

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané  
organizaci**

Diplomová práce

Autor: Bc. Adéla Schimmerová  
Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2023

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 21. dubna 2023

Adéla Schimmerová

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce prof. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodické vedení práce, ochotu a vstřícnou komunikaci. Mé poděkování patří též Společnosti XYZ za spolupráci při získávání dat pro výzkumnou část práce.

## **Anotace**

Diplomová práce je kvalitativní případovou studií se zaměřením na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Primárním cílem práce je zhodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit a navržení jejich optimalizace. Rovněž je stanoven širší výzkumný cíl, jehož podstata spočívá v hlubším pochopení vnitřních aspektů zkoumaného systému vzdělávání a rozvoje v kontextu obchodního formátu společnosti. Právě v obchodním formátu vybrané organizace, který není obvyklým předmětem šetření diplomových prací na příbuzná témata, je spatřována originalitu studie. Výzkumných cílů je dosaženo prostřednictvím deskriptivní případové studie, která využívá vybraných postupů rámcové analýzy. Zvolenou technikou sběru dat jsou polostrukturované kvalitativní rozhovory (primární data) a kvalitativní analýza obsahu webových stránek (sekundární data). Je zvolena vlastní forma slovní a grafické interpretace, v rámci které dochází k ucelené syntéze zjištěných skutečností a jejich konfrontaci s výzkumnými otázkami a dosavadními teoretickými poznatky.

Klíčová slova: vzdělávání a rozvoj pracovníků, systém vzdělávání a rozvoje, systematický cyklus rozvoje pracovníků, intelektuální kapitál, franšízový systém.

## **Annotation**

**Title: Analysing employee training and development system in selected organisation**

The Master's thesis is a qualitative case study that examines the employee training and development system in a selected organisation. The primary objective of the thesis is to evaluate the training and development activities and to propose their optimization. Furthermore, the broader research objective is to gain a deeper understanding of the system's internal aspects studied in the context of the company's business format. It is in the business format of the selected organisation, which is not a common subject of research in theses on related topics, in which lies the originality of the study. Through the implementation of a descriptive case study using specific framework analysis approaches, the research

objectives are met. Semi-structured qualitative interviews (primary data) and qualitative web content analysis (secondary data) are selected as the data gathering methods. Finally, a verbal and graphical interpretation is conducted in a way that allows the findings to be synthesized and confronted with the research questions and existing theoretical knowledge.

Keywords: employee training and development, training and development system, systematic training cycle, intellectual capital, franchise system.

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska .....	2
2.1	Úvod do řízení lidských zdrojů .....	2
2.1.1	Řízení lidských zdrojů v kontextu znalostní ekonomiky .....	6
2.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	8
2.2.1	Klasifikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	20
2.2.2	Současné změny a tendence v podnikovém vzdělávání a rozvoji .....	23
2.3	Teoretický rámec franšízového systému .....	25
3	Cíl práce a metodika zpracování .....	28
3.1	Cíle práce .....	28
3.2	Metodika zpracování.....	28
3.3	Výzkumné otázky .....	31
4	Průběh a výsledky šetření.....	32
4.1	Průběh šetření.....	32
4.2	Charakteristika zkoumaného objektu.....	33
4.2.1	Základní vymezení objektu zkoumání.....	33
4.2.2	Vnitřní prostředí Společnosti XYZ.....	34
4.2.3	Vnější prostředí Společnosti XYZ .....	35
4.3	Výsledky šetření.....	39
4.3.1	Vzdělávání a rozvoj v rámci franšízového obchodního modelu.....	40
4.3.2	Deskripce vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	41
4.3.3	Průběh systematického cyklu rozvoje pracovníků.....	47
4.3.4	Současné změny a tendence v podnikovém vzdělávání .....	50
4.3.5	Širší kontext vzdělávání a rozvoje pracovníků ve Společnosti XYZ .....	53
5	Shrnutí a diskuse výsledků.....	56

6	Závěry a doporučení .....	72
7	Seznam použitých zdrojů a literatury .....	74
8	Přílohy .....	I
8.1	Příloha č. 1: Podklad pro zadání diplomové práce .....	I
8.2	Příloha č. 2: Podoba informovaného souhlasu účastníků výzkumu .....	III
8.3	Příloha č. 3: Scénář polostrukturovaného rozhovoru .....	IV
8.4	Příloha č. 4: Shrnující protokol polostrukturovaných rozhovorů (kódovaný) .....	VII
8.5	Příloha č. 5: Rámcová analýza .....	XVI

## Seznam obrázků

OBR. 1: SYSTEMATICKÝ CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	11
OBR. 2: VYBRANÉ METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE.....	22
OBR. 3: MYŠLENKOVÁ MAPA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ .....	56
OBR. 4: ODHAD ROZLOŽENÍ VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH AKTIVIT PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI XYZ.....	57

## Seznam zkratek

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTK	Česká tisková kancelář
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
MS ČR	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
OSN	Organizace spojených národů
OTP	Organisation-Task-Person Framework
TNA	Training Needs Assessment
VO	Výzkumné otázky
VOx	Výzkumná otázka č. x

## Slovník pojmů

Organisation-Task-Person Framework	Teoretický rámec pro identifikaci potřeb
Organizace XYZ	Franšízor
Společnost XYZ	Franšíza (firma franšízanta)
Training Needs Assessment	Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje



# 1 Úvod

Rozvoj lidských znalostí a dovedností není pouze ústředním prvkem podnikových strategií moderních organizací, ale také současným tématem v mnoha oblastech lidské činnosti. Je spojen s konkurenceschopností firem v podmínkách globalizace, vývojem znalostní ekonomiky, ale také s trendy životního stylu a seberozvoje.

Diplomová práce se zaměřuje na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který je právě nastíněnými tendencemi výrazně ovlivňován. Jedná se o kvalitativní případovou studii, jejímž primárním cílem je zhodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit vybrané organizace a návržení jejich optimalizace. Širší výzkumný cíl je zaměřen na hlubší pochopení vnitřních vazeb systému a jeho místo v podnikové strategii a firemní kultuře. Rovněž je věnována pozornost kontextu obchodního modelu organizace a jejímu vnějšímu prostředí.

Teoretická východiska jsou přirozeně věnována převážně tématu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Krátce jsou však diskutována i témata strategického pojetí řízení lidských zdrojů, s ním související vnitřní a vnější podmínky, firemní kultura, obchodní formát společnosti a některé teoretické koncepty, spojené s rozvojem intelektuálního kapitálu. Tato část práce poskytuje nezbytnou teoretickou základnu pro popis systému rozvoje pracovníků v jeho širších souvislostech a umožňuje tedy i splnění sekundárního výzkumného cíle. Obdobnou funkci zastává také popis vnějších a vnitřních podmínek zkoumané organizace v rámci praktické části práce, který umožňuje preciznější interpretaci zjištěných výsledků.

Praktická část práce je věnována stručnému popisu průběhu šetření, charakteristice zkoumaného podniku, vlastním výsledkům šetření a jejich diskusi.

Využitou výzkumnou metodou je kvalitativní případová studie. V jejím počátku jsou na základě teoretických východisek stanovena základní výzkumná témata, z kterých vyplývají výzkumné otázky. Zvolenou technikou sběru dat jsou kvalitativní polostrukturované rozhovory a kvalitativní analýza obsahu. Data jsou následně analyzována vybranými technikami rámcové analýzy. V interpretační části studie dochází k zasazení výsledků šetření do kontextu výzkumných otázek a teoretických východisek.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Úvod do řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, personální řízení, personalistika, či personální práce jsou často ztotožňované pojmy, jejichž výklad se v odborné literatuře, v návaznosti na závěrech různorodých diskusí, do určité míry odlišuje. Zdánlivě nejdiskutovanějšími termíny jsou *personální řízení* a *řízení lidských zdrojů*. Jedná se o dvě pojetí řízení personálu, která se dle Dvořákové (2012) různí svými důrazy a přístupy. Podobnou interpretaci volí také Armstrong (2002), pravděpodobně jeden z nejcitovanějších autorů v oblasti personálního managementu, který odlišnosti těchto pojmů rovněž nespatřuje v jejich vnitřní podstatě, ale v aspektech, na které kladou důraz. Dvořáková (2012) k personálnímu řízení a řízení lidských zdrojů doplňuje také *personální administrativu* a *řízení intelektuálního* či *lidského kapitálu*. Tuto terminologii chronologicky zasazuje do časového rámce 20. a 21. století, což implikuje v literatuře se opakující možnost chápání těchto konceptů jako vývojových stádií personální oblasti managementu. Tato perspektiva je podporována více autory (Dvořáková, 2012; Kociánová, 2010; Koubek, 2009; Mohelská, 2009) a konkrétně například i Lowryho (1990 cit. dle Armstronga, 2002) tvrzením, že řízení lidských zdrojů je procesem, navazujícím na personální řízení.

Diskuse o pojetí řízení lidských zdrojů a jeho rozdílech oproti tradičnímu personálnímu řízení je – jak demonstruje Armstrong (2002) – velmi komplexní, a ačkoliv nabízí zajímavé souvislosti a často rozporuplná stanoviska, je některými autory (Leggeová, 1989; Keenoy, 1990; Sisson, 1990; Storey, 1993; Hope-Hailey a kol., 1998 cit. dle Armstronga, 2002) označována za nekonečnou a neproduktivní. I z těchto důvodů se pro účely práce lze spokojit s ustálenou interpretací personálního řízení a řízení lidských zdrojů jako navazujících vývojových fází, a to i navzdory existenci zmíněných rozporů.

Dále je vhodné upřesnit vnímání ostatní dříve zmiňované terminologie. Jako ideální se jeví například chápání *personalistiky* a *personální práce* jako zastřešujících pojmů, kterými lze označovat personální oblast řízení organizace jako takovou. Podle Mohelské (2009) a Koubka (2009; 2006) k tomuto zobecňování také obvykle dochází. Pro zachování vyšší míry přesnosti je personalistika v rámci této práce označována

dle koncepce, které fakticky náleží, a to konkrétně podle, mnohými autory (Dvořáková, 2012; Kociánová, 2010; Koubek, 2009; Mohelská, 2009) uznávané, rámcové struktury vývojových fází. Výše zmínění stanovují strukturu obdobně, je však možné pozorovat odlišnosti. Dle Kociánové (2010) panuje z hlediska odborné literatury obecná shoda o třech vývojových etapách – personální administrativa, personální řízení a současné řízení lidských zdrojů, přičemž Dvořáková (2012) a Mohelská (2009) doplňují poslední fázi - řízení intelektuálního kapitálu.

Koncepce řízení lidských zdrojů nemá striktně vymezenou definici, přesto se opakují některé typické znaky. Více autorů (Boon a kol., 2018; Armstrong, 2002; Armstrong, 2014; Armstrong, 2015; Kociánová, 2010; Mohelská, 2009) opakovaně zmiňuje strategický přístup. Některé základní myšlenky strategického přístupu k řízení lidských zdrojů jsou dobře patrné například u Armstrongem (2015) popisované kontingenční teorie, která klade důraz nejen na soulad mezi obecnou strategií organizace a strategií řízení lidských zdrojů, ale také na rámec relevantního vnějšího prostředí. Právě na faktory prostředí nahlíží podobným způsobem i Koubek (2009) nebo Kociánová (2010), přičemž oba zmiňovaní věnují pozornost jak vnějším, tak i vnitřním podmínkám. Koubek (2009) rozlišuje tři skupiny vnitřních podmínek: organizace (velikost, struktura, personální politika, kultura aj.), práce (obsah, rozmanitost, autonomie, individuální či týmový charakter, rizikovitost aj.) a pracovníci (počet, demografická a jiná struktura, znalosti a dovednosti, fluktuace aj.). Princip propojenosti vnějších okolností s řízením lidských zdrojů poté výrazněji prosazuje kontextový model řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015). Vnější faktory je, pro jejich jednodušší analýzu, možné kategorizovat různě. Lze použít obecně známý teoretický rámec PEST(LE) analýzy, jejíž složky se částečně prolínají s Bartákovým (2011) vymezením vnějších podmínek (výčet uveden v kapitole č. 2.2), nebo se soustředit na některé konkrétní vlivy vymezené Koubkem (2009) – např. změny v poptávce, průběh průmyslového cyklu atp. Důležitost zmiňované strategické integrace, i flexibility vůči prostředí organizace potvrzuje opět více autorů (Armstrong, 2014; Armstrong, 2015; Dvořáková, 2012; Kociánová, 2010; Koubek, 2009; Mohelská, 2009; Vodák a Kucharčíková, 2011).

Strategický přístup má však i svá úskalí a přesto, že může být strategické řízení považováno za formalizovaný, souvislý a jaksi jednosměrný proces, jedná se ve

skutečnosti o velmi dynamickou záležitost. Lze tak soudit na základě Armstrongových (2002; 2014) úvah, které vyvrací právě lineární průběh celého procesu a upozorňují na skutečnost, že strategie se často formulují tzv. „za běhu“ a v neustále se vyvíjejících situacích. Armstrong (2015) rovněž naráží na některé principiální problémy již v počátku myšlenkového procesu, a to u samotného pojetí strategie. Změť mnoha názorů a úvah, které autor prezentuje, pomyslně obrací pozornost zpět k tématu souladu mezi firemní a personální strategií. Závěrem však zůstává myšlenka, že ačkoliv je strategické integrace obtížné dosáhnout, jedná se o žádoucí a smysluplný cíl (Armstrong, 2002; Armstrong, 2015).

Strategie řízení lidských zdrojů může podle Dvořákové (2012) nabývat dvou podob – strategie komplexní a strategie specifická (např. strategie rozvoje zaměstnanců). Základními prvky, které jsou v souvislosti se strategií lidských zdrojů zmiňovány, jsou vize, poslání, hodnoty a cíle (Dvořáková, 2012). Důležitost sdíleného charakteru těchto prvků se zaměstnanci popisuje Barták (2011), podle kterého pak spolu se sdílenými zásadami a postoji vyjadřují firemní kulturu organizace. Užitečné se jeví vnímání firemní kultury v kontextu současné konkurenceschopnosti podniků v podmínkách globalizace, kterou diskutuje Mikoláš (2012). Ten hovoří o konkurenceschopnosti firem v souvislosti s novými dimenzemi (identita, integrita, mobilita a suverenita), které považuje za základní atributy konkurenční síly soudobých firem. Za aktivní složku konkurenční síly označuje mobilitu, neboli schopnost reagovat na změny uvnitř, i vně podniku. Jmenované dimenze se mohou patrně promítat do různých částí podnikové praxe různými způsoby. Mikoláš (2012) uvádí příklady celkového designu, image, kultury a vnitřního klimatu firmy. I v Mikolášově (2012) příspěvku o soudobé konkurenceschopnosti firem v podmínkách globalizovaného světa lze tedy spatřovat náznaky již nastíněných přístupů včetně dynamické reakce na změny v prostředí či důrazu na firemní kulturu podniku.

S ohledem na diskutované úvahy lze formulovat následující závěry. Management organizace by, navzdory zmíněným složitostem, měl za jeden ze základních cílů strategického přístupu k řízení lidských zdrojů považovat integraci obecné strategie se strategií řízení lidských zdrojů. Současně by však měl brát ohledy na skutečnost, že strategické řízení není statickým a jasně strukturovaným procesem a je naopak

zapotřebí k němu přistupovat s jistou flexibilitou a otevřeností vůči dynamice vnějšího prostředí. V tomto smyslu lze hovořit o tak zvané mobilitě (schopnosti reakce na změny), která je důležitou komponentou konkurenční síly soudobých podniků. Z logiky strategické integrace vyplývá i provázání strategie lidských zdrojů s prvky firemní kultury (cíle, hodnoty, poslání, vize), jejíž podoba může být jedním z projevů nových dimenzí konkurenceschopnosti firem v podmínkách globalizace.

Struktura konkrétních aktivit řízení lidských zdrojů je v literatuře vymezována různými způsoby. Armstrong (2002) mezi ně řadí např. řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů apod. Obecně lze tuto koncepci chápat jako manažersky orientovaný přístup k výkonu personální práce, který je dle některých autorů (Koubek, 2009; Mohelská, 2009) charakteristický orientací na kvalitu pracovního života, spokojenost zaměstnanců, participativní způsob řízení, sounáležitost pracovníků s organizací a důrazem na rozvoj lidských zdrojů. Právě rozvoj a vzdělávání pracovníků je současně jedním z cílů (Armstrong, 2002), úkolů (Koubek, 2009), i hlavních aktivit (Armstrong, 2002; Koubek, 2009) řízení lidských zdrojů a je zmiňován i v mnoha jeho definicích (např. Armstrong, 2015). Stěžejní roli rozvoje zaměstnanců lze spatřovat i v kontextu vývoje personální práce a s ním souvisejícími zvyšujícími se nároky na zaměstnaneckou kvalifikaci. Činnosti spadající do řízení lidských zdrojů totiž přestávají být výhradní záležitostí personálního oddělení a přesouvají se rovněž k liniovým manažerům (Armstrong, 2015; Barták, 2011; Dvořáková, 2012; Kociánová, 2010; Mohelská, 2009) nebo dokonce všem vedoucím pracovníkům (Koubek, 2009; Vodák a Kucharčíková, 2011), bez ohledu na jejich umístění v organizační hierarchii podniku.

Pozornost k rozvoji a vzdělávání přitahuje také poměrně nový způsob vnímání zaměstnanců, na které je nahlíženo jako na aktivum (Armstrong, 2002; Armstrong, 2015; Kociánová, 2010; OSN, 2016; Pasban a Nojede, 2016). V souvislosti s novými postoji vůči lidským zdrojům, jako nejcennějšímu zdroji či statku organizace (Armstrong, 2002; Barták, 2011; Kociánová, 2010), se objevují také relativně mladé termíny jako již zmiňovaný intelektuální kapitál, společenský kapitál, management znalostí ale také nebývalý důraz na etický rozměr řízení lidských zdrojů, sociální odpovědnost a jiné, z všeobecného rozvoje společnosti vyplývající, koncepce a přístupy.

### 2.1.1 Řízení lidských zdrojů v kontextu znalostní ekonomiky

Jak již bylo naznačeno, lidské zdroje lze považovat za klíčovou složku většiny organizací. Dle Bartáka (2011, s. 27) jsou to právě lidé, kteří „*uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání*“ a je tedy logické, že je považuje za nejcennější zdroj s rozhodujícím vlivem na prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Pod oněmi ostatními zdroji si lze v tomto případě představit zdroje hmotné (finanční a hmotné jmění), které podle Armstronga (2002) spolu s nehmotnými zdroji (znalosti) tvoří celkovou nebo tržní hodnotu organizace. Barták (2011) či Vodák a Kucharčíková (2011) vyjadřují tržní hodnotu organizace obdobně jako součet finanční hodnoty (kapitálu) a intelektuálního kapitálu.

Intelektuální kapitál lze definovat více, ne příliš odlišnými, způsoby - například jako organizované znalosti, které má organizace k dispozici a jsou jí prakticky využívány k vytváření bohatství (Barták, 2011; Vodák a Kucharčíková, 2011), nebo jako „*komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností (...), které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu*“ (Rohrich, 2004 cit. dle Bartáka, 2011, s. 161). Armstrong (2002) dále rozlišuje složky intelektuálního kapitálu - kapitál lidský (vztahující se k jednotlivým pracovníkům organizace), organizační (v podobě institucionalizovaných znalostí vlastněných organizací) a společenský (vycházející ze vztahových sítí organizace). Barták (2011) doplňuje rovněž kapitál zákaznický a například Nepolská a Hlínová (2003) hovoří o dalších strukturách, zahrnujících procesní kapitál, kapitál inovací apod. Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole, řízení intelektuálního kapitálu je některými autory považováno za vývojovou fázi personálního managementu, která následuje po řízení lidských zdrojů.

Lidský kapitál zahrnuje ve svém širším pojetí individuální znalosti, schopnosti, kompetence a vlastnosti, které umožňují vytvářet ekonomický, avšak i osobní a sociální blahobyt (OSN, 2016). Armstrong (2002) pojmy lidského, společenského a organizačního kapitálu zasazuje do kontextu tříložkového pojetí kapitálu intelektuálního. Popisuje jej téměř jako jakýsi propojený systém či proces, v němž jsou institucionalizované znalosti organizace (organizační kapitál) vytvářeny rozvíjením složek lidského kapitálu, a to prostřednictvím součinnosti, kterou zde představuje společenský kapitál. V praktickém důsledku pak otázky lidského kapitálu

řeší zejména získání, udržení a rozvoj kvalifikované pracovní síly, záležitosti společenského kapitálu zase vytváření, rozšiřování a kontrolu nad znalostmi a záležitosti kapitálu organizačního se týkají především managementu znalostí (Armstrong, 2002).

Management znalostí (*knowledge management*) lze definovat jako „*proces identifikace zachycení, využití, sdílení a efektivního využití duševního majetku organizace ke zvýšení její výkonnosti a konkurenceschopnosti*“ (Igbinovia a Ikenwe, 2017, s. 27). V čtyřstupňovém modelu řízení znalostí podle Dvořákové (2012) jsou dílčími prvky: řízení komunikace, řízení rozvoje, řízení informací a řízení sdílení, přičemž právě sdílení je zde vyzdvihováno jako element, bez kterého ztrácí daný systém výkon. Organizace v těchto ohledech již běžně využívají pokročilé informační technologie a systémy, které jsou podle Igbinovia a Ikenwea (2017) jednou z rozhodujících, vzájemně provázaných, komponent znalostního managementu. Ačkoliv jsou to právě technologie, které jsou často považovány za sílu, která uvádí procesy znalostního managementu do pohybu, nejedná se o obecně sdílený názor. Například Prieto (2022) je přesvědčen o tom, že znalostní management je více o lidech, kultuře a konexích než o technologiích a nástrojích. Takové tvrzení lze částečně potvrdit alespoň pro dimenzi zmíněných kulturních hodnot, které mohou šíření znalostí v dané organizaci, dle některých autorů (Castaneda a Ramírez, 2021), skutečně ovlivňovat.

V současnosti se management znalostí diskutuje přirozeně v kontextu vývoje moderních ekonomik – například v souvislosti s managementem kvality a průmyslem 4.0 (Montoya-Quintero a kol., 2022), ale také aktuálními výzvami, plynoucími z vývoje globální pandemie covidu-19 (Abdulmuhsin a kol., 2022; Chang a kol., 2022) či z potřeb udržitelných řešení. Právě v kontextu udržitelného rozvoje využívají někteří autoři (Wang a kol., 2022) pojmu „*green knowledge management*“. Neobvyklá již nejsou ani témata šíření znalostí prostřednictvím sociálních médií (např. Igwe a Ononye, 2020; Kwayu a kol., 2021) a jiných digitálních kanálů, které v současnosti nahrazují tradiční komunikační cesty.

Pro diplomovou práci je v Armstrongově (2002) tříslůžkovém pojetí intelektuálního kapitálu stěžejní zejména lidský kapitál a jeho rozvíjení investicemi. Ty jsou dle

Armstronga (2002) vynakládány pracovníkem, i zaměstnavatelem. V širším pojetí je však jako investice do lidského kapitálu vnímáno i rodičovství, školství, neformální vzdělávání, zdravotní péče apod. (OSN, 2016). Návratnost těchto investic (zaměstnanec a zaměstnavatel) lze z pohledu podniku spatřovat např. ve zvýšené produktivitě, ale především ve schopnosti inovovat (Armstrong, 2002), což dokládá i Dvořáková (2012, s. 9), podle které je na zaměstnance pohlíženo jako na „*zdroj budoucích hodnot, protože jejich intelektuální potenciál dokáže generovat inovace (...)*“. Ve světle těchto tvrzení je logické, že právě na schopnost inovovat má výrazně pozitivní vliv management znalostí (Edeh a kol., 2022), který intelektuální kapitál organizace spravuje (Guthrie, 2000 cit. dle Mårtensson, 2000).

Vhodné je rovněž zdůraznit existenci neekonomických přínosů investic do lidského kapitálu, které jsou např. OSN (2016) považovány za stejně důležité, ne-li důležitější než ty ekonomické. Jedná se například o výraznější sociální soudržnost, zdravotní stav, subjektivní pohodu (*well-being*) a informovanost občanů (OSN, 2016).

Investice zaměstnavatelů do vzdělání a rozvoje pracovníků nejsou pouze prostředkem pro udržení lidských zdrojů v organizaci, samotná investice se podle Armstronga (2002) současně stává nástrojem dosažení její lepší návratnosti. Naopak z pohledu pracovníka může být on sám vnímán jako „*nezávislý investor svého lidského kapitálu*“ (Kubátová, 2003, s. 135). Lidský kapitál lze tedy vnímat nejen jako hodnotu, do které je třeba investovat, ale také jako samotný prostředek investice.

## **2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Základními termíny, které je vhodné hned v počátku definovat, nejsou pouze vzdělávání a rozvoj, ale také učení (se). To se alespoň dle Hroníkových (2007) definic zdá být základním stavebním kamenem samotného vzdělávání a rozvoje. Současně je učení často skloňovaným výrazem v literatuře, věnující se moderní teorii personální práce. Podle Bartáka (2011) rozhoduje o úspěšnosti organizace stále více její schopnost zlepšovat výkonnost právě prostřednictvím učení. V těchto souvislostech je často využíván pojem učící se organizace. Taková organizace vytváří příležitosti a stimuluje pracovníky k naplňování lidského potenciálu, motivuje je ke sdílení firemní vize a investice do jejich učení považuje za investici do své vlastní budoucnosti (Barták, 2011). V souvislosti s učící se organizací zmiňuje Barták (2011)



několik stěžejních přístupů, přičemž jedním z nich je systémové myšlení, které umožňuje věnovat pozornost kontextu řešených problémů a chápat je v nezbytných souvislostech, vztazích a vazbách. Nejen pro řízení lidských zdrojů pak uvedení takového přístupu do praxe znamená mimo jiné flexibilní reakci na změny ve vnějším prostředí. Vlivy prostředí lze v tomto kontextu kategorizovat např. dle Bartáka (2011), a to konkrétně na složky politických, ekonomických, sociologických a technologických faktorů, poptávky na trhu, konkurence atp. Příkladem činnosti v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, u které hraje analýza vnějších vlivů podstatnou roli, může být strategické plánování rozvojových potřeb, tak jak je popisováno Dvořákovou (2012). Konkrétním příkladem je zajištění zásadních školení, jejichž důležitost či dokonce mandatorní charakter je rovněž často determinován vnějším prostředím. Může se jednat o školení nárokováná národní či nadnárodní (např. evropskou) legislativou (Dvořáková, 2012), nebo nepřímo vyžadovaná náročností konkurenčního prostředí, technologickým pokrokem, změnou chování spotřebitelů apod.

Armstrong (2015; 2002) považuje vzdělávání, rozvoj a učení (se) za základní složky vzdělávání a rozvoje. („*Vzdělávání a rozvoj*“ podle něj nahrazuje původní souhrnný výraz „*rozvoj lidských zdrojů*“.) S drobným zjednodušením lze jeho vymezení těchto složek napodobit následovně - učení se je procesem osvojování a rozvíjení znalostí, dovedností a schopností a vzdělávání je osvojováním si znalostí, dovedností a schopností. Zvláštní postavení poté zaujímá rozvoj. Ten se vztahuje k osobním schopnostem a lidskému potenciálu, k jejichž růstu dochází právě prostřednictvím vzdělávacích aktivit, ale také praxe (Armstrong, 2002). Obecně je však charakter znalostí a dovedností, získaných v rámci rozvoje, považován spíše za rozšiřující, což potvrzuje Koubek (2009), který zdůrazňuje, že tyto dovednosti a znalosti nemusí nutně souviset s momentálně vykonávanou prací. Rozvoj podle něj formuje spíše pracovní potenciál a osobnost zaměstnance než jeho kvalifikaci. Na jedné straně lze tedy rozvoji rozumět jako prvku, který vzdělávání spíše doplňuje, na straně druhé je však vzdělávání některými autory (Hroník, 2007; Dvořáková, 2012) chápáno jako součást rozvoje. Tuto zdánlivou disonanci lze v rámci práce odbourat striktním odlišením některých termínů. Je tak činěno po vzoru Koubka (2009), který na možnou záměnu upozorňuje a odděluje proto rozvoj lidských zdrojů od rozvoje pracovníka

(či rozvojové oblasti). I v rámci této práce je nutné respektovat rozdílné náplně těchto pojmů. Rozvoj (lidských zdrojů, zaměstnanců apod.) je proto dále chápán jako nadřazený prvek, obsahující vzdělávací i rozvojové aktivity, které rozvíjí profesní a osobní složky lidského potenciálu. Rozvojovým aktivitám jsou pak přisuzovány již diskutované rozšiřující vlastnosti, vyplývající z Koubkova (2009) chápání rozvojové oblasti - tedy větší orientace na pracovní potenciál a osobnost zaměstnance než na jeho kvalifikaci pro danou práci.

Proti nesouladné interpretaci pojmů je vhodné se vymezit i případě výcviku (tréninku). Složka vzdělávání je v některých případech (Armstrong, 2002) členěna na vzdělávání všeobecné a vzdělávání odborné - výcvik. Někteří autoři (např. Folwarczná, 2010) však výcvik (trénink) vymezují jako samostatný prvek vzdělávání a rozvoje. Další terminologické nesrovnalosti tohoto typu lze sledovat především v zahraniční literatuře, kde je výraz trénink zcela běžně využíván jako synonymum pro různorodé vzdělávací, ale také rozvojové aktivity. Stejně tak již zmiňovaný souhrnný výraz „vzdělávání a rozvoj“ je zde do určité míry nahrazován pojmy „trénink a rozvoj“ nebo „rozvoj lidských zdrojů“. Pro účely práce je proto pro větší přehlednost využíván především termín „vzdělávání a rozvoj“, který je po vzoru Armstronga (2015; 2002) nadále vnímán jako zastřešující pro všechny vzdělávací a rozvojové aktivity (včetně již zmiňovaného tréninku, výcviku, školení apod., která jsou v souladu se zahraniční literaturou vnímána jako synonyma).

Základy k profesně orientovanému vzdělávání dospělých pokládá zejména disciplína andragogické didaktiky. Ta je vymezována jako teorie výuky dospělých, která se kromě výuky jako takové zabývá i způsobem řízení celého procesu nebo působením na osobnost dospělého (Mužík, 2011). Toto působení je podle Mužíka (2011) zvláště patrné právě u profesního vzdělávání. Specifický přístup ke vzdělávání dospělých je důležitý přirozeně kvůli charakteru jejich potřeb. Podle Dvořákové (2012) mají dospělí jiné nároky na učení oproti dětem, což potvrzuje i Mužík (2011), podle kterého je učení člověka nutné hodnotit v kontextu jeho životního cyklu. Zejména výhodné jsou pro vzdělávání dospělých patrně koncepty a metody, zahrnující interakční učení, učení na základě řešení problémů (Mužík, 2011) nebo učení prožitkem a akcí (Dvořáková, 2012). Jedním z cílů činností andragogické didaktiky je mimo jiné motivace účastníka k sebevzdělávání (Mužík, 2011). Právě sebevzdělávání

či seberozvoj jsou aktuálními tématy nejen v kontextu profesního rozvoje. Seberozvoj zdůrazňuje celoživotní charakter učení (se) a jeho základní myšlenkou je přesun prvotní odpovědnosti k učícímu se jedinci (Folwarczná, 2010). I přes to je však možné, aby organizace ovlivňovala seberozvoj svých zaměstnanců například prostřednictvím podpory ze strany vedoucích či vhodné podnikové kultury (Folwarczná, 2010). Na základě těchto tvrzení lze konstatovat, že stejně jako je u Mužíkových (2011) metod vzdělávání dospělých možné pozorovat zejména zainteresovanou stranu lektora a účastníka, v případě seberozvoje, tak jak je popisován Folwarcznou (2010), zjevně dochází k „nahrazení“ tohoto lektora organizací a facilitátorem (moderátorem procesu učení).

**Obr. 1: Systematický cyklus podnikového vzdělávání**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012), Koubka (2009), Hroníka (2007) a Sultana (2015).*

Rozvoj zaměstnanců je podle Dvořákové (2012) realizován v rámci čtyř fází cyklu systematického podnikového vzdělávání (obr. 1). Koubek (2009) k těmto fázím připojuje rovněž východiska a předpoklady – např. strategii vzdělávání. Právě ze strategického hlediska se za důležité prvky považují hraniční fáze cyklu – identifikace potřeb a vyhodnocení vzdělávání (Dvořáková, 2012). V těchto souvislostech je možné rovněž konstatovat, že se v rámci strategických otázek vzdělávání a rozvoje opakuje podobná logika strategického souladu, která byla popisována již v kapitole č. 2.1. Fundamentální zásady tohoto principu velmi vhodně demonstruje problematika plánování rozvoje lidských zdrojů (2. fáze cyklu), tak jak ji popisuje Dvořáková

(2012). Podle ní by totiž plánování rozvoje mělo být součástí podnikové kultury, vycházet z cílů podnikové strategie a být v souladu s dlouhodobými koncepcemi ostatních oblastí řízení podniku. Takový výčet vlastností je možné považovat za více méně shrnující ve smyslu podstatných podmínek strategické integrace. Též je vhodné doplnit, že podniky, které právě popsany přístup (a tedy i strategické principy, které v něm lze spatřovat) zdůrazňují, jsou podle Dvořákové (2012) označovány jako již zmiňované učící se organizace.

Na podobě systematického cyklu rozvoje pracovníků (obr. 1) se jen s nepatrnými rozdíly shoduje více autorů (Armstrong, 2002; Dvořáková, 2012; Hroník, 2007; Koubek, 2009; Stachová a kol., 2019; Sultana, 2015; Olaru-Poşiar, 2016; Vodák a Kucharčíková, 2011). Jedná se o souvislý, cyklický a neustále se opakující proces (Koubek, 2009; Sultana, 2015), jehož fáze jsou na sobě závislé a významně se ovlivňují (Olaru-Poşiar, 2016).

Prvním článkem cyklu je identifikace potřeb (TNA). V obecném slova smyslu je jejím účelem vymezení disproporce mezi existující a požadovanou úrovní kompetencí, někdy také označované jako *training gap* (Armstrong, 2002; Ferreira a Abbad, 2013; Koubek, 2009; Mahmud a kol., 2019; Mužík, 2011; Sultana, 2015). Identifikace rozdílu mezi současným a požadovaným stavem není v reálných podmínkách snadná. Podle Koubka (2009) bývá TNA založena spíše na odhadech, což odůvodňuje především nekvantifikovatelnou podstatou vzdělání a kvalifikace. Současně je však na tuto fázi kladen velký důraz (Sultana, 2015). Pokud nejsou potřeby vzdělávání stanoveny správně, vzdělávací či rozvojová aktivita nemůže být efektivní a přinést požadovaný výsledek (Mahmud a kol., 2019; Olaru-Poşiar, 2016). Podle Sultana (2015) je většina modelů, pomocí kterých je TNA realizována, založena na teoretickém rámci OTP (*Organisation-task-person framework*), který zkoumá potřeby na úrovni organizace, úkolů a osob. Napříč literaturou (Ferreira a Abbad, 2013; Hroník, 2007; Koubek, 2009; Mahmud a kol., 2019) se tento přístup skutečně objevuje, avšak někdy v méně či více pozměněné podobě.

Konkrétní metody sběru dat a ostatní okolnosti praktického provedení TNA jsou navrhovány různě a často v závislosti na právě řešené úrovni potřeb. Markaki a kol. (2021) například v souvislosti s pracovním chováním a úkoly (v OTP schématu by se

jednalo o úroveň osob a úkolů) navrhuje metody ankety či formálního rozhovoru. Pro demonstraci možné podoby anketních otázek lze využít studii Carlisle a kol. (2012). Ti pokládají zaměstnancům nejdříve otázky ohledně jimi vnímané kvality činnosti, kterou vykonávají a dále se dotazují, v jakém rozsahu by tuto kvalitu mohla ovlivnit organizační změna nebo trénink. O metodách typu ankety či rozhovoru se zmiňuje i Koubek (2009) a souhrnně je lze po jeho vzoru označovat jako průzkumy postojů zaměstnanců. Je možné konstatovat, že tyto praktiky jsou založené především na principu sebezposuzování. Hroník (2007) je proto označuje jako subjektivní a předkládá i metody objektivní, založené na hodnocení nadřazeným. Mezi takové řadí například 360° zpětnou vazbu apod., zatímco Koubek (2009) v této souvislosti hovoří spíše obecně o analýze informací a záznamů, získaných od vedoucích pracovníků. Jako ideální se jeví využití jak subjektivních, tak objektivních metod, kdy dochází ke konfrontaci postojů zaměstnanců s názory vedení podniku. Takový postup je Mužíkem (2011) označován jako participativní proces identifikace vzdělávacích potřeb. Osobní a úkolovou úroveň doplňuje poslední část OTP schématu - identifikace potřeb na úrovni organizace. Zde je pozornost směřována ke strategickým cílům organizace (Mužík, 2011) a způsobům, jakými mohou vzdělávací a rozvojové aktivity přispět k jejich dosažení (Sultana, 2015). V neposlední řadě je vhodné zmínit i důležitost externích faktorů a proměnných, které, jak již bylo výše nastíněno, rovněž ovlivňují, či dokonce vytváří potřeby vzdělávání a rozvoje (Ferreira a Abbad, 2013).

TNA je obecně považována za strategickou část systematického cyklu rozvoje (Dvořáková, 2012), která zásadním způsobem ovlivňuje efektivnost tréninku (Thwin a kol., 2022), i výkonost zaměstnanců (Mahmud a kol., 2019; Thwin a kol., 2022). Přesto má však stále své metodologické slabiny (Ferreira a Abbad, 2013) a ve většině zemí se nepoužívá na běžné bázi z důvodu vysokých nákladů a časové náročnosti (Mahmud a kol., 2019). Mužík (2011) a Armstrong (2002) rovněž upozorňují na úskalí jednostranného vnímání mezery vzdělávacích potřeb. Naznačují, že proces TNA nemá pouze pasivně napravovat existující nedostatky, nýbrž by měl hledat nové rozvojové potřeby a navrhopvat další témata vzdělávání. Příkladem mohou být firmy, které nabízejí doplňkové vzdělávací programy. Podle Vnoučkové a kol. (2015) jsou takové programy zaměstnanci často vítány, jelikož skrze ně mohou uspokojovat své sociální a psychologické potřeby.

Druhá fáze systematického cyklu je vymezována jako plánování vzdělávání (Armstrong, 2002; Dvořáková, 2012; Koubek, 2009; Vodák a Kucharčíková, 2011) nebo jako design vzdělávací aktivity (Hroník, 2007; Sultana, 2015; Olaru-Poșiar, 2016). Strategický přesah fáze byl diskutován výše s využitím poznatků Dvořákové (2012). Smyslem této části cyklu je formulace rozvojových cílů na základě identifikované mezery potřeb a následné plánování konkrétních rozvojových aktivit (Hroník, 2007). Hroník (2007) definuje 5 hlavních elementů, které v designu figurují: (1) kontext (např. kultura a strategie firmy), (2) student, (3) lektor a interakce, (4) téma, obsah a struktura a (5) prostředí (např. virtuální nebo outdoorové). Nafukho a kol. (2022) dále hovoří nejen o designu obsahu, ale také o designu instrukcí, které se prolínají s Hroníkovým (2007) elementem č. 3 a 4. Z hlediska designu obsahu se jako pozitivní prokazuje jeho spojitost s reálným pracovním prostředím (Nafukho a kol., 2022). V souvislosti s designem instrukcí hovoří Nafukho a kol. (2022) o školících strategiích, z nichž zdůrazňují především různá cvičení, zpětnou vazbu apod. Lze konstatovat, že tyto strategie (Nafukho a kol., 2022), i výše zmiňované metody vhodné pro výuku dospělých (Dvořáková, 2012; Mužík, 2011) jsou založeny na aktivní formě učení a jsou tedy v souladu s trendem přechodu od pasivního k aktivnímu vzdělávání, o kterém hovoří Bell a kol. (2017). Dále shodně s Hroníkem (2007) zmiňují Nafukho a kol. (2022) i charakteristiky školeného jedince (element studenta), které se dle Bella a kol. (2017) zdají být určující pro motivaci ke vzdělávání a účasti na aktivitě.

Třetí částí systematického cyklu vzdělávání je samotná realizace dané aktivity. Hroník (2007) tuto fázi strukturuje následovně: příprava (příprava lektora, organizační zajištění, příprava účastníků), vlastní realizace (např. monitorování dění a průběhu, nebo řešení nenadálých situací) a transfer (např. fotodokumentace).

Poslední fází cyklu systematického podnikového vzdělávání je vyhodnocení výsledků vzdělávání (Armstrong, 2002; Dvořáková, 2012; Hroník, 2007; Koubek, 2009; Stachová a kol., 2019; Vodák a Kucharčíková, 2011). Na jedné straně se jedná o strategicky významnou (Dvořáková, 2012) a podle Hroníka (2007) dokonce nejdůležitější část cyklu, na straně druhé se o ní však často hovoří poněkud nejednoznačně a ve spojitosti s mnohými složitostmi. Tuto skutečnost potvrzuje Koubek (2009), podle kterého hodnocení výsledků vzdělávání vyvolává mnoho

obtížně řešitelných otázek. Tyto nesnáze spatřuje zejména v relativitě hodnocení (role náhody, subjektivita), rozdílných podmínkách organizací, ale především v obtížné kvantifikovatelnosti přínosů vzdělávání. Na poslední jmenovaný problém naráží i Hroník (2007), který dokonce zastává ten názor, že čím více je možné něco v sociální realitě měřit, tím menší výpovědní hodnotu dané měření má.

Podle Hroníka (2007) i Koubka (2009) převládají v hodnocení vzdělávacích aktivit průzkumy spokojenosti. Současně je však prosazován názor, že subjektivní hodnocení spokojenosti není dostačující a mělo by být kombinováno i s více faktickými ukazateli. Hroník (2007) v rámci takových úvah v podstatě vymezuje dva základní přístupy k hodnocení vzdělávání – měření spokojenosti a měření vztahu vzdělávací aktivity a pracovního výkonu. Stejně jako u měření spokojenosti i v případě druhého přístupu však existují podstatné nedokonalosti. Hovořit lze o již zmiňovaném problému s měřitelností dopadů (Koubek, 2009) a validitou takového měření (Hroník, 2007). Situaci však navíc komplikuje i málo výlučný vztah mezi vzdělávací aktivitou a pracovní výkonností (Hroník, 2007). Jinými slovy není vždy možné dokázat, že hypotetické zvýšení výkonnosti je přímým důsledkem realizace vzdělávací aktivity. (Tyto problémy se promítají i do níže diskutovaného evaluačního modelu.) I z právě jmenovaných důvodů je pak velikost změny v kvalifikaci či vzdělání určována nepřímou a často spekulativními způsoby (Koubek, 2009). Nedokonalosti obou jmenovaných přístupů k hodnocení vzdělávání lze podle Hroníka (2007) eliminovat jejich správnou kombinací.

Metody hodnocení vzdělávacích aktivit lze systematizovat různými způsoby. Např. Hroník (2007) metody odlišuje dle různých kritérií, především ale představuje velmi rozšířený způsob jejich členění, vyplývající z tzv. Kirkpatrickova modelu. Kirkpatrickova metodika hodnocení vzdělávacích programů je považována za velice rozšířenou (Mužík, 2011) a je skloňována či dokonce implementována mnohými autory (Curado a Teixeira, 2014; Farjad, 2012; Hroník, 2007; Mehale a kol., 2021; Mužík, 2011; Urbancová a kol., 2021). Model sestává ze 4 úrovní, které představují posoupné a navzájem se ovlivňující dimenze hodnocení programu – úroveň reakce, úroveň učení, úroveň chování a úroveň výsledků (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006).

Hodnocení reakce lze vnímat jako minimální úroveň, na které by mělo k hodnocení vzdělávacích programů za účelem jejich zlepšování docházet (Farjad, 2012). Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J. (2006) popisují první úroveň svého modelu jako období měření spokojenosti zákazníků. V tomto případě se zákazníkem rozumí vzdělávaný jedinec, který poskytuje svou zpětnou vazbu k absolvované vzdělávací akci. Za vhodnou metodu hodnocení této úrovně považují autoři tzv. *reaction sheets*, které umožňují (v ideálním případě bez časového prodloužení) zaznamenat a kvantifikovat reakce účastníků, porovnat je se stanovenými standardy a přijmout případná opatření. Jedná se tedy o velmi propracovanou verzi dotazníkového šetření (a následných kroků), o kterém se v souvislosti s měřením spokojenosti zmiňují i další autoři (Barták, 2011; Hroník, 2007; Koubek, 2009). Kromě dotazníku je pro úroveň reakce dále navrhovaná také metoda rozhovoru (Mužík, 2011).

Hodnocení učení je dle autorů metodiky (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006) zaměřené na získání znalostí (metoda znalostních testů), osvojení či zlepšení dovedností (metoda *performance* testů) a změny postojů (metoda průzkumů postojů). V souvislosti s navrhovanými metodami autoři zmiňují i využití nástrojů jako jsou kontrolní skupiny, či pre-testy a post-testy. Smyslem utvoření kontrolní skupiny (neúčastníci se vzdělávání) má být její porovnání se skupinou experimentální (účastníci se vzdělávání). Jakékoliv zjištěné rozdíly pak autoři vysvětlují jako výsledek učení, které bylo uskutečněno v rámci vzdělávacího programu. Pre-test a post-test jsou popisovány jako jeden a ten samý test, předložený na počátku a při ukončení programu. Dle kontextu lze usuzovat, že je tento princip aplikovatelný jak v případě znalostních, tak dovednostních (*performance*) testů. Princip kontrolní skupiny, či vstupního a závěrečného testu zmiňuje rovněž Koubek (2009). Ten však také upozorňuje na úskalí, která jsou s testováním obecně spojená. Hovoří například o vnějších vlivech, roli náhody nebo vlivu aktuálního rozpoložení testovaného. Kromě zmiňovaného testování a průzkumu postojů, navrhuje Mužík (2011) pro tuto úroveň i metody týmového hodnocení nebo sebehodnocení.

Hodnocení chování zkoumá, v jaké míře změnilo pracovníci své chování na pracovišti v důsledku účasti na vzdělávacím programu (Mužík, 2011). Oproti předchozím úrovním se jedná mnohem složitější hodnocení, a to zejména kvůli takovým faktorům jako je nepředvídatelná povaha lidského jednání nebo čas (Kirkpatrick D. a



Kirkpatrick J., 2006). Právě časové podmínky se zdají být z hlediska změn v chování velmi důležité. Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J. (2006) doporučují dostatečný časový rámec nejen pro vytvoření příležitosti ke změně chování, ale také pro případné opakování hodnocení. Kromě již zmiňovaných nástrojů kontrolní skupiny či principu hodnocení „před a po“, zmiňují autoři konkrétní metody průzkumu chování ve formě dotazníku či rozhovoru. Takový průzkum má být podle nich mířen na osoby, které přichází se vzdělávaným do kontaktu a jeho chování znají. Může se tedy jednat o vzdělávaného samotného, ale také o jeho nadřízené, podřízené a jiné osoby. Z důvodů odbourání nežádoucích vlivů subjektivity by však podle autorů mělo být dotázáno více osob. Mužík (2011) doplňuje i některé další metody, uplatňované v rámci výukového procesu – manažerské hry, hraní rolí, či simulované situace v rámci outdoorového tréninku. Nejčastěji používanými jsou ale již jmenované průzkumy nebo 360° zpětná vazba (Mužík, 2011). Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J. (2006) také, právě u této úrovně hodnocení, poprvé upozorňují na zvážení možných vstupů a výstupů. Podnik by měl podle nich zhodnotit, zdali se čas a energie (náklady) pracovníků nebo externích konzultantů, kteří hodnocení provádí, zhodnocuje vzhledem k benefitům. Jako příklad situace, kdy se náklady obtížněji obhajují, uvádějí jednorázové vzdělávací programy.

Hodnocení výsledků je finální úrovní evaluace vzdělávacích programů, na které dle Mužíka (2011) dochází k měření vlivu vzdělávání na výkonnost organizace. Obecně lze říci, že je hodnocení soustředěno na hlavní cíl daného programu (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006; Urbancová a kol., 2021), jehož naplnění se pak vyjadřuje prostřednictvím různých ukazatelů (Mužík, 2011). Například efektivnost školení bezpečnosti práce bude hodnocena na základě poklesu počtu nehod (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006) atp. (Opět se zde projevuje princip komparace stavu „před a po“.) Takto jednoznačných situací však není mnoho a otázky, které jsou v rámci hodnocení výsledků pokládány, zůstávají ve většině případů bez odpovědi (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006). To pravděpodobně také odůvodňuje Mužíkovo (2011) tvrzení, že většina firem zůstává pouze u první a druhé úrovně hodnocení. Hodnotitelé často nevědí, jakým způsobem měřit a porovnávat dopady vzdělávání s jeho náklady a pokud je takové měření přeci jen možné uskutečnit, nelze poskytnout jasný důkaz o

příčinném vztahu mezi výkonnostními výsledky a vzdělávacím programem (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006).

Navzdory těmto obtížím navrhují autoři evaluačního modelu (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006) několik metod a instrukcí, dle kterých lze na čtvrté úrovni hodnocení postupovat. Jedná se o v podstatě stejnou strukturu jako na úrovni č. 3, avšak s rozdíly v obsahu. Autoři opět hovoří o využití kontrolních skupin a principu hodnocení „před a po“, současně však upozorňují na ostatní faktory (především vnější), které výsledky hodnocení zkreslují. Lze tedy usuzovat, že žádoucí difference mezi kontrolní a experimentální skupinou nejsou na čtvrté evaluační úrovni považovány za přímý důkaz efektu hodnoceného programu (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006). Jako příklad může sloužit autory uváděný kurz obchodních dovedností, jehož účinnost lze sice odhadovat, ale ne plně prokázat pomocí ukazatele prodeje. Ten může být totiž negativně i pozitivně ovlivněn např. vstupem nového zákazníka či konkurenta na trh, ekonomickou situací v určitém regionu (členové hodnocených skupin mohou působit v různých geografických oblastech) a mnoha dalšími faktory. K měření stavů před a po uskutečnění programu lze patrně využívat zmíněná existující data (ve smyslu prodeje, obratu, fluktuace zaměstnanců atd.), autoři však zmiňují také průzkumy postojů. V těchto souvislostech je v rámci instrukcí opět upozorňováno na potřebu dostatečného časového rozpětí, které umožňuje jednak přenos vědomostí z tréninku do praxe, ale také opakované vyhodnocení výsledků po odeznění prvotního působení tréninku.

Stejně jako u třetí úrovně, i zde autoři metodického rámce (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006) věnují určitou pozornost uvážení nákladů a benefitů vzdělávacího programu i jeho hodnocení. Zde ovšem narážejí na určité komplikace, podstatně provázané s Hroníkovými (2007) a Koubkovými (2009) úvahami o kvantifikaci přínosů. Kupříkladu často skloňované přiřazování finančních přínosů k efektu vzdělávacího programu považují Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J. (2006) za těžko proveditelné, ne-li nemožné. Podobným způsobem zpochybňují (místy až odsuzují) využití ekonomického ukazatele ROI (*Return on Investment*). Ve shodě bylo v minulosti i podstatné množství expertů na řízení lidských zdrojů, kteří považovali odhad ROI pro rozvojové programy nejen za nemožný, ale také za ztrátu času (Curado a Teixeira, 2014). Navzdory tomuto skepticizmu byl ukazatel ROI do hodnocení

nakonec integrován prostřednictvím páté úrovně, dnes obecně uznávaného, Kirkpatrick-Phillipsova evaluačního modelu (Curado a Teixeira, 2014). Existenci dodatečné páté úrovně hodnocení potvrzuje více autorů (Curado a Teixeira, 2014; Mužík, 2011; Mehale a kol., 2021), současně však lze hovořit o častém nedostatku motivace, schopností a zdrojů pro její implementaci (Mehale a kol., 2021). Ve stínu výše zmíněných pochybností doporučují Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J. (2006) zvažovat náklady na hodnocení s ohledem na cenu daného programu, počet jeho opakování a odhadované výsledky. Pokud je možné určit hodnotu těchto výsledků (autoři zaujímají k této možnosti spíše kritický postoj), je vhodné ji porovnat s náklady realizace programu. Tento druh hodnocení je doporučován především u vysoce důležitých nebo velmi nákladných programů (Curado a Teixeira, 2014).

Metody využívané v rámci právě představeného evaluačního modelu je možné ještě dále doplňovat návrhy dalších autorů. Při bližším pohledu na již zmiňovanou systematizaci metod dle Hroníka (2007) lze spatřovat možnosti hodnocení vzdělávání ve využití případové studie, *autofeedbacku*, e-developmentu (lze sledovat individuální vývoj účastníka) nebo metody *mystery shopping* atp.

V rámci tématu hodnocení podnikového vzdělávání a rozvoje je vhodné zmínit i možnost hodnocení rozvojového programu organizace jako takového. Zatímco v případě některých autorů (Barták, 2011; Curado a Teixeira, 2014; Farjad, 2012; Hroník, 2007; Koubek, 2009; Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006; Mehale a kol., 2021; Mužík, 2011; Urbancová a kol., 2021) je zřejmé, že věnují pozornost výhradně účinnosti konkrétních vzdělávacích aktivit a programů, Dvořáková (2012) se soustředí na hodnocení rozvojového programu podniku v jeho širším kontextu a hodnotí tedy i jednotlivé fáze systematického vzdělávacího cyklu. Tyto skutečnosti vytváří prostor pro vnímání dvou dimenzí hodnocení – na úrovni vzdělávací či rozvojové aktivity (poslední fáze systematického cyklu) a na úrovni vzdělávání a rozvoje organizace (hodnocení fází systematického cyklu). Pro každou část cyklu navrhuje Dvořáková (2012) možnosti hodnotících kritérií v podobě konkrétních ukazatelů. Fázi plánování hodnotí například z hlediska plnění plánu rozvoje (% plnění), pro fázi realizace uvádí posouzení dodržení nákladů na vzdělávací akci a v případě fáze hodnocení navrhuje i některé více komplexní nástroje, jako je například controlling vzdělávacích programů. Dále však Dvořáková (2012) doplňuje i

další skupiny ukazatelů - ukazatele procesní (např. koeficient nákladů na vzdělávání k osobním nákladům) a ukazatele přehledové (např. % proškolených zaměstnanců).

Závěrem je vhodné zmínit i širší perspektivy hodnocení podnikového vzdělávání a rozvoje. Opět lze využít poznatků Dvořákové (2012), pro kterou je stěžejním tématem hodnocení pozitivní vliv rozvojových programů na výsledky podnikání. V těchto souvislostech hovoří o rozvoji firemní kultury, dlouhodobé prosperitě, či o identifikaci zaměstnanců se společností.

### **2.2.1 Klasifikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Vzdělávací a rozvojové aktivity lze systematizovat do různých struktur a nahlížet na ně různými způsoby. Hroník (2007) vymezuje funkce vzdělávání (orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, motivační, inovační a změnová a specializační) a zasazuje je do mapy, uspořádané dle časové osy průběhu kariéry zaměstnance. Figuruje zde jak adaptační proces s orientační a adaptační funkcí, tak fáze plného zapojení zaměstnance, kdy přichází do popředí spíše funkce motivační. Lze tedy očekávat, že aktivity nabývají v závislosti na průběhu kariéry různých podob. Tentýž autor definuje také oblasti vzdělávání. Kritériem takové klasifikace je vlastní obsah, dle kterého lze rozlišovat oblasti účelového, funkčního, funkčního doplňkového, manažerského, IT a jazykového vzdělávání nebo školení ze zákona. V neposlední řadě člení Hroník (2007) vzdělávání podle toho, zda probíhá za chodu (*on-the-job*) či mimo chod (*off-the-job*). Taková klasifikace se pak prolíná s klasifikací na základě použitých vzdělávacích metod, kterou využívá mnoho autorů (Armstrong, 2002; Dvořáková, 2012; Koubek, 2009; Thwin a kol., 2022).

Efektivita vzdělávání je z velké části podmíněná volbou vhodné metody (Stachová a kol., 2019). Přístupy k vzdělávacím a rozvojovým aktivitám se z hlediska metod obecně klasifikují na *on-the-job* a *off-the-job* (Thwin a kol., 2022), avšak někteří autoři (např. Dvořáková, 2012) rozlišují i třetí skupinu na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště - *on-the-job-rim*. Vybrané příklady jednotlivých metod, uváděných různými autory (Dvořáková, 2012; Folwarczná, 2010; Hroník, 2007; Koubek, 2009), jsou shrnuty v obrázku č. 2 s využitím kategorizace na pracovišti, na rozhraní a mimo pracoviště.

Metody využívané na pracovišti (za chodu) jsou obecně považovány za výhodné z hlediska rychlosti, jednoduchosti a úzké spolupráce vzdělávaného se vzdělavatelem. Aktuální studie (např. Na, 2021) navíc prokazují silný pozitivní vztah mezi vzděláváním na pracovišti a firemními indikátory inovací. Nejčastěji využívanou metodou této kategorie je dle Koubka (2009) instruktáž na pracovišti. Ta představuje předvedení a napodobování pracovního postupu a je považována za nejjednodušší formu jednorázového zácviku (Koubek, 2009). Nevýhodou metody je podle Koubka (2009) její vhodnost spíše pro jednodušší úkoly a krátkodobé působení na zaměstnance. Problémům plynoucím z jednorázového a krátkodobého charakteru instruktáže lze předcházet využitím metod coachingu nebo mentoringu, na které klade mimořádný důraz Dvořáková (2012). Na rozdíl od instruktáže se v případě coachingu jedná o soustavné a dlouhodobé instruování, periodickou kontrolu a usměrňování vzdělávaného, s ohledem na jeho vlastní individualitu a iniciativu (Koubek, 2009). Mentoring je Koubkem (2009) považován za obdobu coachingu, má však být charakteristický větší odpovědností a iniciativou vzdělávaného a rolí mentora jako rádce, který svému svěřenci nepomáhá pouze s pracovními úkoly, ale také s kariérními záležitostmi. Společnou nevýhodou dosud jmenovaných metod je dle stejného autora rušivé pracovní prostředí, v kterém jsou realizovány. Výhodu mentoringu oproti coachingu spatřuje Koubek (2009) v silnějším a neformálním vztahu mezi oběma stranami, který podle Bartáka (2011) plní také psychosociální funkci. V případě coachingu a mentoringu má tento vztah spíše jednosměrnou podobu, kterou je však možné překonat prostřednictvím metody counselling. Jedná se o formu vzájemné konzultace, která je sice časově náročná, ale ovlivňuje a formuje jak vzdělávaného, tak i vzdělavatele, který přijímá zpětnou vazbu a návrhy řešení problémů (Koubek, 2009).

Další *on-the-job* metodou je asistování. Vzdělávaný je v tomto případě přidělen jako pomocník zkušenějšímu pracovníkovi, od kterého se učí pozorováním a plněním úkolů (Koubek, 2009). Dvořáková (2012) spolu s asistováním zmiňuje i tak zvané stínování. Na základě tvrzení Harringtona a Earhart (2020) lze usuzovat, že v rámci stínování (*job shadowing*) vzdělávaný zkušenějšího pracovníka (na rozdíl od asistování) pouze pozoruje. Nevýhody, které lze vztahovat k oběma metodám, zmiňuje Koubek (2009). Ten se domnívá, že vzdělávaný může převzít i nechtěné

pracovní návyky, nebo že může následným napodobováním pracovních postupů potlačit svůj tvůrčí přístup. Tentýž autor na metodu asistování navazuje metodou pověření úkolem, která může fungovat jako závěrečná fáze asistování a při které je vzdělávaný sledován vzdělavatelem. Na principu pověřování úkoly je založena rovněž metoda rotace práce, která je některými autory (Dvořáková, 2012; Koubek, 2009) nazývána také jako *cross training*. Vzdělávaný je v rámci takové metody vždy na určitou dobu pověřován úkoly různých pracovních míst, čímž se zvyšuje jeho flexibilita (Koubek, 2009). Některé další *on-the-job* metody uvádí Folwarczná (2010): strukturovaný seberozvoj, různé formy zpětné vazby, práce na projektu, psychodiagnostika atp.

**Obr. 2: Vybrané metody vzdělávání a rozvoje**

NA PRACOVIŠTI	NA ROZHRAŇÍ	MIMO PRACOVIŠTĚ
instruktáž	samostudium	přednáška, seminář
asistování, stínování	e-learning, e-development	workshop, případové studie
coaching, mentoring, counselling	pracovní porady	brainstorming a brainwriting
pověření úkolem, práce na projektu, cross training	trainee programy	outdoor training
strukturovaný seberozvoj, různé formy zpětné vazby, psychodiagnostika	externí a interní konzultace, poradenství	development centre a assessment centre

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012), Folwarczná (2010), Hroníka (2007) a Koubka (2009).

Druhou kategorií jsou metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště (*on-the-job-rim*). Dvořáková (2012) mezi tyto metody zahrnuje samostudium, distanční vzdělávání, online školící programy, externí a interní konzultace, poradenství, trainee programy nebo také pracovní porady, které Koubek (2009) zahrnuje do *on-the-job* kategorie.

Zatímco vzdělávací a rozvojové metody realizované na pracovišti jsou podle Koubka (2009) založené spíše na individuálním přístupu, metody mimo pracoviště (mimo chod) označuje naopak jako hromadné vzdělávání skupin účastníků. Více autorů (Dvořáková, 2012; Folwarczná, 2010; Koubek, 2009) řadí do této kategorie následující metody: přednáška, seminář, workshop, případové studie, hraní rolí a simulace. Folwarczná (2010) a Koubek (2009) doplňují vzdělávání prostřednictvím výpočetní techniky (e-learning), které Dvořáková (2012) zařazuje vhodněji do

kategorie *on-the-job-rim*. Dalšími vzdělávacími metodami mimo pracoviště jsou brainstorming a brainwriting, demonstrování (instruktáž mimo pracoviště), outdoor training, či development centre a assessment centre (Dvořáková, 2012; Koubek, 2009).

### **2.2.2 Současné změny a tendence v podnikovém vzdělávání a rozvoji**

V nynějším náročném a turbulentním prostředí se vzdělávání lidí stává hlavním cílem, ale také důsledkem moderní společnosti (Stachová a kol., 2019). Obecně se současné nároky na vzdělávání dají shrnout tvrzením Stachové a kol. (2019), podle kterých musí být permanentní, ale především by mělo reflektovat všechny aktuální potřeby vyvolané skutečnými změnami. V tomto směru lze hovořit o mnoha obecně známých socio-ekonomických trendech a megatrendech, změnách, či procesech – např. globalizace, digitalizace, demografické změny, průmyslové revoluce atd.

Jedním z procesů, které mohou poskytnout kontext pro pochopení současného profesního vzdělávání, je čtvrtá průmyslová revoluce neboli přechod k Industry 4.0. Ten zahrnuje široké spektrum konceptů (Moraes a kol., 2022) a stírá hranice mezi fyzickým, digitálním a biologickým světem (Hussin, 2018). V popředí těchto pokroků stojí především digitalizace a nové technologie. Po vzoru Neaga (2019) lze uvést např. 3D tisk, využití big dat nebo rozšířenou realitu. V souladu s tvrzením, že „*nová ekonomika vyžaduje nové dovednosti zaměstnanců*“ (Moraes a kol., 2022, s. 2), vzniká koncept Education 4.0, který podle Hussin (2018) reaguje právě na potřeby Industry 4.0. Konstrukty popisující vývoj ekonomiky a vzdělávání (Industry x.0 a Education x.0) propojují někteří autoři (Moraes a kol., 2022; Salmon, 2019) rovněž s vývojem World Wide Web a jeho analogicky vymezenými fázemi (Web x.0). Podle Salmonové (2019) by měly být tyto prvky navíc promítány do ještě širšího adaptačního systému – Globalizace 4.0. Nové dimenze konkurenceschopnosti podniků právě v podmínkách globalizace byly s využitím Mikolášových (2012) poznatků již výše nastíněny. Dále je vhodné zmínit, že někteří současní autoři (Borchardt a kol., 2022; Orlova, 2021) hovoří také o existenci páté průmyslové revoluce - Industry 5.0. Podstatné je rovněž propojování principů Industry 4.0 s konceptem Society 5.0, které lze sledovat např. u Joko a kol. (2023).

Více autorů (Hussin, 2018; Moraes a kol., 2022) se shoduje na devíti principech Education 4.0. V rámci těchto principů je učení personalizováno a nelimitováno na čas či místo (e-learning), zahrnuje praktické a experimentální vzdělávací metody (např. mentoring) a projevuje se zde i čím dál, tím větší samostatnost a flexibilita vzdělávaného v ohledech výběru vzdělávacích nástrojů (Moraes a kol., 2022). Tyto tendence odpovídají obecnému vývoji podnikového vzdělávání a rozvoje, který Bell a kol. (2017) charakterizují především 3 tématy – přechod od pasivního učení k aktivnímu, učení založené na technologiích a týmové vzdělávání. Metody a tréninkové strategie, odpovídající aktivnímu přístupu, který popisují Bell a kol. (2017), byly již vícekrát zmíněny v předchozích kapitolách (např. Nafukho a kol., 2022; Mužík, 2011). Jako výhodné se dále jeví posílení aktivního učení technologiemi, jehož výsledkem je větší kontrola účastníka nad vzděláváním (Bell a kol., 2017). V takovém případě lze hovořit o e-learningu, nebo dokonce e-developmentu. Zatímco e-learning je přesně zacílený, krátkodobý a založený na standardizovaných znalostech, e-development je uplatňován v dlouhodobém horizontu a informace, které se dále přeměňují na znalosti, do něj vnáší sám účastník (Hroník, 2007). Za zmínění dále stojí i výše jmenovaná personalizace, kterou Orlova (2021) považuje za hlavní charakteristický znak páté průmyslové revoluce. Personalizovaný profesní trénink diskutují ve své studii například Chaipidech a kol. (2022).

Téma Industry 4.0 a vzdělávání zaměstnanců propojují také Stachová a kol. (2019), a to prostřednictvím problematiky externí spolupráce. Dle jmenovaných autorů je pro adaptaci na Industry 4.0 stěžejní sdílení znalostí, které by však nemělo být omezováno hranicemi organizace. Autoři proto vyzdvihují důležitost zapojení externích partnerů a hovoří v těchto souvislostech o znalostních sítích (*knowledge networks*). Ty lze definovat jako „*soubory lidí, zdrojů a vztahů, které umožňují tvořit hodnotu zachycováním, vytvářením a předáváním znalostí*“ (Du Preez, 2008 cit. dle Stachové a kol., 2019, s. 4). Podle Stachové a kol. (2019) mohou sítě zahrnovat součinnost konkurujících společností, ale i spolupráci s veřejným sektorem nebo univerzitami a výzkumnými institucemi. Dále zmiňují zvláštní roli zákazníka, který se stává součástí inovačního procesu a jehož zpětná vazba může být zdrojem podnětů pro rozvoj lidských zdrojů organizace. Důležité je rovněž zdůraznit, že spolupráce



v rámci znalostních sítí nabývá také online formy, a to například prostřednictvím vytvoření vlastní e-learningové platformy (Stachová a kol., 2019).

Z hlediska demografických okolností lze upozornit především na rozdíly v přístupu ke vzdělávání z hlediska věku zaměstnance. Již poměrně časté je pohlížení na věkovou strukturu ve smyslu charakteristik jednotlivých generací. Obecně se rozlišují např. tak zvaní baby boomers, generace X, generace Y, a generace Z (Bejtkovský, 2016). Kromě vlivu na preference k mezigenerační spolupráci (Bejtkovský, 2016) je různými studii a daty prokazován také vliv věku na účast na neformálním vzdělávání (Beqiri a Mazreku, 2020). Při plánování i realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit by proto tyto okolnosti měly být brány v potaz.

V neposlední řadě je vhodné věnovat určitou pozornost i změnám způsobeným globální pandemií covidu-19 a způsobům, jakými ovlivňují proces rozvoje zaměstnanců. Jedním z přirozených důsledků mohou být změny v řízení vzdělávacích aktivit z hlediska formy a metod (přechod z off-line do online prostředí). Z negativních dopadů pandemie zmiňuje Mikołajczyk (2022) například menší míru zapojení zaměstnanců nebo související syndrom únavy z digitální obrazovky. Možné pozitivum lze na druhé straně spatřovat v investicích do vzdělávání. Podle Čemerkové a kol. (2022) využily v těchto souvislostech některé české firmy pandemickou krizi jako investiční a reinvestiční příležitost.

Mezi současné populární přístupy k podnikovému vzdělávání lze dále zahrnout již zmiňovanou nabídku doplňkových vzdělávacích programů (Vnoučková a kol., 2015), sebevzdělávání a seberozvoj (popsán v kapitole č. 2.2), gamifikaci (Kulkarni a kol., 2022; Iacono a kol., 2020), celoživotní vzdělávání (Beqiri a Mazreku, 2020; Hallová a kol., 2017), chápání podnikového vzdělávání jako součásti *brandu* zaměstnavatele (Cascio, 2019) a jiné.

### **2.3 Teoretický rámec franšízového systému**

Franšízing je chápán jako forma smluvní spolupráce, v rámci které odvádí franšízant poplatky za oprávnění využívat obchodní model franšízora pro své vlastní podnikání a zavazuje se dodržovat jeho standardy (Croonen a kol., 2016). Zmíněné oprávnění je běžně udělováno prostřednictvím licence (Bui a kol., 2022). Franšízantem (*franchisee*) se rozumí podnikatel, který vkládá vlastní finanční prostředky do

podnikání pod existující firmou či značkou (Bui a kol., 2022). Přejímá tedy sice existující obchodní model, ale také podstupuje riziko spojené s investicí vlastního kapitálu (Croonen a kol., 2016). Takové riziko je v rámci franšizingu určitým způsobem redukováno, vzhledem ke komplexní podpoře ze strany franšízora a příslibu obchodního růstu (Bui a kol., 2022). Pozitivní vyhlídky jsou často spojovány s výhodami plynoucími ze značky a know-how firmy. Bui a kol. (2022) především těmito výhodami odůvodňují v průměru vyšší míru přežití franšízových firem oproti firmám nezávislým. Z hlediska výkonnosti jednotlivých franšízantů hrají dle jmenovaných autorů nejdůležitější roli zdroje franšízorů (*franchisor*). V těchto souvislostech je kladen důraz především na dva konkrétní druhy „nehmotných aktiv“ franšízora - již zmiňovanou značku a trénink (Bui a kol., 2022).

Trénink (vzdělávání zaměstnanců) se zdá být ve franšízovém systému velmi podstatným faktorem. Například podle Bui a kol. (2022) mají znalosti a jejich přenositelnost naprosto zásadní vliv na úspěšnost podniku a Gorovaia (2017) spatřuje v transferu znalosti obchodního konceptu dokonce hlavní cíl franšizingu. Učení a sdílení znalostí však ve franšízových firmách neprobíhá jen mezi franšízorem a franšízantem. Podle Grünhagena a kol. (2014) je důležité vytvářet i kanály pro sdílení znalostí mezi kolegy (franšízanty), a to například skrze asociace franšízantů. Jmenovaní autoři o těchto praktikách hovoří v souvislosti s postupy řízení lidských zdrojů, které jsou dalším často diskutovaným tématem franšízové praxe.

Těžištěm diskusí o řízení lidských zdrojů ve franšízovém obchodním formátu je zejména autonomie franšízantů. Ti jsou obecně považováni za středně nezávislé podnikatele (Croonen a kol., 2016), což však obrací pozornost k poměrně nejasnému vnímání franšízantovy role jako takové. Ačkoliv je franšízant často označován jako podnikatel (*entrepreneur*), lze oponovat tvrzením, že jeho postavení odpovídá spíše logice tzv. *intrapreneurship*. Tento koncept je podle Batmomolin a kol. (2022) definován jako podnikání v rámci existujícího organizačního prostředí. Lze se setkat i s takovými názory, že franšízant zaujímá svou pomyslnou pozici na hranici mezi běžným podnikáním a *intrapreneurship*, protože není zaměstnancem franšízora, ale také nedisponuje úplnou svobodou v rozhodování (Cole, 2020). Jak bylo již naznačeno, tato nejednoznačnost franšízantova postavení se promítá i do oblasti postupů řízení lidských zdrojů. Ačkoliv na jedné straně mnozí autoři (Croonen a kol.,

2016; Grünhagen a kol., 2014; Kellner, 2017) hovoří o pro franšízování typické standardizaci procesů, je na druhé straně zcela běžné delegovat odpovědnost za řízení lidských zdrojů na franšízanta (Croonen a kol., 2016). V takovém případě se hovoří o tzv. *provozní autonomii*, jejíž obecně uznávaný pozitivní vliv na výkonnost, nebo dokonce vztah franšízora s franšízantem, potvrzuje více autorů (Croonen a kol., 2016; Grünhagen a kol., 2014; Kellner, 2017). Dichotomii striktní standardizace a úplné provozní autonomie lze spatřovat i ve vymezení dvou základních přístupů k řízení lidských zdrojů v rámci franšízy. Croonen a kol. (2016) tyto přístupy označují jako *best fit* a *best practice*. V rámci systému *best practice* uplatňují franšízanti spíše standardizované a formalizované postupy, které byly osvědčeny v jiných podmínkách (Croonen a kol., 2016). Systém *best fit* je dle jmenovaných autorů založen naopak na souborech postupů, které jsou přizpůsobené zaměstnancům a prostředí dané jednotky (franšízy) a které mohou nabývat formalizované formy, ale pravděpodobně budou zahrnovat i neformální praktiky. Je vhodné zmínit, že oba popsané systémy lze patrně také kombinovat tak, aby se vzájemně doplňovaly. Takový přístup obhajují např. Grünhagen a kol. (2014).

Závěrem je vhodné konstatovat, že i navzdory některým teoretickým nejasnostem je nutné věnovat řízení lidských zdrojů v rámci franšízového systému odpovídající pozornost. Pro odvětví služeb a maloobchodu, v nichž je franšízový formát často využíván, je řízení lidských zdrojů rozhodujícím faktorem úspěchu, a tedy i důležitou strategickou záležitostí (Croonen a kol., 2016). Důraz by měl být kladen i na samostatnou složku tréninku. Ten by měl mít (vzhledem k improvizaci, potřebné k uspokojení zákaznických potřeb) výraznější dopady na franšízy, zaměřené na poskytování služeb než na produktově orientované firmy (Grünhagen a kol., 2014).

## **3 Cíl práce a metodika zpracování**

### **3.1 Cíle práce**

Cílem diplomové práce je zhodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit Společnosti XYZ a návrh jejich optimalizace. Za účelem splnění primárního cíle jsou na základě deskriptivní případové studie identifikovány silné a slabé stránky a navržena doporučení k odstranění nedostatků či minimalizaci souvisejících negativních dopadů. V souladu s podstatou případové studie jako výzkumné metody, v rámci které má být zkoumaný případ vřazen do širších souvislostí (Hendl, 2005), je stanoven širší výzkumný cíl. Jeho podstatou je hlubší poznání vnitřních aspektů zkoumaného případu a pochopení systému vzdělávání a rozvoje vybrané firmy v jeho komplexitě (provázanost s firemní kulturou a obecnou strategií společnosti) a specifičností (formát franšízového systému). Právě v obchodním formátu zvolené organizace, který není obvyklým předmětem šetření diplomových prací na příbuzná témata, spatřuje autorka originalitu studie.

### **3.2 Metodika zpracování**

Charakter diplomové práce odpovídá kvalitativnímu výzkumu. Využívá rozsáhlé informace od omezeného množství informantů, její smysl spočívá v porozumění a deskripci daného případu a neusiluje o jakoukoliv formu generalizace závěrů. Použitou výzkumnou metodou je kvalitativní případová studie. Její charakter lze, dle Hendlem (2005) nabízené typologie, blíže vymežit jako studium organizace či instituce, deskriptivní případovou studii a intrinsitní případovou studii. Intrinsitní případová studie je charakteristická poznáním aspektů právě jednoho určitého případu a jejím cílem je holistické porozumění i pochopení vnitřních vazeb a částí vybraného celku (Hendl, 2005). Z tohoto důvodu je kromě samotného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti zkoumána také jeho vazba na obchodní formát, firemní kulturu a obecné strategické záležitosti organizace.

V souladu s obecným postupem zpracování případové studie je v počátku určen objekt výzkumu (jeho charakteristika je uvedena v kapitole č. 4.2) a jsou zvolena hlavní studovaná témata. Proces výběru témat je částečně inspirován poznatky Hendla (2005), podle kterého by měla celý průběh studie usměrňovat dosavadní teorie. I v případě této práce proto teoretická východiska (kapitola č. 2) upřesňují

nejen sběr dat a jejich analýzu, ale také výběr klíčových témat, který vede k položení specifických výzkumných otázek (kapitola č. 3.3).

Následujícím krokem je shromáždění a analýza dat. Zvolenou technikou sběru dat jsou polostrukturované kvalitativní rozhovory (primární data) a kvalitativní analýza obsahu webových stránek (sekundární data). Polostrukturované rozhovory mají předem určenou osnovu témat, současně je však ponechán prostor pro pružnější proces získávání informací (Hendl, 2005). Výběr informantů probíhá na základě dobrovolnosti a dostupnosti a získaná data jsou zaznamenána ve shrnujícím protokolu, který je po vzoru Hendla (2005) chápán jako metoda transkripce, která nezachovává plný text. Z metod redukce jsou v tomto ohledu využity např. metody vázání, selekce, či vypuštění opakujících se výpovědí. Druhá technika sběru dat - kvalitativní analýza obsahu - je v rámci práce chápána jako „*subjektivní interpretace obsahu textových dat prostřednictvím systematického třídícího procesu kódování a identifikování témat nebo vzorů*“ (Hsieh a Shannon, 2005, s. 1278). Z výše uvedeného vyplývá, že se tato metoda sběru dat prolíná s analytickou fází případové studie. Na základě Hendlových (2005) tvrzení lze však usuzovat, že se u výzkumné metody případové studie jedná o zcela běžný jev.

Zvolenou metodou pro analýzu získaných kvalitativních dat je rámcová analýza. Ta je zpracována volně na základě postupů navrhovaných Hendlem (2005), Chrastinou (2019) a Goldsmith (2021). Naznačenou pružnost zpracování rámcové analýzy je třeba odůvodnit rozdílným uchopením tohoto nástroje různými autory. Ačkoliv se prokazatelně jedná o postup analýzy kvalitativních dat (Goldsmith, 2021; Hendl, 2005; Chrastina, 2019), Hendl (2005) upřednostňuje interpretaci rámcové analýzy jako přístupu k organizaci a zobrazování dat, který předchází jiným více interpretativním postupům. Tyto rozdíly se dále promítají i do navrhovaných fází analýzy a představují proto jednu z možných slabých stránek metodického pojetí diplomové práce.

Ústřední technikou analýzy dat prostřednictvím rámcové analýzy je již zmiňované kódování. Následující metodické zásady s ním spojené jsou převzaty z Hendlova (2005) popisu práce s kvalitativními daty. Je využit jednoduchý, deduktivně vytvořený (navržen před analýzou na základě teorie a výzkumných témat), tematický

kód. Tvorbě kódovacího systému předchází návrh kategoriálního systému, který je vypracován na základě teoretických východisek, z kterých byly vyvozeny výzkumné otázky. Tímto postupem je zajištěna relevance kategorií i jim podléhajících kódů k výzkumným otázkám (resp. řešeným tématům). Samotný proces kódování je podřízen obecně známému postupu – v rámci shrnujícího protokolu i webových stránek dochází k identifikaci textových pasáží, které lze označit daným kódem. V případě shrnujícího protokolu je k těmto účelům, po vzoru Goldsmith (2021), využita funkce komentářů v textovém procesoru (Microsoft Word). V případě analýzy obsahu ostatních uvedených zdrojů je využit tabulkový procesor (Microsoft Excel). Doposud popsané kroky korespondují s následujícími fázemi rámcové analýzy dle Chrastiny (2019) a Goldsmith (2021) – 1. seznámení s daty, 2. identifikace tematického rámce, 3. kódování. V následující fázi rámcové analýzy jsou kódovaná data redukována a shrnuta prostřednictvím procesu schematizace. Zvoleným zobrazujícím prostředkem je tabulka, jejíž struktura je navržena dle shodného vzoru, uvedeného ve více zdrojích (Hendl, 2005; Chrastina, 2019). Podrobný popis výsledků šetření je uveden v kapitole č. 4.3. Konečná etapa rámcové analýzy (která je v dosud uváděných pramenech vymezována rozdílně) je prolnta do interpretační fáze samotné případové studie (kapitola č. 5), v rámci které dochází k návrhu konečných tvrzení. Je zvolena vlastní forma slovní i grafické interpretace a dochází k syntéze a konfrontaci výsledků šetření s výzkumnými otázkami a teoretickými koncepty.

Z možných nedostatků zvolených metodických postupů lze upozornit na již zmiňované nejasnosti v pojetí rámcové analýzy (jako analytického přístupu, či jako zobrazovacího a organizačního nástroje). Autorka rovněž volí vlastní způsob interpretace výsledků, který nezahrnuje některými zdroji (Chrastina, 2019; Goldsmith, 2021) navrhovaný proces *mappingu*. V neposlední řadě je vhodné upozornit na náročnost některých technik kvalitativního výzkumu (proces kódování, přiměřená redukce dat v rámci schematizace, analýza obsahu více zdrojů), která může, v kombinaci s omezeným formátem šetření diplomové práce, vytvářet prostor pro chyby, či opomenutí a desinterpretaci některých skutečností. Dalším možným nedostatkem, který se vztahuje k technickému provedení obsahové analýzy webových stránek, je záměrné vypuštění datových úryvků z důvodu zachování anonymity společnosti.

### **3.3 Výzkumné otázky**

S ohledem na charakter diplomové práce (kvalitativní případová studie) jsou na základě teoretických východisek určena následující klíčová témata výzkumu: (1) charakter vzdělávacích a rozvojových aktivit, (2) systém vzdělávání a rozvoje, (3) současné změny a tendence v podnikovém vzdělávání a rozvoji, (4) obchodní model společnosti a (5) učící se organizace. (Podrobněji v příloze č. 5 – 1. Návrh kategoriálního systému.)

Na základě primárního cíle práce a formulace klíčových výzkumných témat jsou stanoveny následující výzkumné otázky (VO):

- VO1: Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity jsou ve Společnosti XYZ realizovány a jaké jsou jejich charakteristiky?
- VO2: Implementuje Společnost XYZ systematický přístup k vzdělávání a rozvoji pracovníků?
- VO3: Prosazují se ve Společnosti XYZ některé současné změny a tendence v podnikovém vzdělávání a rozvoji?

Na základě širšího výzkumného (sekundárního) cíle a formulace klíčových témat jsou stanoveny doplňující výzkumné otázky:

- VO4: Jakým způsobem ovlivňuje vzdělávání a rozvoj pracovníků obchodní model společnosti?
- VO5: Disponuje Společnost XYZ či Organizace XYZ základními charakteristikami učící se organizace v oblasti vzdělávání a rozvoje?

## **4 Průběh a výsledky šetření**

### **4.1 Průběh šetření**

Objektem zkoumání případové studie je Společnost XYZ, jejíž stručná charakteristika je uvedena v kapitole č. 4.2. Zvolenou technikou sběru primárních dat jsou kvalitativní polostrukturované rozhovory, které probíhají osobní formou v prostorách firmy od 1. ledna do 31. března 2023. Oslovenými informanty jsou pracovníci zkoumané společnosti vč. franšízanta (nadřízeného pracovníka). S účastí na výzkumu souhlasí plný počet oslovených (3 osoby). Rozhovory probíhají na základě scénáře (příloha č. 3), jehož součástí je seznámení s účelem výzkumu a poskytnutí prostoru pro závěrečné připomínky. Před uskutečněním rozhovoru je dotazovaným předložen informovaný souhlas s účastí na výzkumu (příloha č. 2), který je ujišťuje o anonymizaci dat a ochraně osobních údajů. Získaná data jsou zaznamenána ve shrnujícím protokolu, přiloženém v příloze č. 4. Zvolenou technikou sběru sekundárních dat je analýza obsahu webových stránek organizace. Konkrétně jsou analýze podrobeny: oficiální webová stránka organizace, webová stránka vzdělávacího projektu, interní webová aplikace a interní informační systém (autorace byl dočasně udělen přístup). Původním záměrem byla rovněž analýza výročních zpráv, ty však dle Informanta č. 1 (2023a) společnost nepublikuje.

Data získaná výše popsanými technikami jsou v prvním kroku analýzy podrobena deduktivnímu kódování. Je využit kódovací systém, vytvořený na základě kategoriálního systému s relevancí k výzkumným otázkám (resp. tématům). Dále jsou kódovaná data schematizována do tabulky. Popsaný proces rámcové analýzy (návrh kategoriálního a kódovacího systému, výstup analýzy obsahu a schematizace) je zachycen materiály v příloze č. 5. Výjimkou je kódování rozhovoru, které je zahrnuto již v příloze č. 4. Výsledky šetření jsou pospány v kapitole č. 4.3 a interpretovány v kapitole č. 5.

Využité informace a data jsou anonymizovány. Názvy divizí, projektů, dokumentů, či vzdělávacích programů organizace jsou vypuštěny nebo pozměněny opisným způsobem. Číselné údaje (počet poboček apod.), kalendářní data a geografické charakteristiky jsou zobecněny nebo zaokrouhlovány. Bibliografické citace anonymizovaných zdrojů jsou upraveny odpovídajícím způsobem. Statistická data



jsou zprůměrována a opsaná komparací s průměrnými hodnotami vyššího územního celku. Odkazy na zdroje informací jsou uváděny v textu a v případě shrnujících celků (výsledky šetření) jsou vymezeny souhrnně na začátku kapitoly.

## **4.2 Charakteristika zkoumaného objektu**

### **4.2.1 Základní vymezení objektu zkoumání**

Společnost XYZ (franšíza) je nezávislou pobočkou, využívající ochranné známky české Organizace XYZ a sídlící v okresním městě Královehradeckého kraje (Organizace XYZ, 2023b). Pracovníci pobočky mohou působit i mimo území svého kraje, jejich činnosti však nesmí v „ochranných územích“ ostatních poboček přesáhnout stanovené % zakázek (Informant č. 1, 2023a). Pobočka (Společnost XYZ) je provozována obchodní společností franšízanta (Organizace XYZ, 2023b), jejíž právní formou je společnost s ručením omezeným (MS ČR, 2023b). Ostatní pracovníci pobočky jsou samostatné fyzické osoby, podnikající na základě živnostenského oprávnění (Organizace XYZ, 2023b) a mandátní smlouvy s franšízantem (Informant č. 1, 2023a). Předmětem podnikání je poskytování služeb v oblasti realitního zprostředkování (MS ČR, 2023b). Dle evropské klasifikace (Evropská unie, 2019) lze Společnost XYZ definovat jako mikropodnik z hlediska počtu pracovníků (3 osoby). Z pohledu ročního obrátu a bilanční sumy roční rozvahy však není možné velikost společnosti dále upřesnit.

Organizace XYZ (franšízor) je českou akciovou společností s datem vzniku a zápisu do obchodního rejstříku v roce 2010 (MS ČR, 2023a), která převzala činnosti původní stejnojmenné společnosti s ručením omezeným (Organizace XYZ, 2013) a podnítila rozvoj prvotní sítě poboček prostřednictvím vlastního franšízového konceptu (Organizace XYZ, 2023b). Primárním předmětem podnikání jsou již zmiňované zprostředkovatelské činnosti realitních agentur (Organizace XYZ, 2017), skrze své divize však organizace realizuje i služby v oblasti developerských projektů, finančního poradenství, odborného investičního poradenství, finančních služeb apod. (Organizace XYZ, 2023b). Mezi standardně poskytované služby patří právní a finanční servis, zhotovení znaleckých posudků a ostatní asistence (Organizace XYZ, 2013). V současnosti je evidováno cca 250 realitních makléřů, podnikajících pod obchodní značkou organizace v přibližně 50 pobočkách ve všech krajích republiky (Organizace XYZ, 2023b). Z toho je, podle PROFIT system franchise services (2020), 8

poboček vlastněno organizací. Dále společnost spolupracuje s nejmenovanými partnery typu realitního fondu, družstva, finančně poradenské firmy, poskytovatele energií, či vzdělávací instituce, v které figuruje jako spoluorganizátor vzdělávacích projektů (Informant č. 1, 2023a; Organizace XYZ, 2023b). Firma je rovněž členem profesních sdružujících a jiných organizací – např. Asociace realitních kanceláří ČR, Hospodářské Komory ČR a Franchise club (PROFIT system franchise services, 2020).

Jako franšízor nabízí Organizace XYZ svým franšízantům všestrannou podporu. Tradičně je Organizací XYZ (2023b) prezentováno především ověřené know-how, znalost trhu a možnost využití zavedené a důvěryhodné značky. Dále je zmiňována marketingová podpora, podpora právního oddělení, služby call centra, moderní webová aplikace nebo firemní akce. Zvláštní důraz je kladen na systém celoživotního vzdělávání (Organizace XYZ, 2023b), které probíhá prostřednictvím již zmiňované vzdělávací instituce, ale také vlastního vzdělávacího projektu (Organizace XYZ, 2013). Dle Organizace XYZ (2023b) se jedná o technologickou platformu, součástí projektu je však i tradiční prezenční vzdělávání ve vlastním školícím centru. Základními požadavky, které franšízor na franšízanta klade, jsou dodržování provozních standardů a etického kodexu (PROFIT system franchise services, 2020). Zvláště dodržování etického kodexu je silně akcentováno mimo jiné ve spojitosti s členstvím v Asociaci realitních kanceláří ČR (Organizace XYZ, 2023b). Ostatní povinnosti franšízanta vůči franšízorovi (např. reporting) jsou upraveny konkrétními vnitřními směrnici organizace (Organizace XYZ, 2013).

#### **4.2.2 Vnitřní prostředí Společnosti XYZ**

Pro popis vnitřního prostředí je využita Koubkem (2009) navržená struktura vnitřních podmínek – úroveň organizace, práce a pracovníků (kapitola č. 2.1).

Společnost XYZ představuje samostatná franšízová pobočka Organizace XYZ. Ačkoliv pracovníci podnikají samostatně na základě živnostenského oprávnění, jsou v rámci franšízového systému součástí organizační struktury dané pobočky. Ta je tvořena řadovými pracovníky a jedním vedoucím pracovníkem (majitelem franšízy), kterému je udělena licence (Informant č. 1, 2023a). Personální politika a firemní kultura Společnosti XYZ jsou z podstatné části podmíněny standardy franšízora, které musí dodržovat každá právnická i fyzická osoba, podnikající v rámci daného obchodního

modelu (Organizace XYZ, 2013). Obě zmíněné vnitřní podmínky jsou podrobněji zkoumané rámcovou analýzou. V souvislosti s personální politikou lze rovněž zmínit náznaky poslední vývojové fáze personální oblasti managementu – řízení intelektuálního kapitálu.

Obsah práce řadových i vedoucích pracovníků je relativně rozmanitý a obsahuje činnosti, jako jsou náběr nemovitostí, komunikace s klienty a institucemi v rámci zprostředkování převodu či financování nemovitosti, marketing zakázky, prohlídky objektů, posouzení technického stavu nemovitosti atp. (Organizace XYZ, 2013). Vedoucí pracovník je rovněž zatížen administrativními činnostmi, spojenými s povinnostmi vůči franšízorovi. Organizace XYZ (2013) charakterizuje náplň práce obecně jako zastupování franšízanta / pobočky při realizaci konkrétních obchodních případů. Otázky autonomie práce jsou u zkoumané společnosti obtížně uchopitelné. Jak bylo již naznačeno v kapitole č. 2.3, činnost franšízantů je někdy popisována jako hraniční mezi běžným podnikáním a tzv. *intrapreneurship*. Ještě složitější se situace jeví u řadových pracovníků, kteří sami franšízovou licenci nedisponují, ale současně v rámci systému podnikají na základě mandátní smlouvy s franšízantem (Informant č. 1, 2023a). Problematice provozní autonomie je dále věnována pozornost v rámcové analýze. Dalšími vybranými podmínkami na úrovni práce jsou individuální či týmový charakter práce a její rizikovost. Na základě výše popisované podstaty fungování společnosti lze většinu činností hodnotit jako individuální. Rizikovost práce je z obecného hlediska rovněž nastíněna v kapitole č. 2.3. Nevyhnutelná rizika spojená s investicí vlastního kapitálu sice existují, ale jsou částečně zmírněna charakterem podnikání v rámci franšízového systému. Další rizika zapříčiněná vnějšími vlivy jsou nastíněna v následující kapitole.

Společnost XYZ je reprezentována dvěma řadovými pracovníky a jedním vedoucím pracovníkem. Jedná se o dvě osoby pozdního středního věku (46-60) a jednu osobu středního věku (30-45). Fluktuace pracovníků je v posledních letech nulová (Informant č. 1, 2023a).

#### **4.2.3 Vnější prostředí Společnosti XYZ**

Pro účely stručné deskripce vnějšího prostředí společnosti jsou vybrány některé faktory PESTLE analýzy, které se prolínají s nástinem vnějších podmínek dle Bartáka

(2011). V popisu ekonomických a sociálních faktorů jsou zahrnuty informace o poptávce a konkurentech, které jsou uváděny Bartákem (2011) jako samostatné kategorie. Současně je věnována pozornost průběhu průmyslového cyklu a změnám v poptávce, které zmiňuje Koubek (2009). (Bližší výčet skupin podmínek dle jednotlivých autorů je uveden v kapitole č. 2.1 a 2.2).

#### **4.2.3.1 Politické a legislativní faktory**

Společnost XYZ je jako franšizová pobočka Organizace XYZ členem Asociace realitních kanceláří ČR (ARK ČR) a Hospodářské komory České republiky, která je dle Hospodářské komory ČR (2019) jediným zákonným zástupcem podnikatelů v České republice. ARK ČR (2019) si za jeden z klíčových cílů klade „*zlepšování podmínek při uskutečňování realitních obchodů (včetně správy nemovitostí), a to zejména prostřednictvím zákonné úpravy provozování realitní činnosti*“. V souladu s takto vytyčeným cílem se také podílela na přípravě relativně nového, avšak pro Společnost XYZ naprosto stěžejního, zákona o realitním zprostředkování. Lze předpokládat, že podnikání společnosti bude legislativně ovlivněno zákony „obecného“ charakteru, jako jsou např. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání atd. Organizace XYZ (2013) zmiňuje také Nařízení (EU) 2016/679 (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů – GDPR), avšak nejpodstatnějším je již zmiňovaný Zákon č. 39/2020 Sb., o realitním zprostředkování a o změně souvisejících zákonů. Vhodné je zmínit především nároky, které na realitní zprostředkovatele zákon klade. Jedná se zejména o povinnost pojištění, ale také o změnu typu živnosti z volné na vázanou, z které vyplývají nové požadavky na odbornou způsobilost (Dubová a Duba, 2020). Nově musí podnikatel prokázat zákonem stanovené vzdělání či praxi, nebo úspěšně složit zkoušku z profesní kvalifikace Realitní zprostředkovatel (Organizace XYZ, 2023b). Tato skutečnost je zcela zásadní pro systém podnikového vzdělávání společnosti.

Mezi politické faktory lze dále řadit i migrační situaci, způsobenou ruskou invazí na Ukrajinu, která může Společnost XYZ ovlivnit pozitivním (noví zájemci o nájemní bydlení) i negativním (ekonomické důsledky a stabilita) způsobem. Dále lze zmínit také podporu ze strany veřejné správy. Kvalita a odpovědnost vládních služeb je

v regionu Společnosti XYZ hodnocena neutrálně (průměrně) (Evropská komise, 2016).

#### **4.2.3.2 Ekonomické faktory**

Nejen evropské ekonomiky prochází v posledních letech všeobecně diskutovanými a často špatně predikovatelnými změnami. České republiky se výrazně dotklo nejdříve propuknutí globální pandemie, nedostatky na trhu komodit a současně i ekonomické důsledky ruské invaze na Ukrajinu. Tyto i mnoho dalších událostí přirozeně ovlivňují i Společnost XYZ, a to zejména prostřednictvím změn na trhu nemovitostí a práce, hypotečním trhu, či změn na straně poptávky. Průměrná míra inflace za rok 2022 dosahovala podle ČSÚ (2023a) druhé nejvyšší hodnoty od vzniku samostatné ČR (15,1 %). Dle predikcí Ministerstva financí ČR (2023) by měla inflace v roce 2023 klesnout na 10,4 %. Cenové podmínky na trhu s nemovitostmi prostupují do spotřebitelské inflace skrze položku imputovaného nájemného (ČSÚ, 2023d). Vzhledem k dostupnému financování, nízké nezaměstnanosti a ekonomickému růstu se ceny nemovitostí v posledních letech dramaticky zvyšovaly a ekonomický propad v roce 2020 toto tempo navzdory očekávání ještě více zrychlil (ČNB, 2022). Realitní trh přesto vysokými cenami neutrpěl. Zájemce motivovaly především nízké hypoteční sazby (cca 2%) a zrušení daně z nabytí nemovitosti (Beránková, 2020). Bylo však možné pozorovat některé změny ve spotřebitelském chování – lidé měli výraznější zájem o nemovitosti s větší obytnou plochou a nemovitosti mimo centra měst (ČNB, 2022). K ochlazení nemovitostního trhu dochází až v průběhu roku 2022, mimo jiné v souvislosti se zvyšujícími se úrokovými sazbami (ČNB, 2022). Důvody lze spatřovat i ve všeobecném ekonomickém vývoji. Dle předběžných odhadů ČSÚ (2023c) vzrostlo HDP za rok 2022 o 2,5 %. Ekonomika je zpomalována nižší spotřebou domácností, které reagují na téměř desetiprocentní meziroční propad reálných mezd (ČSÚ, 2022a). Důvodem k opatrnosti spotřebitelů mohou však být i obavy z recese a důsledků energetické krize. Výše zmíněné skutečnosti se odráží rovněž na hypotečním trhu, který je pro zkoumanou firmu přirozeně důležitý. Za posledních dvacet let je počet poskytnutých hypoték na svém minimu a průměrné úrokové sazby hypoték (6 %) naopak na svém maximu za stejné časové období (ČTK, 2023a). Skutečně realizované ceny nemovitostí jsou navíc podle ČTK (2023b) o 6 % nižší než ty, které jsou uváděny v době ukončení inzerce, zatímco v roce 2021 byl trend opačný

a prodejní ceny naopak převyšovaly ceny inzerované. I přes to však pokles cen nemovitostí zaostává za očekáváním (Seidler, 2023). Na zkoumané společnosti se současné ekonomické podmínky projevují poklesem poptávky po nemovitostech, prodloužením doby prodeje a zvýšením poptávky po nájemním bydlení (Organizace XYZ, 2023b).

Následující data upřesněná pro Královehradecký kraj jsou převzata ze Statistické ročenky Královehradeckého kraje 2022 (Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové, 2022). Nejnovější dostupné údaje o průměrných kupních cenách bytů a domů v okrese Společnosti XYZ jsou z roku 2021 a v obou případech odpovídají zhruba 95 % průměru Královehradeckého kraje. Meziroční vývoj kupních cen domů a bytů v Královehradeckém kraji je charakterizován mírným růstem a přibližně odpovídá vývoji na úrovni ČR. V případě bytů je průběh dynamičtější než u domů a v roce 2021 převyšuje tempo růstu těchto cen tempo na úrovni ČR. Na základě uvedených dat lze předpokládat průměrně pozitivní výchozí pozici pro ekonomickou činnost Společnosti XYZ.

Z makroekonomických ukazatelů lze konkrétně pro Královehradecký kraj zmínit HDP (rok 2021) a nezaměstnanost. Na hrubém domácím produktu ČR se kraj podílel z 4,7 % a v případě HDP na obyvatele dosahoval 92 % průměru ČR (Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové, 2022). Z pohledu již zmíněného HDP na obyvatele zaujímá Královehradecký kraj třetí místo za Prahou a Jihomoravským krajem (MMR ČR, 2021). Podíl nezaměstnaných osob v kraji je k únoru 2023 s hodnotou 3,3 % (ČSÚ, 2023b) pod průměrem ČR – 3,9 % (Úřad práce ČR, 2023). Na základě uvedených dat lze předpokládat relativně pozitivní výchozí pozici pro ekonomickou činnost Společnosti XYZ.

V místě působení Společnosti XYZ je intenzivně koncentrováno větší množství konkurentů. Dle veřejné dostupné databáze (Mediatel CZ, 2023) se jedná o 18 oborem příbuzných podniků, z nichž většina jsou menší regionálně působící nebo specializované kanceláře. Současně se zde však vyskytují i dvě pobočky veřejnosti lépe známých firem, které působí po celé ČR a které lze považovat za přímé konkurenty Společnosti XYZ.

#### **4.2.3.3 Sociální faktory**

Společnost působí v Královehradeckém kraji, který spadá do regionu soudržnosti Severovýchod. Z hlediska indexu sociálního pokroku EU (Evropská komise, 2016) zaujímá region průměrnou pozici v rámci ČR a je hodnocen lépe než Střední Čechy a Severozápad a hůře než Praha. Zatěžující náklady na bydlení, spokojenost s bydlením a osobní bezpečnost jsou hodnoceny neutrálně. Tyto skutečnosti zajišťují společnosti relativně dobrou výchozí pozici pro poskytování služeb. Pouze v případě nabídky nemovitostí k nájmu je, vzhledem k současné politické situaci, možným problémem nízká tolerance vůči migrantům a menšinám, kterou rovněž vyjadřuje jmenovaný index. V rámci indexu je neutrálně hodnocena rovněž online interakce s orgány veřejné správy a internet v domácnostech, což může usnadňovat spolupráci společnosti s klienty. V neposlední řadě lze zmínit nadprůměrně hodnocené celoživotní vzdělávání. To je možné považovat za pozitivní ve smyslu příležitostí k naboru kvalitních pracovníků.

Pobočka společnosti se nachází v okresním městě Královehradeckého kraje. Demografickou strukturu příslušného okresu popisuje průměrný věk obyvatelstva, který odpovídá témuž ukazateli na úrovni kraje (ČSÚ, 2023e), i na úrovni celé ČR (ČSÚ, 2022b). Nejpočetnější skupinou jsou lidé od 30 do 39 let a lidé se středním vyučením bez maturity (ČSÚ, 2023f). Lze proto předpokládat, že společnost nemusí nijak přizpůsobovat své procesy a komunikační kanály, jako by tomu bylo např. u populace se specifickou převažující věkovou skupinou (např. seniorů). Pro neúplný popis potenciálních poptávajících služeb společnosti lze využít následující odhady. Dle přibližného odhadu žije v Severovýchodních Čechách asi 100 tis. obyvatel, kteří si plánují do 3 let koupit nemovitost (Behavio Labs, 2023). V celé ČR je odhadováno přibližně 600 tis. osob, které investují své peníze do nemovitostí (Behavio Labs, 2023).

### **4.3 Výsledky šetření**

Výsledky šetření jsou zpracovány dle Organizace XYZ (2013; 2022; 2023a; 2023b), Informanta č. 1 (2023b), Informanta č. 2 (2023) a Informanta č. 3 (2023).

### 4.3.1 Vzdělávání a rozvoj v rámci franšizového obchodního modelu

Vzdělávání a rozvoj pracovníků Společnosti XYZ je přirozeně ovlivňován franšizovým systémem, jehož je společnost součástí. Vzdělávací a rozvojové aktivity franšizora (Organizace XYZ) jsou považovány za formu podpory franšizantům a jsou primárně uskutečňovány prostřednictvím vlastního vzdělávacího projektu, který zahrnuje prezenční formu vzdělávání ve vlastním školícím centru, ale i online aktivity v rámci webové platformy. Současně se na realizaci projektu silně projevuje spolupráce s nejmenovanou realitní vzdělávací institucí a Asociací realitních kanceláří České republiky (ARK ČR). Ta zajišťuje různé druhy profesního vzdělávání (rekvalifikační kurzy, doplňkové semináře a semináře pro rozvoj), ale také zprostředkování podstatných informací svým členům. Tato funkce asociace se konkrétně projevila např. v záležitostech projednávání nového zákona o realitním zprostředkování. Ke sdílení informací a znalostí přímo mezi franšizanty dochází prostřednictvím vzdělávacího projektu, ale také např. diskusního panelu na výročních konferencích a franšizantské rady.

Z hlediska vzdělávání a rozvoje jako systémového prvku řízení lidských zdrojů se ve Společnosti XYZ projevuje poměrně silná provozní autonomie, která se blíží přístupu *best fit*. Nelze však předpokládat striktní a obecnou platnost tohoto principu. Majitel společnosti (franšizant, vedoucí pobočky) je zavázán k dodržování obecných standardů a směrnic, stanovených franšizorem. Všichni pracovníci jsou dále vázáni etickým kodexem. Standardy upravují např. adaptační proces vč. povinnosti základního zaškolení. Lze však konstatovat, že zmíněné je vztahováno spíše k franšizantům a pro řadové pracovníky poboček má obsah standardů o vzdělávání povětšinou doporučující charakter. Franšizant je povinen rozvíjet své vlastní znalosti a dovednosti a odpovídajícím způsobem zajišťovat také rozvoj svých podřízených pracovníků. Činit by tak měl prostřednictvím pracovních porad či kratších vzdělávacích aktivit. Skutečnost, že standardy explicitně upravují především fázi adaptace nových pracovníků, poskytuje franšizantům relativně velkou svobodu, která je reprezentována právě tendencí k *best fit* přístupu k řízení vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vedení Společnosti XYZ považuje takové nastavení za ideální. Konkrétně franšizant vyjadřuje názor, že větší standardizace ale naopak ani větší autonomie není v těchto ohledech zapotřebí.



### **4.3.2 Deskripce vzdělávacích a rozvojových aktivit**

Podstatná část vzdělávacích a rozvojových aktivit Společnosti XYZ je v režii franšízora. Jedná se o formální, strukturované a týmové vzdělávání, které je realizováno převážně skrze vzdělávací projekt firmy a nabývá několika hlavních forem – základní zaškolení, prezenční kurzy, e-learning, výroční konference a ostatní akce.

Základní zaškolení je poněkud specifickým případem vzdělávacího programu Organizace XYZ. Na rozdíl od většiny ostatních aktivit nevyžaduje investici vlastních prostředků, projevuje určité znaky individualizace a personalizace a je jedinou formou vzdělávání mandatorního charakteru. Navzdory skutečnosti, že se povinná účast vztahuje pouze k franšízantům, se základního zaškolení v minulosti účastnili všichni pracovníci Společnosti XYZ. Program plní přirozeně adaptační a orientační funkci a vzhledem k obsahu ho lze zahrnout do funkční oblasti vzdělávání. Základní informace jsou předávány metodou přednášky či semináře, na které je následně navazováno manažerským školením a diskusí v podobě individuální konzultace standardů. V rámci programu je nabízena rovněž možnost individuálního coachingu franšízantů na zavedené pobočce. V minulosti byl program patrně zakončen znalostním testem, ale vzhledem k legislativním změnám, které vyžadují kvalifikační zkoušku pro získání odborné způsobilosti, je dnes uváděno pouze závěrečné setkání, kde dochází k diskusi celého procesu. K zhodnocení průběhu a výsledků vzdělávání se mohou vyjádřit obě strany.

Následující formou vzdělávání jsou prezenční kurzy, jejichž nabídka je uveřejňovaná v e-learningové platformě. Účast je, i vzhledem k nutnosti vynaložení vlastních nákladů, dobrovolná. Kurzy jsou nabízeny primárně samostatně jako kratší tematické celky, některé jsou však také zařazeny do dvou vícedenních komplexních programů. Jedná se o hromadné vzdělávání s důrazem na sociální interakci, využití metody však nejsou vždy jednoznačně zřejmé. V některých případech se jedná spíše o přednášky, jindy je publikum více zapojováno v rámci seminářů a některé kurzy nabývají dokonce formy workshopu, v kterém jsou zahrnuty praktické ukázky či hraní rolí v simulovaných situacích. Modelovým příkladem takového kurzu je školení správného způsobu telefonování s klienty. Z hlediska obsahu lze tuto aktivitu řadit do více

oblastí. V případě přednášek a seminářů se jedná především o funkční doplňkové (např. obchodní dovednosti, stavebnictví, právní a daňové otázky) a manažerské (např. manažerské dovednosti) vzdělávání. V případě workshopů se jedná o oblast účelovou (např. telefonování). Kurzy jsou zpravidla vedeny specialisty v daném oboru a plní integrační, motivační a specializační (např. developerské projekty) funkci. Jedinou výjimkou z hlediska oblasti i funkce je specifický kurz, který účastníky připravuje na zkoušky z profesní kvalifikace a který je rovněž zakončen znalostním testem. V takovém případě se jedná o funkční oblast vzdělávání (či v některých případech vzdělávání ze zákona), které plní kvalifikační funkci.

Pracovníci Společnosti XYZ se právě popsaných kurzů neúčastní. Jedním z důvodů může být informanty popisovaná rekurentnost témat, nebo výhradně prezenční forma. Naprosto jednoznačnou bariérou je však finanční náročnost kurzů. V tomto ohledu jsou všichni dotazovaní ve shodě a někteří uvádějí, že by se jejich účast na kurzech zintenzívněla v případě, že by byly finanční podmínky přívětivější (jak tomu údajně bylo v minulosti). Naopak v případě jednoho ze tří informantů by neměla změna cenové politiky velmi pravděpodobně žádný vliv. Lze tak usuzovat na základě jeho preference k samostudiu, nebo subjektivně vnímaných bariérách vzdělávání a rozvoje (časové možnosti, nedostatek energie). Dalším důvodem neúčasti na kurzech může být také přesvědčení o tom, že funkci doplňujícího vzdělávání, kterou mají kurzy zastávat, spolehlivě kompenzuje plná účast pracovníků Společnosti XYZ na webinářích a přednáškách, konaných na výročních konferencích. Právě tyto dvě vzdělávací a rozvojové aktivity jsou pracovníky hodnoceny nejlépe.

Výroční konference neplní svůj účel pouze v oblasti vzdělávání a rozvoje. Součástí programu je rovněž vyhlašování výsledků motivačních soutěží nebo diskusní panel, který slouží pro sdílení znalostí mezi franšízanty. Důležitým prvkem a zároveň využitou vzdělávací metodou jsou však zmiňované přednášky, jejichž obsah lze opět kategorizovat dle více oblastí vzdělávání. Z dosud nejmenovaných témat (některá se prolínají s tématy kurzů) lze uvést např. marketingové strategie a sociální sítě (funkční doplňkové vzdělávání), vyjednávací taktiky, rétorické dovednosti a budování zdravé firmy (manažerské vzdělávání), či fotografování a home staging (účelové vzdělávání). Objevují se však i přednášky na obtížněji zařaditelná témata, která lze označovat jako „rozvojová“ – např. zdravý životní styl, etiketa, komunikace či

motivace. Takto nastíněný obsah přednášek výročních konferencí pak plní především integrační a motivační funkci. Účast franšizantů na konferencích je doporučována.

Další, mezi pracovníky Společnosti XYZ relativně oblíbenou, vzdělávací aktivitou jsou již zmiňované webináře, které jsou podstatnou součástí e-learningové platformy. Tu lze chápat jako online složku vzdělávacího projektu Organizace XYZ a její strukturu je z funkčního hlediska možné vymezit následovně: soubory, video-tutoriály, webináře a nabídka prezenčních kurzů. Soubory obsahují textové dokumenty a prezentace, které spolu s video-tutoriály slouží jako podklad pro samostudium v rámci adaptace pracovníků (adaptační a orientační funkce). Některé složky jsou strukturované do tematických celků, prostřednictvím kterých je vzdělávaný provázen základními pracovními úkony. Dále jsou přiloženy začátečnické příručky, manuál k informačnímu systému a některé doplňující materiály jako anglický slovník základních pojmů. Některé video-tutoriály jsou věnované i specifickým tématům, jako je práce s konkrétními softwary a grafickými editory. Popsaný obsah platformy lze tedy zařazovat do funkční, účelové a IT oblasti vzdělávání.

Poněkud odlišnou e-learningovou aktivitou je účast na pravidelných webinářích. Ty se konají jednou či dvakrát do měsíce a lze je sledovat v reálném čase, nebo z uloženého video záznamu. Na rozdíl od výše popsaných prvků e-learningu není obsah webinářů omezován pouze na adaptační fázi a týká se především aktuálního dění ve vnějším i vnitřním prostředí firmy. Pracovníci jsou vzděláváni o současném vývoji ve smyslu ekonomických, legislativních a politických změn, nebo změn na straně poptávky (postoje klientů) a jejich dopadů na konkrétní pracovní úkoly a činnosti. Jako vhodný příklad lze uvést aktuální téma prověřování klientů z Ruska, uvedených na sankčním seznamu. Dále jsou účastníci vzděláváni pomocí analýzy konkrétních obchodních případů a informování o současném dění a výsledcích franšizové sítě. Klasifikace této konkrétní aktivity je obtížnější než v předchozích případech, ale je možné v určité míře sledovat změnovou a integrační funkci či funkční doplňkovou oblast.

Důvody pozitivního hodnocení webinářů ze strany pracovníků Společnosti XYZ je možné spatřovat především v již zmiňovaném aktuálním charakteru obsahu, nebo ve využití praktické vzdělávací metody v podobě analýzy reálných obchodních případů.

Pracovníci rovněž oceňují online formu vzdělávání, a to především z toho důvodu, že webináře nahradily původně prezenční celofiremní meetingy. Ke změně formy došlo následkem globální pandemie. Vzhledem k analýze aktuálního dění i ve vnitřním prostředí organizace a příležitosti k diskusi lze však předpokládat, že daná aktivita nadále disponuje některými znaky pracovní porady.

Na rozdíl od webinářů se pracovníci Společnosti XYZ o e-learningové platformě jako celku příliš kladně nevyjadřují. Je vyslovena připomínka ohledně absence online kurzů a nízké míry personalizace, aktuálnosti či strukturovanosti obsahu. Jeden z informantů postrádá také výraznější podněty k samostudiu a poukazuje na systém gamifikace, který je nastaven spíše ve prospěch účastníků prezenčních kurzů. Některé body jsou potvrzovány rovněž analýzou obsahu webových stránek vzdělávací platformy. I zde je patrná neaktuálnost obsahu (s výjimkou webinářů), převažující koncentrace pozornosti směrem k adaptační fázi vzdělávání a nevyužitý potenciál v systému gamifikace či v hodnocení postupu.

Poslední formou, tentokrát výhradně rozvojových, aktivit franšízora jsou ostatní akce. Organizace XYZ pořádá jednou za čtvrtroky sportovní turnaje, které lze považovat za outdoor training s teambuildingovou povahou. Dále je možné zmínit firemní zážitkové akce a firemní dovolené, u kterých však není zcela jasné, do jaké míry plní funkci rozvoje pracovníků. Lze pouze usuzovat, že jsou určitou součástí firemní kultury. Účast pracovníků Společnosti XYZ na těchto aktivitách je relativně nízká.

Dosud popsané vzdělávací a rozvojové aktivity realizované Organizací XYZ představují v určitém smyslu protipól kvzdělávání a rozvoji ve Společnosti XYZ. Zatímco franšízor zajišťuje spíše hromadné a formální vzdělávání, aktivity v kompetenci franšízanta se vyznačují naopak individuálním charakterem a méně formalizovanou strukturou. Tato skutečnost je přirozeně podmíněna i počtem pracovníků společnosti (3 osoby). Obecnou povinností franšízanta je vzdělávání a rozvoj podřízených, ale také případné předávání poznatků z jím absolvovaných vzdělávacích aktivit a informování podřízených o změnách v interních systémech a procesech.

Z využívaných metod lze jmenovat instruktáž, asistování, stínování, pověření úkolem, mentoring, counselling, zpětnou vazbu, samostudium, interní a externí konzultace a

pracovní porady. Větší část těchto metod byla využívána primárně v minulosti, a to konkrétně v rámci adaptace nových pracovníků. Z chronologického hlediska lze předpokládat realizaci vzdělávání nejdříve prostřednictvím asistování a stínování, na které následně navazovalo pověřování úkolem a instruktáže. Jednalo se zejména o seznámení se základními pracovními postupy (funkční oblast) a instruování o konkrétních či specifických činnostech (účelová oblast) a informačních systémech nebo softwarech (oblast IT). Jak bylo již nastíněno, většina těchto metod byla využívána pro jejich adaptační a orientační funkci. V případě instruktáží, které jsou nárazově využívány dodnes, lze však hovořit také o funkci změnové. Franšízant je i v současnosti povinen své pracovníky informovat o změnách ve vnitřních postupech či systémech, což je často uskutečňováno právě prostřednictvím instruktáže.

Celým adaptačním procesem se, kromě již popsaných metod, prolínal také mentoring, zpětná vazba a pracovní porady. I v tomto případě se jedná o aktivity využívané hlavně v minulosti. Franšízant působil v začátcích kariéry svých podřízených jako jakýsi průvodce. Seznamoval vzdělávané s povahou profese a základními úkony, ale také s vnitřním prostředím franšízové sítě a své vlastní firmy. Jako mentor byl k dispozici pro konzultace konkrétních témat a problémů, které se odehrávaly spíše nahodile v průběhu celé pracovní doby. Vzdělávání však mělo i svou formální a organizovanou podobu. Vzdělávaným byla udělována individualizovaná struktura úkolů, jejichž plnění se hodnotilo jednou týdně v rámci pracovních porad. Takový proces pak zahrnoval i formální zpětnou vazbu.

V současnosti jsou všichni pracovníci působící ve Společnosti XYZ ve fázi plného zapojení. Touto skutečností franšízant odůvodňuje méně organizovanou a strukturovanou formu vzdělávacích aktivit. Pracovní porady, které i v současnosti zahrnují určitou podobu zpětné vazby, se konají nepravidelně a dle potřeby. Mentoring se postupně transformoval do podoby counsellingu, který i přes soběstačnost, která vyplývá ze samotné podstaty profese pracovníků, nadále zahrnuje prvky kontroly a hodnocení nadřízeným. Podstatným rozdílem je však větší iniciativa a zapojení vzdělávaného. Aktivitami, které lze považovat za součást counsellingu (individuální konzultace, zpětná vazba, příp. pracovní porady), se nadále rozvíjí podřízený (vzdělávaný) i nadřízený pracovník (vzdělávateľ). Lze proto konstatovat,

že mají aktivity nejen vzdělávací, ale také rozvojový charakter a plní integrační a motivační funkci.

Dalšími vzdělávacími i částečně rozvojovými aktivitami je samostudium a interní/externí konzultace. Zvláště samostudium představuje podstatnou část současného vzdělávání pracovníků Společnosti XYZ. Obě zmíněné metody odpovídají spíše kategorii na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. V těchto souvislostech je vhodné zmínit určité obtíže s vymezením hranic metody samostudia. Na jedné straně se pracovníci Společnosti XYZ mohou vzdělávat prostřednictvím materiálů v e-learningové platformě, avšak vzhledem ke skutečnosti, že se takové aktivity prolínají s dalšími vzdělávacími metodami (e-learning), je diskutabilní, zdali se skutečně jedná o metodu samostudia. Na straně druhé existuje možnost zcela samostatného studia zdrojů, které nejsou poskytnuty franšízorem a franšízantem. Samostudium jako vzdělávací metodu lze poté vztahovat k již zmiňovaným materiálům v e-learningu, které byly využívány spíše v rámci adaptace a ke studiu ostatních zdrojů, ke kterému dochází i v současnosti. Tato zcela individuální forma studia je zjevná především u dvou informantů, jejichž vnitřní motivy k této činnosti se do určité míry odlišují. V obou případech je patrná přirozená motivace, vyplývající z podstaty vykonávané profese a dynamiky vnějšího (např. legislativního) prostředí. Jeden z dotazovaných však projevuje hlubší zájem o seberozvoj, zatímco pro druhého je samostudium spíše nutností. (I přes to však zmiňovaný klade na samostudium důraz a nahrazuje jím doplňující vzdělávání nabízené franšízorem.) Rozdíly lze také spatřovat ve způsobu, jakým zmíněné pracovníky k sebevzdělávání motivuje firemní kultura či podněty ze strany franšízanta. Nejvýraznější motivace k samostudiu se projevuje u nejmladšího pracovníka Společnosti XYZ.

Poslední metodou, která je v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků společnosti využívána, jsou interní a externí konzultace. Konkrétně se jedná o účelové konzultace s právním oddělením franšízora, které se v případě všech pracovníků konají přibližně jednou do měsíce. Není zcela jasné, jak tuto metodu blíže upřesnit. Z pohledu Společnosti XYZ se jedná o konzultaci externího charakteru. Naopak z pohledu celé franšízové sítě se jedná o interní zdroj informací.

Popsaných vzdělávacích a rozvojových aktivit v kompetenci franšizanta se účastní plný počet pracovníků Společnosti XYZ. Pozitivně jsou podřízenými hodnoceny zejména aktivity spojené s adaptačním procesem (asistování, instruktáž, mentoring apod.). Aktuálně jsou nejčastěji uplatňovanými metodami samostudium, counselling, zpětná vazba, externí/interní konzultace a pracovní porady. Zpětná vazba a pracovní porady nemají pevně určenou strukturu, což franšizant odůvodňuje fází plného zapojení všech pracovníků. Současně také zmiňuje, že je se současným stavem spokojený a nutnost preciznější organizace vzdělávání spojuje pouze s hypotetickým příchodem nových pracovníků. V takovém případě by bylo údajně nutné obnovit jasnou strukturu celého vzdělávacího procesu.

#### **4.3.3 Průběh systematického cyklu rozvoje pracovníků**

Zdali proces rozvoje pracovníků ve Společnosti XYZ odpovídá teoretickému konceptu systematického cyklu, není v žádných využitých zdrojích explicitně uvedeno. Přesto je možné sledovat určité znaky jednotlivých fází.

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje (TNA) patrně na určité neformální úrovni probíhá. Velmi silně se u některých pracovníků projevuje sebehodnotící metoda, kterou lze odůvodňovat soběstačnou pozicí pracovníků ve firmě. Její využití je možné pozorovat zvláště pak u konkrétního informanta, který klade důraz na samostudium a s ním spojenou identifikaci vlastních rozvojových potřeb. Další zjištěnou metodou jsou franšizantem iniciované neformální rozhovory, které však nejsou vedené systematicky a s jasným záměrem. Je možné konstatovat, že většinu vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků Společnosti XYZ ovlivňují či dokonce vytváří podmínky vnějšího prostředí. Lze hovořit o ekonomických, legislativních, politických, ale také sociálních faktorech (kapitola č. 4.2.3). Vhodný příklad pravděpodobně nezáměrné, ale přesto odpovídající TNA uvádí informant č. 1. V rámci popisované situace je během neformálního rozhovoru s podřízenými zjištěn problém v podobě změny chování klientů (v důsledku ekonomické situace). Následnou konzultací a instruktáží je tento problém vyřešen (zlepšením komunikační taktiky, úpravou podmínek smluv) a jsou navrženy možnosti dalšího samostudia pracovníků na dané téma.

Na úrovni franšízora probíhá TNA zřejmě na systematictější úrovni. I v tomto případě lze pozorovat reakci na vnější dění. Kromě běžně řešených podmínek (např. legislativních) se však projevuje i reakce na obecné sociální trendy (např. v podobě přednášek o zdravém životním stylu). Pro TNA na úrovni franšízora je možné využití existujícího online nástroje pro sdělování připomínek ze strany pracovníků. Dle franšízanta je také pravděpodobné, že určitá forma TNA probíhá v rámci tzn. franšízantské rady. TNA i fáze plánování ze strany franšízora jsou vhodně reprezentovány příkladem legislativních změn ve spojitosti se zákonem o realitním zprostředkování. Organizace XYZ na nové nároky na odbornou způsobilost pracovníků zareagovala vytvořením přípravných kurzů a partnerská vzdělávací instituce se stala autorizovanou osobou pro konání odpovídajících zkoušek z profesní kvalifikace.

Fáze plánování či designu ve Společnosti XYZ dle franšízanta neprobíhá. Přesto je možné určité znaky pozorovat alespoň u franšízora (analýza obsahu nabídky kurzů). V mnoha případech je zřejmá formulace rozvojových cílů a je brán ohled na některé prvky jako je kontext a kultura společnosti, výběr vhodného lektora, návrh struktury témat a obsahu, stanovení formy či prostředí a design instrukcí. Zřejmě není naopak zvážení charakteristik vzdělávaného.

Rovněž fáze realizace odpovídá dle teoretického konceptu spíše aktivitám Organizace XYZ. Většina forem vzdělávání jistě podléhá přípravě a odpovídajícímu průběhu vlastní realizace. U některých kurzů, základního školení, či webinářů je přítomen i krok transferu znalostí v podobě záznamů nebo materiálů.

Jako je tomu u celého rozvojového cyklu společnosti, i fáze hodnocení nese mnoho znaků neformálního a nestrukturovaného průběhu. U Společnosti XYZ lze pozorovat hodnocení reakce, které probíhá metodou průzkumu postojů (rozhovor). Na této úrovni se hodnocení projevuje např. po účasti na webinářích či konferencích. K hodnocení znalostí dále nedochází, ale existují určité náznaky hodnocení chování. Franšízant s časovým odstupem zjišťuje, zdali měla daná aktivita vliv na chování pracovníků. Využívá k tomu neformální rozhovor, v rámci kterého dochází k sebehodnocení pracovníka. Hodnocení výsledků probíhá pouze na velmi obecné úrovni, a i zde hraje sebehodnocení vzdělávaných důležitou roli. Každý pracovník



individuálně a subjektivně hodnotí, zdali očekávané přínosy aktivity alespoň v částečné míře kompenzují vynaloženou energii, náklady a čas. (Na takové úrovni jsou relativně pozitivně hodnoceny konference a webináře. Velmi pozitivně je hodnocen celý proces adaptace. Naopak přínos kurzů od franšízora je dle více pracovníků neúměrný finančním nákladům.) Nutno také dodat, že v případě Společnosti XYZ lze jen stěží propojovat reálné obchodní výsledky s účastí na vzdělávací aktivitě. Kromě role náhody jsou uváděny i ostatní ekonomické vlivy. Hodnocení výsledků může být tedy často spojováno spíše se subjektivně zabarvenými postoji (pocit stability, jistoty), více než s finančními přínosy.

Hodnocení vzdělávacích aktivit franšízorem je v některých případech patrné na úrovni reakce, znalostí a výsledků. Hodnocení reakce probíhá při závěrečné diskusi základního školení. U běžných kurzů je možné udělení recenzního hodnocení v e-learningové platformě (sekce nabídky kurzů). Tato možnost však není využívána. Dle franšízanta byl v minulosti u jednoho z povinných kurzů využit průzkum postojů, který měl za následek zrušení programu. Od té doby se však průzkum postojů jasně neprojeví. Realizace hodnocení znalostí je jednoznačná pouze u přípravného školení na kvalifikační zkoušky, které je zakončeno znalostním testem, nebo u konkrétního workshopu, který obsahuje dovednostní test v podobě simulované situace. Hodnocení výsledků je i zde velmi pravděpodobně spíše obecné. Situaci komplikuje velikost sítě, geografická rozmanitost, ale také již zmíněná nemožnost jasně spojování obchodních výsledků se vzděláváním.

Poněkud odlišná je situace u komplexního hodnocení celého systému vzdělávání a rozvoje Společnosti XYZ i Organizace XYZ. Zde je možné sledovat nejen těžko měřitelný vliv vzdělávání na výsledky, ale také například průběh jednotlivých fází cyklu nebo vliv vzdělávání na firemní kulturu, identifikaci zaměstnanců se společnostmi apod. Rozvoj pracovníků ve Společnosti XYZ nepodléhá fázím systematického cyklu, což přirozeně odůvodňuje nemožnost jejich hodnocení. Na druhou stranu dochází k zhodnocení vzdělávání a rozvoje ze strategické perspektivy ku příležitosti každoročního odevzdávání business plánu franšízorovi. Přesto na takové hodnocení není kladen velký důraz. V případě Organizace XYZ není možné z dostupných zdrojů usuzovat jakékoliv komplexní hodnocení systému vzdělávání a rozvoje. Vzhledem k důrazu na firemní kulturu spojenou s celoživotním vzděláváním je však

pravděpodobné, že dochází minimálně k obecnému hodnocení vlivu vzdělávání právě na firemní kulturu organizace.

#### **4.3.4 Současné změny a tendence v podnikovém vzdělávání**

Ve Společnosti XYZ se, i vzhledem k profesi pracovníků, velmi silně projevuje trend sebevzdělávání a seberozvoje. Aktivity s ním spojené nejsou v plné režii managementu a mají spíše dobrovolný charakter. Odpovědnost za seberozvoj je přenášena na jednotlivé pracovníky. Je však možné konstatovat, že franšízant, a v některých případech i franšízor, pracovníky k samostudiu podněcuje (counselling) či jej dokonce umožňují (nabídka kurzů). V těchto souvislostech lze usuzovat, že se všichni pracovníci Společnosti XYZ účastní alespoň některých aktivit sebevzdělávání a seberozvoje v režii franšízora. Jedná se o vzdělávání v rámci e-learningu (samostudium začátečnických materiálů, v současnosti webináře), ale také další rozvoj přednáškami na výročních konferencích. (Trend „seberozvojových“ témat se výrazně odráží i v obsahu přednášek.) Rovněž však probíhá individuální sebevzdělávání, na které je ve fázi plného zapojení kladen velký důraz. Přirozenou motivací k sebevzdělávání je povaha profese pracovníků. Ačkoliv jsou součástí franšízové sítě a obchodní případy vyřizují na základě mandátní smlouvy, není nutností reprezentovat pouze značku, ale také vlastní osobu. Informanti spatřují výraznou potřebu po sebevzdělávání zvláště v souvislosti s dynamickým vnějším prostředím, některé však motivuje také firemní kultura organizace.

Velký vliv na motivaci k seberozvoji měla v posledních letech i globální pandemie covidu-19. Většinou lze konstatovat pozitivní vliv – pracovníci vnímali větší motivaci ke vzdělávání, měli více času a energie a oceňovali také změnu formy celofiremních meetingů na online webináře. U jednoho pracovníka se naopak projevoval syndrom vyhoření a jeho motivaci ke vzdělávání a rozvoji pandemie ovlivnila trvale. V obecném slova smyslu pandemie ve Společnosti XYZ nepodnítila investice do vzdělávání, u jednoho z pracovníků bylo ale možné pozorovat individuální nefinanční investice do seberozvoje.

Trendy spojené s Education 4.0 se ze své podstaty dotýkají spíše hromadných vzdělávacích aktivit Organizace XYZ, v některých případech jsou však promítány i do individuálního školení ve Společnosti XYZ. E-learningové aktivity nejsou omezovány

časem a prostorem. Personalizace vzdělávání je na nízké úrovni - ze strany franšízora je patrná pouze u základního školení a v případě e-learningu je v tomto principu skryt nevyužitý potenciál. Některé znaky personalizace lze sledovat u individuálních vzdělávacích aktivit Společnosti XYZ, ani zde se však nejedná o výrazné prosazení toho principu. Pozitivně lze hodnotit využití experimentálních a praktických metod – hraní rolí, simulace (workshop), praktické ukázky reálných obchodních případů (webináře) – nebo projevenou flexibilitu ve výběru metod a nástrojů vzdělávaným. Poslední jmenovaný princip je prosazován především dobrovolnou a individuální povahou vzdělávání a rozvoje ve Společnosti XYZ.

V systému vzdělávání a rozvoje společnosti se projevují hlavní témata spojená se současným vývojem profesního vzdělávání. Dochází k týmovému vzdělávání, jsou využívány technologie a zřejmá je rovněž aktivní forma učení. Ta se projevuje na některých aktivitách franšízora, které nejsou zaměřené pouze na pasivní naslouchání lektorovi, nýbrž na aktivní zapojení publika prostřednictvím diskuse nebo cvičení (semináře, workshopy). K aktivnímu učení dochází také v rámci výše popsáných individuálních aktivit řízených franšízantem.

Již zmíněné využití technologií se projevuje především existencí vlastní vzdělávací platformy, jejíž charakter odpovídá formě e-learningu (více než e-developmentu). Struktura platformy i nástin slabých stránek je uveden výše. Pro shrnutí lze konstatovat silnou podporu pro začínající pracovníky, která je však spojená s pravděpodobně přílišnou orientací na adaptační funkci vzdělávání. Stejně tak lze sledovat i přehnané směřování pozornosti k nabídce placených kurzů, které jsou rovněž ústředním bodem systému gamifikace. Ve spojitosti s výše zmíněným, ale také s nízkou mírou personalizace, strukturovanosti témat, aktuálnosti a nevyužívaným sledováním postupu, lze usuzovat nevyužitý potenciál platformy. Jeden z dotazovaných upozorňuje také na absenci online kurzů a nedostatečné podněcování k samostudiu.

V kontextu ostatních trendů je možné hovořit o již zmiňované gamifikaci, která spočívá v udělování kreditů za účast na vzdělávacích aktivitách franšízora. V rámci online platformy jsou na základě kreditů udělovány odznaky a tvořeny *leaderboardy*. Odměnou pro nejlépe umístěné pracovníky může být např. proplacená firemní

dovolená. Z kategorie ostatních trendů lze dále zmínit doplňkové vzdělávací programy, kulturu a systém celoživotního vzdělávání a vzdělávání jako součást *brandu* organizace. Za určitý trend lze považovat i přednášky na téma osobního rozvoje, fyzického a mentálního zdraví apod.

Z pohledu demografických charakteristik lze spatřovat rozdíly mezi dvěma staršími (pozdní střední věk) a jedním mladším (střední věk) pracovníkem. I dle slov franšízora se u starších pracovníků projevuje menší ochota k účasti na vzdělávacích aktivitách či dokonce obecná stagnace v procesu vzdělávání a rozvoje. U nemladšího pracovníka je, i navzdory finančním bariérám, patrná největší motivace k budoucí účasti na doplňkových kurzech. K samostudiu jsou motivováni všichni dotazovaní, avšak zatímco starší své vzdělávání považují spíše za nutnost, u nejmladšího informanta se projevuje silnější vnitřní motivace k obecnému seberozvoji.

Samostatnou kapitolou v oblasti současného profesního vzdělávání jsou znalostní sítě. Společnost XYZ je součástí franšízového systému, a tedy i interní znalostní síť Organizace XYZ, kterou tvoří její pracovníci, jednotlivé franšízy a vztahy mezi nimi. Ke specifické formě sdílení znalostí dochází patrně na franšízantské radě. Mezi franšízanty, ale i řadovými pracovníky jsou informace a znalosti šířeny prostřednictvím interních systémů, ale také vzdělávacích a rozvojových aktivit. Konkrétně lze hovořit např. o diskusním panelu na výročních konferencích, webinářích, kurzech a některých částech obsahu e-learningové platformy. Vzdělávací projekt organizace představuje důležitý element, který tvoří pro sdílení znalostí jakýsi rámec a jeho virtuální část (vlastní e-learningovou platformu) lze považovat za online formu spolupráce v rámci znalostní sítě. V případě vzdělávacího projektu se již nejedná pouze o interní znalostní síť, protože je zapojeno relativně velké množství externích aktérů. Součástí takto vymezené sítě jsou externí školitelé, kteří bývají speciality ve svém oboru, řada partnerských institucí a vztahy mezi jednotlivými aktéry. Z hlediska zmíněných institucí lze za součást znalostní sítě považovat partnerskou realitní vzdělávací instituci, ARK ČR a do určité míry i Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR ČR). V případě zmíněného ministerstva, i mnoha nejmenovaných soukromých firem budou prvky sítě představovány spíše zapojenými jednotlivci než institucemi, v kterých vykonávají svou funkci. Nezpochybnitelnou možností je také zapojení zákazníků, a to například prostřednictvím recenzního obsahu.

#### 4.3.5 Širší kontext vzdělávání a rozvoje pracovníků ve Společnosti XYZ

Jak již bylo mnohokrát uvedeno, činnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků ve Společnost XYZ jsou v mnoha ohledech ovlivňovány franšízovým systémem. Organizace XYZ klade na vzdělávání náležitý důraz a vnímá jej jako formu podpory pracovníků s cílem jejich rozvoje po profesní i osobní stránce. Průběžné vzdělávání je jednou z charakteristik organizace a je zakotveno i ve formulaci mise a vize, které vyjadřují snahu o zkvalitnění trhu realitních služeb. Po vzoru jednoho z informantů lze firemní kulturu pospat jako „*kulturu rozvoje a celoživotního vzdělávání*“. Takové nastavení se poté projevuje například i na motivačních prvcích (motivační soutěže), dodržování etického kodexu, či uzavírání strategických partnerství. Společnost XYZ přebírá znaky firemní kultury franšízora. Vzdělávání je informanty vnímáno jako sdílená hodnota a rozvoj jako součást klimatu ve franšíze. Firemní kultura, jejíž podstatnou součástí je právě rozvoj pracovníků, také u většiny dotazovaných pozitivně ovlivňuje jejich subjektivní identifikaci se společností.

Důraz na profesní vzdělávání se nepromítá pouze do firemní kultury, ale i strategického uvažování organizace. Často se tyto dvě úrovně vzájemně prolínají a nelze je vnímat izolovaně. Tuto skutečnost lze demonstrovat na spolupráci s ostatními organizacemi. Např. členství v ARK ČR ovlivňuje společnost ve více ohledech než jen ve sdílení informací a znalostí. Důležitým prvkem je již zmiňovaný etický kodex, jehož principy prostupují do firemní kultury i běžných provozních procesů. V kombinaci s povahou franšízové firmy, jejímž podstatným záměrem je sdílení hodnot, ale i dodržování etických zásad a standardů ze strany franšízantů, se vzdělávání stává strategickou záležitostí. Péče o vlastní pracovníky, jejíž součástí je i jejich rozvoj, je formálně uváděna jako jeden z cílů podnikání Organizace XYZ. Nároky na vzdělávání jsou zakotveny v příslušných standardech a směrnicích a povinnosti spojené s rozvojem lze vnímat jako nedílnou součást podnikatelské činnosti franšízantů. Organizace XYZ spatřuje v lidském kapitálu své bohatství i budoucnost a vzdělávání a rozvoj uvádí jako jeden ze zásadních bodů ve výročních shrnutích na svých webových stránkách. O strategické integraci vzdělávání a rozvoje hovoří i existence vlastního vzdělávacího projektu nebo strategické partnerství s realitní vzdělávací institucí, na jejímž řízení má Organizace XYZ určitý podíl. V případě izolovaného popisu Společnosti XYZ lze však pozorovat určité odchylky. Na jedné

straně je na vzdělávání a rozvoj brán zřetel ve smyslu strategického hodnocení a je považováno za jeden z nástrojů dosahování dlouhodobých cílů. Na straně druhé franšizant neklade příliš silný důraz na strategické plánování vzdělávání a rozvoje a nevytváří žádné akční plány a jiné formální podklady. Zdůvodňuje to v první řadě kariérní fází svých pracovníků, ale také skutečností, že jsou strategické otázky vzdělávání a rozvoje do funkčních procesů již dostatečně implementovány franšízorem.

Z výše zmíněného jasně vyplývá, že vzdělávání i rozvoj pracovníků ve Společnosti XYZ nejsou izolovaným prvkem řízení lidských zdrojů, nýbrž součástí širšího systému. Mezi strukturou vzdělávání a rozvoje, prvky firemní kultury i obecnými strategiemi existují složité a logické vztahy, které lze pozorovat na úrovni samostatné franšízy (Společnosti XYZ), nebo na úrovni celého franšízového systému. V tomto smyslu lze hovořit o systémových vazbách ve vnitřním prostředí organizace. Běžné provozní záležitosti firmy, a především její vzdělávací systém, jsou však ovlivňovány i vztahy s vnějším okolím. Kromě již popisovaného tvoření znalostních sítí prostřednictvím spolupráce s externími aktéry jsou zásadní i změny vnějších podmínek. Tuto skutečnost lze demonstrovat zasazením výsledků šetření do kontextu externích faktorů, popsaných v kapitole 4.2.3.

Legislativa ovlivňuje prakticky všechny zásadní činnosti pracovníků a její vliv se na takřka každodenní bázi projevuje i nutností samostudia. Vzdělávání na téma právního minima je implementováno také do základního školení či některých kurzů od franšízora. Na obecné úrovni lze uvést příklad Nařízení (EU) 2016/679 (GDPR), v souvislosti s kterým muselo s největší pravděpodobností docházet ke vzdělávání o pravidlech nakládání s osobními údaji. Více konkrétním příkladem je však Zákon č. 39/2020 Sb., o realitním zprostředkování, na který Organizace XYZ reagovala vytvořením kurzů, které účastníky připravují na zkoušky z profesní kvalifikace Realitní zprostředkovatel. Tato změna se podstatně dotkla i partnerské vzdělávací instituce, která se stala autorizovanou osobou pro konání výše zmíněných zkoušek.

Z kategorie politických faktorů lze uvést změny způsobené Ruskou invazí na Ukrajinu. V těchto ohledech zareagoval vzdělávací systém zahrnutím některých nových témat do obsahu vzdělávacích aktivit. Dále však v tomto případě dochází ke konfrontaci

politických faktorů s faktory sociálními a ekonomickými. V důsledku migrační situace došlo ke zvýšení poptávky po nájemních nemovitostech, což může způsobovat problémy ve spojitosti s potenciálně nízkou tolerancí vůči migrantům a menšinám. Tyto, i mnoho dalších zejména ekonomických podmínek (vysoká inflace, ochlazení nemovitostního trhu, propad reálných mezd, obavy z energetické krize, vysoké hypoteční sazby) vyvolává nejen potřebu po individuálním a hromadném vzdělávání o současné situaci, ale také po vzdělávání zaměřeném na komunikační dovednosti. Organizace na tyto změny reaguje již zmíněnými webináři, ale i nabídkou specificky zaměřených kurzů. Ekonomickou situací je ovlivněno rovněž individuální vzdělávání ve Společnosti XYZ. Současným problémem je očekávání klientů. Zatímco v minulých letech se ceny nemovitostí dramaticky zvyšovaly (dostupné financování, nízká nezaměstnanost apod.), dnes jsou skutečně realizované ceny nižší. Současně klesá poptávka a prodlužuje se doba inzerce. Tyto problémy jsou řešeny v rámci counsellingu a pracovních porad a dochází k hledání způsobů, jakými se mohou pracovníci zlepšit ve svých komunikačních dovednostech a být schopni lépe vysvětlovat současnou situaci klientům.

## 5 Shrnutí a diskuse výsledků

Obr. 3: Myšlenková mapa vzdělávání a rozvoje pracovníků ve Společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování.

### ***VO1: Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity jsou ve Společnosti XYZ realizovány a jaké jsou jejich charakteristiky?***

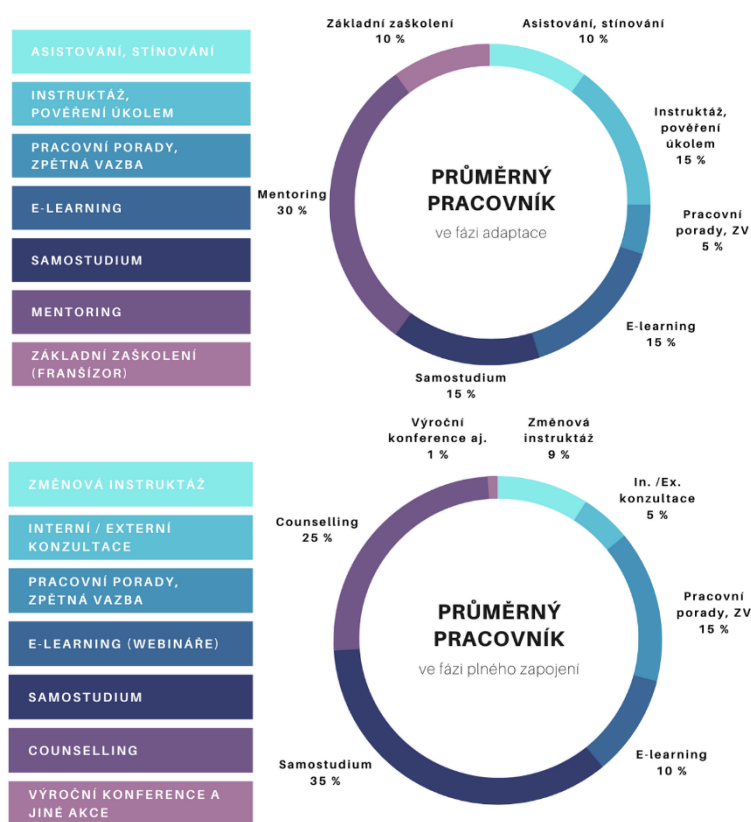
Lidský kapitál je zcela zásadní komponentou komplexního intelektuálního kapitálu Organizace XYZ. Individuální znalosti, schopnosti a kompetence pracovníků, kterými je dle OSN (2016) lidský kapitál tvořen, jsou rozvíjeny prostřednictvím aktivit vzdělávání a rozvoje, které jsou realizovány na úrovni franšízora (Organizace XYZ) i franšízanta (Společnost XYZ). Zatímco v případě Organizace XYZ se jedná o formální a převážně hromadné vzdělávání, aktivity Společnosti XYZ se vyznačují individuálním charakterem a nižší mírou strukturovanosti.

Formální vzdělávání je organizováno prostřednictvím vzdělávacího projektu, který je reprezentován souborem tradičních prezenčních aktivit, ale také virtuální složkou v podobě vlastní e-learningové platformy. V tomto smyslu lze rozlišovat několik rámcových forem vzdělávání a rozvoje v kompetenci Organizace XYZ – základní zaškolení, prezenční kurzy, e-learning, výroční konference (přednášky a diskusní panely) a ostatní akce. Za silné prvky takto nastíněné struktury lze považovat zejména základní zaškolení, výroční konference a webináře (e-learningová aktivita). Základní zaškolení vykazuje, jako jediné z programů franšízora, znaky individuálního přístupu a absolvoval jej, i přes účast povinnou pouze pro franšízanty, každý z



pracovníků Společnosti XYZ. Plná míra účasti je pozorována také u výročních konferencí a jednou měsíčně konaných webinářů, které jsou většinou pracovníků hodnoceny velmi pozitivně. Naopak slabým článkem se zdají být doplňkové prezenční kurzy, kterých se pracovníci zkoumané společnosti neúčastní. Nedostatky lze spatřovat v rekurentnosti témat, výhradně prezenční formě, ale především ve finanční náročnosti kurzů, která je vnímána jako výrazná bariéra vzdělávání a rozvoje většiny pracovníků Společnosti XYZ. Na druhé straně je nutné pozitivně zhodnotit výběr školitelů, kteří jsou údajně experty v odpovídajících oborech.

**Obr. 4: Odhad rozložení vzdělávacích a rozvojových aktivit pracovníků Společnosti XYZ**



Zdroj: vlastní zpracování.

S využitím klasifikační tabulky z kapitoly č. 2.2.1 (Dvořáková, 2012; Folwarczná, 2010; Hroník, 2007; Koubek, 2009) lze výše nastíněné aktivity spojovat s následujícími vzdělávacími metodami mimo pracoviště: přednášky, semináře, workshopy, outdoor training, konzultace a coaching. E-learning lze poté považovat za metodu na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj. Především v případě workshopů a e-learningové aktivity webinářů je možné spatřovat silnou stránku ve využití metod, které jsou dle Mužíka (2011) či Dvořákové (2012) vhodné pro vzdělávání dospělých

(např. učení na základě řešení problémů, prožitkové učení). Nepřímo je tedy potvrzována, Mužíkem (2011) akcentovaná, potřeba řízení vzdělávání v kontextu životního cyklu vzdělávaného. Z hlediska obsahu jsou vzdělávací aktivity klasifikovány dle Hroníka (2007) jako funkční, funkční doplňkové, účelové, manažerské a IT vzdělávání či vzdělávání ze zákona. Je však navržena i vlastní kategorie „rozvojového“ obsahu. Tímto způsobem jsou, analogicky ke Koubkovým (2009) charakteristikám rozvojové oblasti, rozlišeny rozvojové aktivity (orientace na osobnost pracovníka spíše než na jeho kvalifikaci) od aktivit čistě vzdělávacích. Vhodným příkladem jsou některé prezenční kurzy či přednášky na výročních konferencích, které se zabývají tématy komunikačních dovedností, zdravého životního stylu, motivace či etikety. Do nastíněné oblasti lze však řadit i outdoor training v podobě sportovního turnaje. Přítomnost ryze rozvojových aktivit lze považovat za jednu z předností systému vzdělávání a rozvoje Organizace XYZ.

Aktivity v kompetenci Společnosti XYZ (formálně vedeny franšizantem) se vyznačují již zmíněnou individuální a neformalizovanou povahou, ale také podstatnější provázaností s kariérními fázemi pracovníků. Na případu společnosti se tímto způsobem projevuje Hroníkem (2007) nastíněná klasifikační struktura funkcí vzdělávání, propojených s časovou osou kariéry. Největší důraz je ve Společnosti XYZ kladen na fázi adaptace pracovníka, kdy je vzděláváním plněna orientační a adaptační funkce. Základní znalosti o oboru, činnostech a pracovním prostředí jsou předávány zejména *on-the-job* metodami, jako jsou mentoring, instruktáž, stínování a asistování, na které, jak je uváděno také Koubkem (2009), plynule navazuje pověřování úkoly. Z metod na rozhraní (*on-the-job-rim*) jsou v této fázi využity pracovní porady (zahrnují metodu zpětné vazby), samostudium a e-learning. Ve fázi plného zapojení pracovníků (současnost) se struktura aktivit mění (obr. 4). Nejčastěji je využívána metoda samostudia. Mentoring je postupně transformován do podoby counsellingu, kterým je, v souladu s Koubkovým (2009) pojetím této metody, rozvíjen vzdělávaný (podřízený pracovník) i vzdělavatel (franšizant). Dále jsou využívány metody pracovních porad (vč. zpětné vazby) a pravidelných externích/interních konzultací s právním oddělením. V této fázi zastává vzdělávání především integrační a motivační funkci. (Specializační a kvalifikační funkce je částečně zajištěna aktivitami franšízora.) Projevuje se však také funkce změnová, kterou plní instruktáže řadových pracovníků

o změnách v interních systémech a procesech. Mentoring, counselling i samostudium lze vnímat rovněž jako rozvojové aktivity.

Adaptační proces je pracovníky vnímán jako přínosný a efektivní a lze jej považovat za silnou stránku vzdělávání a rozvoje ve Společnosti XYZ. Vhodné je vyzdvihnout zejména pečlivě pojatý mentoring, který jednak disponuje základními vlastnostmi nastíněnými Koubkem (2009), ale plní také psychosociální funkci zmiňovanou Bartákem (2011). Slabou stránku systému představují možná nebezpečí, vyplývající z přílišné orientace na fázi adaptace a naopak relativně malé pozornosti věnované fázi plného zapojení. Kontrast mezi minulými a současnými aktivitami lze spatřovat především v jejich strukturovanosti a pravidelnosti. Hrozbou je zejména nedostatečnost zpětné vazby, plynoucí z neorganizovaného counsellingu a nepravidelných pracovních porad, s kterými je spojeno možné zanedbávání motivační a integrační funkce vzdělávání.

### ***VO2: Implementuje Společnost XYZ systematický přístup k vzdělávání a rozvoji pracovníků?***

Za systematický přístup je v rámci práce považována implementace systematického cyklu rozvoje pracovníků, na jehož podobě se shoduje více autorů (např. Armstrong, 2002; Dvořáková, 2012; Stachová a kol., 2019). Na úrovni Společnosti XYZ podléhá rozvoj pouze neformální podobě první a poslední fáze, které jsou Dvořákovou (2012) považovány za strategické prvky cyklu. (Společnosti XYZ lze i do budoucna doporučit soustředění pozornosti směrem ke zmíněným hraničním fázím.) Je však možné sledovat pravděpodobně nepřilíš obvyklý jev – pracovníci vedou svůj rozvojový proces do určité míry samostatně. To je zapříčiněno výraznou potřebou sebezvzdělávání v dané profesi, ale také specifickým postavením pracovníků ve firmě, které nelze zcela jednoznačně vymezit (*entrepreneurship/intrapreneurship*). Na úrovni Organizace XYZ je možné průběh cyklu pouze odhadovat, avšak dle některých znaků lze předpokládat určitý průběh všech fází.

Ve Společnosti XYZ dochází k identifikaci rozvojových potřeb zejména prostřednictvím (neformálního) rozhovoru. Ten je považován za jednu z metod sběru dat pro TNA (Markaki a kol., 2021; Hroník, 2007), která spadá do kategorie průzkumu postojů (Koubek, 2009). Šetřením je zjištěna podobná logika otázek rozhovoru

(zaměřených na kvalitu práce) jako u modelového příkladu ze studie Carlisle a kol. (2012). Specifickou metodou je také sebehodnocení, kterým zjišťují své rozvojové potřeby pracovníci společnosti individuálně. Takový způsob lze po vzoru Hroníka (2007) považovat za subjektivní metodu, přičemž jím zmiňované metody objektivní využívány nejsou. Z tohoto důvodu nemůže docházet k Mužíkem (2011) popisovanému participativnímu procesu identifikace vzdělávacích potřeb, což lze považovat za slabou stránku TNA společnosti a lze doporučit její napravení. Z pohledu OTP schématu, který popisuje Sultana (2015), je TNA prováděna již popsány způsoby na úrovni pracovníka a úkolu. Úroveň organizace je implementována podobným způsobem, jak nastiňuje Sultana (2015), a to prostřednictvím strategických úvah o naplnění cílů organizace pomocí vzdělávacích a rozvojových aktivit. Obsazení celého OTP rámce lze považovat za přednost jinak nesystematické TNA společnosti. Další silnou stránkou je zvažování externích faktorů. Ty hrají v TNA zkoumané firmy naprosto zásadní roli, jelikož, jak potvrzují někteří autoři (Ferreira a Abbad, 2013), v mnoha případech potřebu po vzdělávání vytvářejí. Systematičtější analýza těchto faktorů je patrná u Organizace XYZ, z čehož lze usuzovat, že pravděpodobně určitou formu TNA realizuje. Dle Informanta č. 1 (2023b) je možné, že k ní dochází také v rámci franšízantské rady. Silnou stránku TNA Organizace XYZ lze spatřovat v aktivním hledání rozvojových potřeb, které se projevuje nabídkou doplňkových kurzů. Organizace tak předchází problémovému pasivnímu přístupu k TNA, který zmiňují Mužík (2011) a Armstrong (2002).

O TNA Společnosti XYZ lze dále konstatovat především její neformální, nesystematický a nejspíše také nepravidelný charakter. Nejedná se však o atypický případ. TNA bývá zcela obvykle založena spíše na odhadech (Koubek, 2009), má mnoho metodologických slabin (Ferreira a Abbad, 2013) a ve většině zemí se na běžné bázi ani nevyužívá (Mahmud a kol., 2019). Přesto je považována za strategickou část cyklu (Dvořáková, 2012), která ovlivňuje efektivnost vzdělávání, i výkonnost zaměstnanců (Mahmud a kol., 2019; Thwin a kol., 2022) a je proto vhodné jí věnovat odpovídající pozornost. Společnost XYZ tak může svou TNA zlepšit zařazením jednoduchých, avšak pravidelných a cílených rozhovorů nadřízeného s podřízenými. Takový rozhovor může zahrnovat již zmíněné prvky sebehodnocení, ale i stručné analýzy aktuální změn vnějšího prostředí. Dále je na místě využití

recenzního obsahu, kterým lze identifikovat některé vzdělávací a rozvojové potřeby (např. ve smyslu odborných znalostí, či komunikačních dovedností). Na úrovni Organizace XYZ lze doporučit využití již existujícího nástroje interní webové aplikace, který slouží k sdělování připomínek pracovníků. V minulosti již byl tento nástroj pro potřeby anketního průzkumu použit na určité téma využít.

Fáze plánování či designu aktivit na úrovni Společnosti XYZ neprobíhá a vzhledem k charakteru vzdělávání není nutné tuto skutečnost vnímat jako slabou stránku. U Organizace XYZ je však patrná formulace rozvojových cílů na základě identifikované mezery potřeb a následné plánování konkrétních rozvojových aktivit. Dále jsou zřejmé některé Hroníkem (2007) stanovené elementy fáze plánování: kontext (role kultury a strategie organizace), lektor a interakce, téma, obsah a struktura a prostředí. Potenciální slabou stránkou je opomíjení elementu studenta a jeho charakteristik, které mohou být dle Bella a kol. (2017) určující pro motivaci a účast na vzdělávání. Pozitivní aspekty lze sledovat po stránce designu obsahu a instrukcí, tak jak je popisuje Nafukho a kol. (2022) - obsah aktivit je spojený s reálným pracovním prostředím a jsou využity některé vhodné školící strategie ve smyslu cvičení a zpětné vazby.

Obdobně jako u fáze plánování, fáze realizace dle teoretického rozvojového cyklu ve Společnosti XYZ neprobíhá. Ani zde není třeba tento fakt označovat za slabou stránku. U Organizace XYZ lze předpokládat, že většina aktivit podléhá obecné struktuře vymezené Hroníkem (2007) – příprava, vlastní realizace, transfer znalostí.

Fázi hodnocení vzdělávání lze u Společnosti XYZ sledovat z více úhlů pohledu. Kromě dvojího vnímání dle kompetence franšízanta či franšízora je brán ohled také na teoretické ukotvení – obecné metody hodnocení (Hroník, 2007; Koubek, 2009) či metody zařazené v úrovních Kirkpatrickova modelu (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006), který je popisován či implementován mnoha autory (např. Curado a Teixeira, 2014; Mehale a kol., 2021; Urbancová a kol., 2021). Z pohledu zmiňovaného evaluačního modelu hodnotí Společnost XYZ úroveň reakce, chování a výsledků, avšak pouze u některých aktivit a opět velmi neformálně a nahodile. Hodnocení Organizace XYZ nelze jasně vymezit, v některých případech je však patrné na úrovni reakce, znalostí a výsledků.

Hodnocení reakce je v rámci Kirkpatrickova modelu zajišťováno prostřednictvím tzv. *reaction sheets* (dotazníky). Tato metoda postrádá smysl u individuálního školení, ale její využití je nepochybně na místě v případě hromadných akcí pořádaných franšízorem. Dle Informanta č. 1 (2023b) k takovému hodnocení nedochází. Jediným náznakem podobného počínání je pouze určitá forma průzkumu postojů při závěrečné diskusi základního školení. Vzhledem ke skutečnosti, že je hodnocení reakce považováno za minimální úroveň hodnocení, která by měla být realizována (Farjad, 2012), lze její absenci vykládat jako slabou stránku systému vzdělávání a rozvoje Organizace XYZ. Implementaci *reaction sheets* lze bez větších pochybností doporučit jako vhodnou metodu anketního hodnocení většiny hromadných vzdělávacích aktivit. V opačném případě by bylo vhodné účastníky motivovat alespoň k udělování recenzního hodnocení v e-learningové platformě. Společnost XYZ zjišťuje spokojenost svých pracovníků se vzdělávacími aktivitami prostřednictvím rozhovorů. Vhodnost využití této metody pro hodnocení reakce potvrzuje také Mužík (2011). Obdobně jako u TNA, lze Společnosti XYZ doporučit pravidelnější a systematictější formu hodnocení.

Hodnocení učení je patrné pouze u některých aktivit Organizace XYZ. V souladu s Kirkpatrickovou metodikou je využívána metoda znalostních a dovednostních (*performance*) testů. U znalostně zaměřených kurzů může být vhodné zařazení pre-testů a post-testů, které navrhuje Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J. (2006), bylo by však současně nutné vnímat obecná úskalí metody testování (Koubek, 2009). Metodu znalostních testů lze zařadit rovněž do e-learningové platformy, avšak zde je poněkud diskutabilní, zdali se přínosy testování vyrovnají vynaložené energii. Společnosti XYZ lze doporučit alespoň metodu sebehodnocení, kterou pro tuto úroveň navrhuje Mužík (2011).

Hodnocení chování je pozorovatelné pouze u Společnosti XYZ. Vzhledem k pokročilé úrovni takového hodnocení lze jeho realizaci (ač nesystematickou) považovat za výraznou přednost systému vzdělávání a rozvoje společnosti. Využívanou metodou je, autory metodiky zmiňovaný, průzkum postojů ve formě rozhovoru. Dochází k dodržování doporučeného časového odstupu, nejsou však odbourány nežádoucí vlivy subjektivity prostřednictvím dotazování více osob. Poslední jmenovaná podmínka je v případě Společnosti XYZ obtížně proveditelná a její implementace by

pravděpodobně postrádala smysl. Je však na zvážení, zdali k průzkumu postojů, založených na sebehodnocení, nepřipojit také objektivní zpětnou vazbu nadřízeným. Na úrovni Organizace XYZ k hodnocení chování nedochází. Organizace sice využívá některé Mužíkem (2011) zmiňované metody (hraní rolí, simulované situace), ty však v jejím případě náleží úrovni hodnocení učení.

Hodnocení výsledků je nejobtížněji realizovatelnou úrovní evaluačního modelu, což se přirozeně projevuje také na zkoumané společnosti. Měření vlivů vzdělávání na výkonnost je komplikováno obtížnou kvantifikovatelností přínosů vzdělávání, rolí náhody (Koubek, 2009) a nejistým příčinným vztahem mezi výkonnostními výsledky a vzdělávací aktivitou (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2006). V případě Společnosti XYZ je situace obdobná. Obchodní výsledky nejsou ovlivněny pouze náhodnými proměnnými, ale také dalšími zkreslujícími faktory, které uvádějí rovněž autoři metodiky. Jedná se zejména o ekonomické vlivy či, v případě celé franšizové sítě, geografické umístění pracovníků. Takové podmínky přirozeně vylučují využití navrhovaných nástrojů kontrolní skupiny či komparace stavů „před a po“. Společnost XYZ proto využívá velmi obecnou formu hodnocení výsledků, založenou na individuálním sebehodnocení pracovníků. Tu lze v rámci evaluačního modelu spojovat s metodou průzkumu postojů nebo s obecným hodnocením programu ve vztahu k jeho odhadovaným přínosům, nákladům a opakování. Z těchto důvodů je hodnocení výsledků Společností XYZ často spojováno spíše se subjektivně zabarvenými postoji, více než s finančními přínosy, které lze hodnotit např. s využitím ekonomického ukazatele ROI. Vzhledem ke skutečnosti, že je tento druh hodnocení doporučován především u vysoce důležitých nebo velmi nákladných programů (Curado a Teixeira, 2014), nelze implementaci hodnocení výsledků ani využití ROI Společnosti XYZ doporučit.

Z výše zmiňované kategorie ostatních způsobů hodnocení vzdělávacích aktivit a programů je možné Společnosti XYZ doporučit, Hroníkem (2007) navrhovanou, metodu *autofeedbacku*. V případě Organizace XYZ i Společnosti XYZ lze dále zdůraznit možnost hodnocení postupu v rámci e-learningové platformy, které není v současnosti využíváno.

Po vzoru Dvořákové (2012) je dále věnována pozornost komplexnímu hodnocení celého systematického cyklu a systému vzdělávání a rozvoje v jeho širším kontextu (dlouhodobá prosperita, rozvoj firemní kultury, identifikace zaměstnanců se společností). Rozvoj pracovníků ve Společnosti XYZ nepodléhá fázím systematického cyklu, které proto nejsou hodnoceny. Na obecné strategické zhodnocení vzdělávání a rozvoje není kladen velký důraz, ale dochází k němu jednou ročně. V případě Organizace XYZ se lze pouze domnívat, že ke komplexnímu hodnocení systému dochází vzhledem k firemní kultuře a strategii firmy, jejichž zásadní složkou je právě vzdělávání a rozvoj pracovníků celé franšízové sítě.

### ***VO3: Prosazují se ve Společnosti XYZ některé současné změny a tendence v podnikovém vzdělávání a rozvoji?***

Ve zkoumané společnosti se silně prosazuje trend seberozvoje a sebevzdělávání. Oba tyto pojmy nejsou pouze aktuálním společenským tématem, ale také prvkem zakotveným v cílech činností andragogické didaktiky (Mužík, 2011), která pokládá teoretické základy pro profesně orientované vzdělávání dospělých. Sledované jsou zejména znaky stanovené Folwarcznou (2010). Odpovědnost za seberozvoj je přesouvána na jednotlivé pracovníky, je však možné pozorovat roli nadřízeného (franšízanta) jako facilitátora a roli organizace, která pracovníky v sebevzdělávání podporuje prostřednictvím firemní kultury. V oblasti aktivit v kompetenci franšízora se role pozměňují a témata seberozvoje se dokonce propisují i do obsahu některých přednášek. Motivaci pracovníků k sebevzdělávání je možné spatřovat v povaze jejich profese (samostatní podnikatelé, dynamické vnější prostředí), některé však motivuje vlastní potřeba po seberozvoji nebo firemní kultura. Motivaci k sebevzdělávání, ale i rozvoji jako takovému, výrazně ovlivňují rovněž demografické charakteristiky. V rámci práce je po vzoru Bejtkovského (2016) a Beqiri a Mazreku (2020) sledován faktor věku. V porovnání se staršími pracovníky (generace X) je u mladšího pracovníka (generace Y) pozorována výraznější motivace k vzdělávání a seberozvoji. Dále je možné zkoumat motivaci pracovníků v kontextu důsledků globální pandemie covidu-19. Hovořit lze o většinovém pozitivním efektu, v případě jednoho pracovníka však syndrom vyhoření motivaci k rozvoji trvale snížil. K menší míře zapojení, kterou zmiňuje Mikołajczyk (2022), však nedošlo. Pandemie rovněž nepodnítila Čemerkovou a kol. (2022) popisované investice do vzdělávání, lze ale sledovat individuální



nefinanční investice do seberozvoje jednoho z pracovníků. V důsledku pandemických opatření dále došlo ke změně formy (online) u jedné ze vzdělávacích aktivit franšízora. Změna je pracovníky hodnocena kladně.

Společnost XYZ je zejména prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových aktivit franšízora ovlivněna některými trendy, spojenými se současným vývojem profesního vzdělávání (Bell a kol., 2017) či Education 4.0. Ze základních principů Education 4.0 (Hussin, 2018; Moraes a kol., 2022) lze pozorovat nezávislost vzdělávání na čas či místo (e-learning), flexibilitu při výběru nástrojů studentem a pozitivně lze hodnotit využití praktických metod. Naopak míra personalizace je poměrně nízká. Poslední zmíněný princip nelze považovat za slabou stránku celého vzdělávacího systému, v případě e-learningové platformy se však jedná o potenciální nedostatek.

Virtuální platforma je podstatnou složkou vzdělávacího systému Organizace XYZ. Její charakter hovoří o pozitivním souladu systému s obecným vývojem profesního vzdělávání (Bell a kol., 2017) a principy Education 4.0 (Hussin, 2018; Moraes a kol., 2022), ale také o existenci online formy spolupráce v rámci znalostních sítí (Stachová a kol., 2019). Nespornou kvalitou platformy je silná podpora začínajících pracovníků. Soustředění pozornosti výhradně směrem k adaptační funkci vzdělávání však může být i negativem. Totéž lze konstatovat o přílišné orientaci na nabídku placených kurzů, které jsou rovněž ústředním bodem systému gamifikace. Doporučit lze informanty navrhované změny, ve smyslu výraznější personalizace, strukturovanosti a aktuálnosti obsahu, které mohou řešit slabou stránku platformy, spojenou s nedostatečným podněcováním pracovníků k samostudiu. Dále je možné doporučit optimalizaci zmiňovaného systému gamifikace či rozšíření nabídky aktivit o kurzy v online formě. Ve výše zmíněných bodech, ale také např. v nevyužívaném sledování postupu, lze spatřovat nenaplněný potenciál e-learningové platformy. Dobrým podnětem do budoucnosti může být její transformace do formy e-developmentu, na jehož obsahu se dle Hroníka (2007) podílí samotní uživatelé. Taková praxe by pak mohla zlepšit procesy managementu znalostí a výrazněji rozvíjet organizační i společenský kapitál organizace. Rovněž by prostřednictvím takové změny došlo k podstatnému prohloubení funkčnosti stávající znalostní sítě Organizace XYZ.

Znalostní síť je tvořena jednotlivými pracovníky, organizačními celky franšizové sítě, vzájemnými vazbami, ale také externími aktéry, jejichž důležitost vyzdvihují Stachová a kol. (2019). Jedná se o externí školitele, ARK ČR, partnerskou vzdělávací (realitní) instituci nebo i jednotlivce z MMR ČR a jiných nejmenovaných soukromých organizací. Znalostní síť organizace je pro vzdělávání a rozvoj pracovníků Společnosti XYZ naprosto zásadní a lze ji nepochybně považovat za silnou stránku systému. Její podstatnou součástí je i virtuální složka vzdělávacího projektu. Lze tak konstatovat na základě tvrzení Stachové a kol. (2019), podle kterých může spolupráce v rámci znalostních sítí nabývat také online formy právě prostřednictvím vytvoření vlastní e-learningové platformy. Jmenovaní autoři zmiňují v souvislosti se znalostními sítěmi také možnost zapojení zákazníků, jejichž zpětná vazba může být zdrojem podnětů pro rozvoj lidských zdrojů. V tomto smyslu lze Organizaci XYZ i Společnosti XYZ doporučit již zmiňované využití recenzního obsahu pro identifikaci rozvojových potřeb (TNA).

Z ostatních trendů profesního vzdělávání, které se ve Společnosti XYZ či Organizaci XYZ projevují, lze jmenovat nabídku doplňkových vzdělávacích programů (Vnoučková a kol., 2015), gamifikaci (Kulkarni a kol., 2022; Iacono a kol., 2020), celoživotní vzdělávání (Beqiri a Mazreku, 2020; Hallová a kol., 2017) nebo chápání podnikového vzdělávání jako součásti *brandu* organizace (Cascio, 2019).

#### ***VO4: Jakým způsobem ovlivňuje vzdělávání a rozvoj pracovníků obchodní model společnosti?***

Podstatná část vzdělávacích a rozvojových aktivit pracovníků zkoumané společnosti je zajišťována Organizací XYZ. Jedná se o formu některými autory (Bui a kol., 2022) zmiňované komplexní podpory, která je pro vztah franšizora s franšizantem charakteristická. Vzdělávání je také spolu se značkou považováno za určitý druh zdrojů franšizora (Bui a kol., 2022) a v případě franšíz zaměřených na poskytování služeb je na něj kladen i poměrně silný důraz (Grünhagen a kol., 2014). Z hlediska vzdělávání a rozvoje jako systémového prvku řízení lidských zdrojů se ve Společnosti XYZ projevuje poměrně silná provozní autonomie. Na jedné straně existuje určitá standardizace procesů, která je mnohými autory (Croonen a kol., 2016; Grünhagen a kol., 2014; Kellner, 2017) považována za typickou pro franšizový systém. Do systému vzdělávání a rozvoje Společnosti XYZ se tato skutečnost propisuje

prostřednictvím standardů a směrnic. Na straně druhé zmíněné standardy ve většině případů upravují pouze adaptační proces, nebo jen velmi obecné povinnosti franšízanta. Většina vzdělávacích aktivit je nepovinná a je tedy možné hovořit o delegování odpovědnosti na franšízanty, které je v řízení lidských zdrojů ve franšízovém systému podle Croonen a kol. (2016) zcela běžné. Relativně výrazná provozní autonomie je ve Společnosti XYZ reprezentována větší tendencí k *best fit* přístupu, avšak vzhledem k výše zmíněnému nelze konstatovat striktní platnost jeho extrémní podoby. Řízení vzdělávání a rozvoje pracovníků Společnosti XYZ lze považovat za určitou kombinaci stylů *best fit* i *best practice* (s převažujícím *best fit*), o jejímž možném využití hovoří Grünhagen a kol. (2014). Důležitou funkcí, kterou by měl dle jmenovaného autora franšízový model zastávat, je rovněž sdílení znalostí mezi franšízanty. K tomu dochází prostřednictvím některých aktivit vzdělávacího projektu, ale také např. diskusního panelu na výročních konferencích a franšízantské rady.

Vedení Společnosti XYZ (franšízant) považuje současnou podobu provozní autonomie ve vzdělávání a rozvoji za ideální a vyjadřuje spokojenost. Lze proto předpokládat také možnost pozitivního vlivu autonomie na výkonnost nebo vztah franšízora s franšízantem, o kterém hovoří někteří autoři (Croonen a kol., 2016; Grünhagen a kol., 2014; Kellner, 2017).

***VO5: Disponuje Společnost XYZ či Organizace XYZ základními charakteristikami učící se organizace v oblasti vzdělávání a rozvoje?***

Základní charakteristiky učící se organizace jsou pro oblast vzdělávání a rozvoje vymezeny po vzoru více autorů (Barták, 2011; Dvořáková, 2012). Jedná se o soubor vzájemně propojených znaků, jako je vytváření příležitostí k naplňování lidského potenciálu, uplatňování strategické integrace a prosazování principu systémového myšlení.

Příležitosti k naplňování lidského potenciálu jsou reprezentovány především vzdělávacím projektem v kompetenci Organizace XYZ a individuálním vzděláváním v kompetenci Společnosti XYZ. Kromě ryze vzdělávacích aktivit jsou realizovány rovněž aktivity, které cílí na rozvoj osobnosti pracovníků. Z takového druhu investic do lidského kapitálu mohou dále vyplývat i často opomíjené neekonomické přínosy.

OSN (2016) v těchto ohledech zmiňuje například dobrý zdravotní stav, sociální soudržnost, či subjektivní pohodu. Pracovníci hodnotí nastíněné příležitosti, v kontextu výše diskutovaných bariér, pozitivně a neutrálně. V těchto souvislostech je vhodné zmínit projevení přímého vztahu mezi spokojeností s kariérou a spokojeností s příležitostmi rozvoje. Podobnou logiku zmiňují i Bell a kol. (2017), ačkoliv v jejich případě se jedná o vztah spokojenosti s kariérou a spokojenosti s konkrétním vzdělávacím programem.

Strategická integrace v oblasti vzdělávání a rozvoje je v rámci práce chápána obdobně jako v případě řízení lidských zdrojů (např. Armstrong, 2015; Dvořáková, 2012; Koubek, 2009). Sledované podmínky strategického souladu jsou stanoveny s analogickým využitím poznatků Dvořákové (2012) o plánování rozvoje. Konkrétně se jedná o vnímání vzdělávání a rozvoje jako součásti obecné podnikové strategie a firemní kultury. Oba zmíněné principy jsou ve Společnosti XYZ (resp. celé franšízové síti) nepochybně uplatňovány. Vzdělávání a rozvoj je zakotven v interních standardech a směrnících, podněcuje strategická partnerství a lze jej považovat za jeden z cílů podnikání. V kombinaci s povahou franšízové firmy, jejímž podstatným záměrem je transfer znalostí obchodního konceptu (Gorovaia, 2017), a to včetně standardů a etických zásad, se vzdělávání stává strategickou záležitostí. Franšízor (Organizace XYZ) vnímá lidský kapitál organizace jako rozhodující hodnotu a dle výsledků šetření podniká i příslušné kroky k jeho rozvíjení. Činí tak prostřednictvím managementu znalostí, který dle Mårtensson (2000) spravuje všechny složky intelektuálního kapitálu organizace, ale také prostřednictvím cílených investic svých prostředků do vzdělávacího projektu. Těmi následně vytváří rovněž příležitosti k zaměstnaneckým investicím do vlastního lidského kapitálu. Investice jsou tedy i v případě zkoumané společnosti vynakládány pracovníky i organizací tak, jak tvrdí Armstrong (2002). Možné nedostatky lze spatřovat naopak na straně Společnosti XYZ, a to v nedostatečném strategické plánování vzdělávání a rozvoje. Avšak s ohledem na strategické řízení této oblasti jako na formu podpory ze strany franšízora je diskutabilní, zdali je takových činností přímo ve Společnosti XYZ zapotřebí.

Ke strategickému souladu dochází rovněž z hlediska firemní kultury. Celoživotní vzdělávání je považováno za součást identity a celkové image Organizace XYZ a je

zakotveno rovněž ve formulaci mise a vize. Společnost XYZ přebírá znaky firemní kultury franšízora. Vzdělávání je zde vnímáno jako sdílená hodnota a rozvoj jako součást klimatu ve franšíze. Právě sdílený charakter prvků, jako jsou vize, mise a hodnoty, vyjadřuje firemní kulturu organizace (Barták, 2011). Ta u většiny dotazovaných pracovníků pozitivně ovlivňuje jejich subjektivní identifikaci se společností. Dále je vhodné doplnit, že v mnoha právě jmenovaných prvcích lze sledovat znaky současné konkurenceschopnosti podniků v podmínkách globalizace, které diskutuje Mikoláš (2012). Projevuje se zde dimenze identity a integrity (lze spojovat se zmíněnou identifikací), které se nadále promítají do celkového designu, image, kultury a vnitřního klimatu organizace.

Jak vyplývá z předchozího textu, i grafické interpretace výsledků šetření (obr. 3), systém vzdělávání a rozvoje není vhodné vnímat izolovaně. Rozvoj pracovníků je jedním z hlavních cílů, aktivit a úkolů samotného řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002; Koubek, 2009) či řízení intelektuálního kapitálu, jehož znaky se v Organizaci XYZ projevují. Dále je vzdělávání a rozvoj součástí vnitřního systému organizace a je tedy ovlivňováno nejen firemní kulturou a strategií, ale také ostatními podmínkami vnitřního prostředí. Konečně je také nutné vnímat vazby systému na podmínky vnějšího prostředí. Nastíněním těchto tří úrovní je uveden princip systémového myšlení, který dle Bartáka (2011) spočívá v schopnosti zaměřit se na celkový kontext řešených problémů a chápat je v nezbytných souvislostech, vztazích a vazbách.

U zkoumané společnosti se systémové myšlení projevuje nejvýrazněji ve vztahu k vnějšímu prostředí a lze říci, že to samé platí i o franšízorovi. Externí vlivy jsou pro jejich jednodušší analýzu kategorizovány pomocí kombinace teoretické struktury Bartáka (2011), Koubka (2009) a PEST(LE) analýzy a šetřením je zjištěn naprosto rozhodující vliv těchto faktorů na systém vzdělávání a rozvoje. Formální vzdělávání franšízora, avšak i individuální vzdělávání v kompetenci Společnosti XYZ na změny vnějšího prostředí však velmi dobře reaguje. Lze proto konstatovat silnou mobilitu, která je také důležitou komponentou konkurenční síly soudobých podniků (Mikoláš, 2012). V kontextu těchto vazeb lze však dále pozorovat také naprosto opačné působení, a to směrem od organizace k jejímu vnějšímu prostředí. (V rámci mise je i prostřednictvím vzdělávání pracovníků usilováno o zlepšení situace na trhu organizací nabízených služeb.)

Společnost XYZ projevuje určité znaky systémového myšlení i v případě vnitřního prostředí. Jakým způsobem fungují vazby mezi systémem rozvoje, firemní kulturou a strategií již bylo nastíněno. Ostatní vnitřní podmínky jsou zkoumané z pohledu Koubkova (2009) struktury o třech úrovních. Na základě výsledků šetření lze konstatovat, že Společnost XYZ v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků zohledňuje především následující vnitřní podmínky: obsah práce, autonomie pracovníků, počet pracovníků a fluktuace. Zejména lze upozornit na zmíněnou autonomii pracovníků (samostatně podnikajících na základě mandátní smlouvy) a nulovou fluktuaci, které systém individuálního vzdělávání Společnosti XYZ ovlivňují nejvíce. Obecně lze také konstatovat, že samotný charakter profese (vnitřní podmínka obsahu práce) ze své podstaty podmiňuje nutnost vnímání vzdělávání a rozvoje v kontextu vnitřního i vnějšího prostředí firmy.

Poslední úroveň systémového myšlení, jehož existenci lze na základě výsledků šetření usuzovat, jsou silné vazby mezi rozvojem pracovníků a řízením intelektuálního kapitálu. Zachycování, sdílení a využívání organizovaných znalostí je patrné především na vzdělávacím projektu Organizace XYZ. Ten vykazuje znaky řízení komunikace, informací, rozvoje a sdílení, které jsou Dvořákovou (2012) považovány za dílčí prvky managementu znalostí. Existence virtuální části vzdělávacího projektu hovoří o využití informačních technologií, které zmiňují Igbíni a Ikenwea (2017). Po vzoru Prieta (2022) nebo např. Castaneda a Ramíreze (2021) lze však na sdílení znalostí pozorovat i vliv kultury, kulturních hodnot a konexí (znalostí síť). V souvislosti s výše zmíněným lze v Organizaci XYZ sledovat výraznou snahu o rozvíjení nejen lidského, ale také společenského a organizačního kapitálu, které jsou Armstrongem (2002) vymezované jako složky kapitálu intelektuálního.

Jediná slabá stránka systémového myšlení v oblasti vzdělávání a rozvoje, kterou lze jednoznačně identifikovat, je spojená s vnímáním vnitřních vazeb samotného systému vzdělávání a rozvoje. V tomto smyslu lze doporučit větší důraz na koordinaci a synergické působení mezi různými vzdělávacími programy a iniciativami. Takové opatření by mělo řešit například problém s rekurentností obsahu vzdělávacích aktivit, která negativně ovlivňuje motivaci pracovníků k účasti.

Na základě výsledků šetření diskutovaných v předchozím textu lze pro oblast vzdělávání a rozvoje konstatovat existenci některých základních vlastností učící se organizace. Takové charakteristiky se pak projevují u zkoumané Společnosti XYZ i franšízové síti Organizace XYZ, které je součástí.

## 6 Závěry a doporučení

Diplomová práce se zaměřovala na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XYZ, která je součástí franšizové sítě Organizace XYZ. Na základě teoretických východisek byl uskutečněn výběr výzkumných témat, který vedl k položení specifických výzkumných otázek. Zodpovězením stanovených otázek byl naplněn primární i sekundární cíl práce.

Zvolenou výzkumnou metodou byla deskriptivní intrinsitní případová studie kvalitativního charakteru. Data byla získána technikou kvalitativní analýzy obsahu a kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru. K analýze dat byly využity vybrané postupy rámcové analýzy. Nejdříve byl navržen kategoriální a kódovací systém s relevancí k výzkumným otázkám, na základě kterého byla data podrobena deduktivnímu kódování. V následující fázi rámcové analýzy byla kódovaná data redukována a shrnuta prostřednictvím procesu schematizace. Výsledky šetření popisují charakteristiky vzdělávacích a rozvojových aktivit, průběh systematického cyklu rozvoje pracovníků, projevené trendy v profesním vzdělávání, ale také vliv obchodního formátu společnosti nebo vnitřní vazby systému vzdělávání s prvky firemní kultury a strategie. V interpretační části případové studie byly výsledky šetření konfrontovány s teoretickými východisky a výzkumnými otázkami. Prostřednictvím tohoto procesu byly identifikovány slabé a silné stránky systému, na základě kterých byla navržena doporučení.

Z hlediska charakteristik vzdělávacích a rozvojových aktivit byla navržena zejména doporučení, spojená s primárním zaměřením na adaptační fázi pracovníků a potenciálním zanedbáváním motivační a integrační funkce vzdělávání. Společnosti XYZ byla doporučena organizovanější forma counsellingu a větší důraz na zpětnou vazbu. Organizaci XYZ byly navrženy především změny v e-learningové platformě, v které lze spatřovat nevyužitý potenciál. Návrhy se týkaly např. personalizace a aktualizace obsahu, které mohou pracovníky výrazněji podněcovat k jeho využívání. Vhodným podnětem do budoucnosti je také transformace platformy do formy e-developmentu, který by mohl zlepšit procesy managementu znalostí, výrazněji rozvíjet organizační i společenský kapitál a prohloubit funkčnost stávající znalostní sítě. V souvislosti se znalostní sítí bylo Společnosti XYZ doporučeno



zapojení zákazníků prostřednictvím využití recenzního obsahu pro identifikaci rozvojových potřeb (TNA). Z hlediska systematického cyklu rozvoje byla Společnosti XYZ doporučena primární koncentrace pozornosti směrem k jeho hraničním fázím. Pro fázi TNA byla navržena větší pravidelnost a zapojení objektivních metod, které zajistí participativní proces identifikace vzdělávacích potřeb. Implementace objektivních metod a pravidelnější a systematictější forma byla společnosti doporučena i pro některé úrovně fáze hodnocení. Organizaci XYZ bylo navrženo využití anketního průzkumu postojů prostřednictvím existujícího nástroje interní webové aplikace (TNA) a zavedení *reaciton sheets* (fáze hodnocení). Z pohledu systémového pojetí vzdělávání a rozvoje bylo doporučeno opatření, spojené s koordinací synergického působení mezi různými vzdělávacími programy a iniciativami. Jeho záměrem je odbourání rekurentnosti obsahu vzdělávacích aktivit, která negativně ovlivňuje motivaci pracovníků k účasti.

Metodické nedostatky práce lze spatřovat především v náročnosti některých technik kvalitativního výzkumu, která mohla vytvářet prostor pro desinterpretaci získaných výsledků. V těchto souvislostech lze upozornit také na zvolení vlastní formy interpretace výsledků rámcové analýzy, která nezahrnovala některými zdroji navrhovaný proces *mappingu*. Originalita a přínos studie jsou spatřovány především v naplnění sekundárního cíle diplomové práce. Na systém vzdělávání a rozvoje pracovníků není nahlíženo jako na izolovaný prvek, nýbrž jsou zkoumány jeho vazby na vnitřní i vnější prostředí společnosti. V praktickém důsledku jsou témata rozvoje pracovníků diskutována také v kontextu řízení intelektuálního kapitálu, vytváření znalostních sítí nebo aktuálních trendů profesního vzdělávání. Originalita práce spočívá rovněž v obchodním formátu zkoumané organizace, který není obvyklým předmětem šetření diplomových prací na příbuzná témata. Závěrem je vhodné zmínit některé limity praktického přínosu výsledků studie. V souladu s využitou výzkumnou metodou není cílem této práce poskytnout soubor poznatků zobecnitelných na široké množství podniků. Přínos práce spočívá v návrhu doporučení aplikovatelných zkoumanou firmou, ale také v poskytnutí teoretického rámce pro zkoumání franšízových firem nebo systému vzdělávání a rozvoje v jeho širších souvislostech. Takto nastíněná perspektiva může být přínosná zejména pro budoucí studentské práce na související témata.

## 7 Seznam použitých zdrojů a literatury

- [1] ABDULMUHSIN, A. A., TARHINI, A., MASA'DEH, R. a ALKHWALDI, A. F. Guest editorial: Mass collaboration and knowledge management: reflections to achieve best practices. *International Journal of Organizational Analysis*. Emerald Publishing, 2022, **30**(5), s. 1041-1044. ISSN 19348835.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vydání. Londýn: Logan Page, 2014. 776 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [5] Asociace realitních kanceláří České republiky (ARK ČR). O nás. *Asociace realitních kanceláří České republiky* [online]. 2019. Poslední aktualizace 18.03.2023 [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://www.arkcr.cz/ark/o-ark-cr/>
- [6] BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- [7] BATMOMOLIN, A. M. D., SUPRIATNA, D., HANANTO, T., TANUWIJAYA, J. a SADANA, S. M. S. Mediating Role of Intrapreneurship Competency and Affective Commitment in the Influence of Training and Development on Employees' Innovative Behavior. *Quality - Access to Success*. SRAC - Societatea Romana Pentru Asigurarea Calitatii, 2022, **23**(191), s. 70-79. ISSN 1582-2559.
- [8] Behavio Labs. *Atlas Čechů* [online]. 2023. Poslední aktualizace 12.03.2023 [cit. 17.03.2023]. Dostupné z: <https://atlascechu.cz/>
- [9] BEJTKOVSKÝ, J. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, **8**(4), s. 105-123. ISSN 1804-1728.
- [10] BELL, B. S., TANNENBAUM, S. I., FORD, J. K., NOE, R. J. a KRAIGER, K. 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association, 2017, **102**(3), s. 305-323. ISSN 1939-1854.
- [11] BERÁNKOVÁ, T. Realitní trh rostl i v roce 2020. Zájemce lákalo zrušení daně z nabytí nebo nízké úroky hypoték. In: *iRozhlas.cz* [online]. Praha: Český rozhlas, 2020. Poslední aktualizace 23.02.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/zajem-o-nemovitosti-zruseni-dane-nizke-uroky-hypoteka\\_2012300810\\_kar](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/zajem-o-nemovitosti-zruseni-dane-nizke-uroky-hypoteka_2012300810_kar)
- [12] BEQIRI, T. a MAZREKU, I. Lifelong Learning, Training and Development Employee's Perspective. *Journal of Educational and Social Research*. Richtmann publishing, 2020, **10**(2), s. 94-102. ISSN 2240-0524.
- [13] BOON, C., ECKARDT, R., LEPAK, D. P. a BOSELIE, P. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 2018, **29**(1), s. 34-67. ISSN 1466-4399.
- [14] BORCHARDT, M., PEREIRA, G. M., MILAN, G. S., SCAVARDA, A. R., NOGUEIRA, E. O. a POLTOSI, L. C. Industry 5.0 Beyond Technology: An Analysis Through the Lens of

- Business and Operations Management Literature. *Organizacija*. Sciendo, 2022, **55**(4), s. 305-321. ISSN 1581-1832.
- [15] BUI, T. T. H., JAMBULINGAM, M. a AMIN, M. A literature review of franchisee performance: Insights for further research. *Cogent Business & Management*. Cogent OA, 2022, **9**(2044573), s. 1-22. ISSN 2331-1975.
- [16] CARLISLE, J., BHANUGOPAN, R. a FISH, A. Latent factor structures affecting the occupational profile construct of the training needs analysis scale. *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 2012, **23**(20), s. 4319-4341. ISSN 0958-5192.
- [17] CASCIO, W. F. Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*. Elsevier, 2019, **29**, s. 284-297. ISSN 1053-4822.
- [18] CASTANEDA, D. I. a RAMÍREZ, C. A. Cultural Values and Knowledge Sharing in the Context of Sustainable Organizations. *Sustainability*. MDPI, 2021, **13**(7819), s. 1-15. ISSN 2071-1050.
- [19] COLE, S. What Kind of Franchisee Are You: Entrepreneur or Intrapreneur?. In: *Point Franchise* [online]. 2020. Poslední aktualizace 17.01.2021 [cit. 26.01.2023]. Dostupné z: <https://www.pointfranchise.co.uk/articles/what-kind-of-franchisee-are-you-entrepreneur-or-intrapreneur-6469/>
- [20] CROONEN, E. P. M., GRÜNHAGEN, M. a WOLLAN, M. L. Best fit, best practice, or stuck in the middle? The impact of unit ownership on unit HR performance in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Springer Science+Business Media, 2016, **12**, s. 697-711. ISSN 1555-1938.
- [21] CURADO, C. a TEIXEIRA, S. M. Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. *European Journal of Training and Development*. Emerald Publishing, 2014, **38**(9), s. 845-870. ISSN 1046-9012.
- [22] ČEMERKOVÁ, Š., POKORNÁ, P. a MALÁTEK, V. Influence of Covid-19 on The Company's Reinvestment in Employee Education and Training. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. The Institute of Eastern Europe and Central Asia, 2022, **9**(4), s. 691-702. ISSN 2328-8280.
- [23] Český statistický úřad (ČSÚ). Ekonomiku brzdila klesající spotřeba. In: *Český statistický úřad* [online]. 2022a. Poslední aktualizace 17.12.2022 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomiku-brzdila-klesajici-spotreba>
- [24] Český statistický úřad (ČSÚ). Věková struktura. *Sčítání 2021* [online]. 2022b. Poslední aktualizace 08.02.2022 [cit. 17.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura#:~:text=Mezi%20se%C4%8Dten%C3%BDmi%20p%C5%99edstavovaly%20d%C4%9Bti%20ve,mu%C5%BEi%20s%2041%2C2%20lety>
- [25] Český statistický úřad (ČSÚ). Indexy spotřebitelských cen - inflace - prosinec 2022. In: *Český statistický úřad* [online]. 2023a. Poslední aktualizace 11.03.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2022#:~:text=%E2%80%9EPr%C5%AFm%C4%9Brn%C3%A1%20m%C3%ADra%20inflace%20za%20rok,odd%C4%9Blen%C3%AD%20statistiky%20spot%C5%99ebitelsk%C3%BDch%20cen%20%C4%8CS%C3%9A>
- [26] Český statistický úřad (ČSÚ). Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2023. In: *Český statistický úřad* [online]. 2023b. Poslední aktualizace 08.03.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-krajeČeský>

- statistický úřad (ČSÚ). Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2022. In: *Český statistický úřad* [online]. 2023c. Poslední aktualizace 01.02.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2022#:~:text=Hrub%C3%BD%20dom%C3%A1c%C3%AD%20produkt%20vzrostl%20v,vy%C5%A1%C5%A1%C3%AD%20ne%C5%BE%20v%20roce%202021>
- [27] Český statistický úřad (ČSÚ). Spotřební koš. *Český statistický úřad* [online]. 2023d. Poslední aktualizace 10.02.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni\\_kos\\_archiv](https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni_kos_archiv)
- [28] Český statistický úřad (ČSÚ). Věkové složení obyvatel podle pohlaví a základních věkových skupin. *Český statistický úřad* [online]. 2023e. Vygenerováno 20.03.2023 [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=606&katalog=33156&pvo=DEM01&pvo=DEM01&str=v33&evo=v1433!IK-CR-K-O\\_1&c=v3~2\\_RP2021MP12DP31](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=606&katalog=33156&pvo=DEM01&pvo=DEM01&str=v33&evo=v1433!IK-CR-K-O_1&c=v3~2_RP2021MP12DP31)
- [29] Český statistický úřad (ČSÚ). Vše o území. *Český statistický úřad* [online]. 2023f. Vygenerováno 20.03.2023 [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi>
- [30] Česká národní banka (ČNB). Aktuální vývoj na trhu nemovitostí a spotřebitelská inflace, měnová politika a ceny nemovitostí. In: *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, s. r. o., AliaWeb, s. r. o., 2022. Poslední aktualizace 15.02.2022 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/670311-aktualni-vyvoj-na-trhu-nemovitosti-a-spotrebitejska-inflace-menova-politika-a-ceny-nemovitosti/>
- [31] ČTK. Hypotéky poprvé za dva roky zlevnily, trh je ale u ledu a nové půjčky si bere jen minimum lidí. In: *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, a.s., 2023a. Poslední aktualizace 07.03.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67173060-hypoteky-poprve-za-dva-roky-zlevnily-trh-je-ale-u-ledu-a-nove-pujcky-si-bere-jen-minimum-lidi>
- [32] ČTK. Poptávka po bytech setrvale klesá. Atmosféra na trhu připomíná dusno před přestřelkami ve westernech. In: *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, a.s., 2023b. Poslední aktualizace 22.01.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-67161360-poptavka-po-bytech-setrvale-klesa-atmosfera-v-realitnim-trhu-pripomina-dusno-pred-prestrelkami-ve-westernech>
- [33] DUBOVÁ, K. a DUBA, J. Co přináší nový realitní zákon? In: *epravo.cz* [online]. Praha: EPRAVO.CZ, a.s., 2020. Poslední aktualizace 21.05.2022 [cit. 17.03.2023]. Dostupné z: [https://www.epravo.cz/top/clanky/co-prinasi-novy-realitni-zakon-110728.html#\\_ftn1](https://www.epravo.cz/top/clanky/co-prinasi-novy-realitni-zakon-110728.html#_ftn1)
- [34] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [35] EDEH, F. O., ZAYED, N. M., NITSENKO, V., BREZHNEVA-YERMOLENKO, O., NEGOVSKA, J. a SHTAN, M. Predicting Innovation Capability through Knowledge Management in the Banking Sector. *Journal of Risk and Financial Management*. MDPI, 2022, **15**(312), s. 1-12. ISSN 1911-8074.
- [36] Evropská komise. European Social Progress Index 2016. *European Commission* [online]. 2016. [cit. 17.03.2023]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/maps/social-progress/2016\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/maps/social-progress/2016_en)
- [37] Evropská unie. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2019 [cit. 18.03.2023].

ISBN 978-92-79-69931-3. Dostupné z: <https://op.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-cs>

- [38] FARJAD, S. The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study: Islamshahr university). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 2012, **46**, s. 2837-2841. ISSN 1877-0428.
- [39] FERREIRA, R. R. a ABBAD, G. Training Needs Assessment: Where We Are and Where We Should Go. *Brazilian Administration Review*. ANPAD, 2013, **10**(1), s. 77-99. ISSN 18077692.
- [40] FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [41] GOLDSMITH, L. J. Using Framework Analysis in Applied Qualitative Research. *The Qualitative Report*. NSU, 2021, **26**(6), s. 2061-2076. ISBN 1052-0147.
- [42] GOROVAIA, N. Knowledge transfer in franchising. In: HOY, F., PERRIGOT, R. a TERRY, A. *Handbook of research on Franchising*. Edward Elgar Publishing, 2017, 640 s. ISBN 9781785364174.
- [43] GRÜNHAGEN, M., WOLLAN, M. L., DADA, O. a WATSON, A. The moderating influence of HR operational autonomy on the entrepreneurial orientation–performance link in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Springer Science+Business Media, 2014, **10**, s. 827-844. ISSN 1555-1938.
- [44] HALLOVÁ, M., POLAKOVIČ, P. a SLOVÁKOVÁ, I. Current Trends in Training of Managers in the Field of Information And Communication Technologies And Identifying the Barriers to Education of Managers. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2017, **9**(4), s. 45-52. ISSN 1804-1930.
- [45] HARRINGTON, R. a EARHART, C. The effect of job shadowing on recruiting students to academic programs in property management. *Housing and Society*. Routledge, 2020, **47**(2), s. 146-158. ISSN 08882746.
- [46] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [47] Hospodářská komora ČR. O nás. *Hospodářská komora České republiky* [online]. Praha: Hospodářská komora ČR, 2019. Poslední aktualizace 27.09.2022 [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/o-nas/>
- [48] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Jihlava: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [49] HSIEH, H. a SHANNON, S. E. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. Sage Publications, 2005, **15**(9), s. 1277-1288. ISSN 15527557.
- [50] HUSSIN, A. A. Education 4.0 Made Simple: Ideas For Teaching. *International Journal of Education & Literacy Studies*. Elsevier, 2018, **6**(3), s. 92-98. ISSN 2202-9478.
- [51] CHAIPIDECH, P., SRISAWASDI, N., KAJORNMANEE, T. a CHAIPAH, K. A personalized learning system-supported professional training model for teachers' TPACK development. *Computers and Education: Artificial Intelligence*. Elsevier, 2022, **3**(100064), s. 1-10. ISSN 2666-920X.
- [52] CHANG, C., CHANG, W., HSIEH, H. a SHIH, Y. An Alternative to Coping with COVID-19— Knowledge Management Applied to the Banking Industry in Taiwan. *Journal of Risk and Financial Management*. MDPI, 2022, **15**(405), s. 1-21. ISSN 1911-8074.

- [53] CHRASTINA, J. *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. 288 s. ISBN 978-80-244-5373-6.
- [54] IACONO, S., VALLARINO, M. a VERCELLI, G. Gamification in Corporate Training to Enhance Engagement: An Approach. *International Journal of Emerging Technologies in Learning – ijET*. International Association of Online Engineering, 2020, **15**(17), s. 69-84. ISSN 1863-0383.
- [55] IGBINOVIA, M. O. a IKENWE, I. J. Knowledge Management: Processes and Systems. *Journal of Information and Knowledge Management*. World Scientific, 2017, **8**(3), s. 26-38. ISSN 2360 – 994X.
- [56] Informant č. 1, franšizant [ústní sdělení]. 2023a. Téma: Doplnující informace o organizaci.
- [57] Informant č. 1, franšizant [rozhovor]. 2023b. Téma: Rozhovor o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace.
- [58] Informant č. 2, pracovník [rozhovor]. 2023. Téma: Rozhovor o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace.
- [59] Informant č. 3, pracovník [rozhovor]. 2023. Téma: Rozhovor o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace.
- [60] KELLNER, A. Human resource management standardisation and adaptation in franchises. *The Service Industries Journal*. Routledge, 2017, **37**(9-10), s. 545-566. ISSN 1743-9507.
- [61] JOKO, J., PUTRA, A. P. a ISNAWAN, B. H. Implementation of IoT-Based Human Machine Interface-Learning Media and Problem-Based Learning to Increase Students' Abilities, Skills, and Innovative Behaviors of Industry 4.0 and Society 5.0. *TEM Journal*. UIKTEN - Association for Information Communication Technology Education and Science, 2023, **12**(1), s. 200-207. ISSN 2217-8309.
- [62] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [63] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2009. 374 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [64] Krajská správa Českého statistického úřadu v Hradci Králové (Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové). *Statistická ročenka královéhradeckého kraje 2022* [online]. Hradec Králové, ČSÚ, 2022 [cit. 21.03.2023]. ISBN 978-80-250-3222-0. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164503439/33008922.pdf/55695509-6f66-4507-acf4-17c49fc206ac?version=1.5>
- [65] KUBÁTOVÁ, J. Lidský kapitál jako podnikatelská příležitost vlastníka. In: *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference. 1. vydání. Praha: VŠFS, 2003, s. 135-139. ISBN 80-86754-08-1.
- [66] KULKARNI, P., GOKHALE, P., SATISH, Y. M. a TIGADI, B. An empirical study on the impact of learning theory on gamificationbased training programs. *Organization Management Journal*. Emerald Publishing, 2022, **19**(5), s. 170-188. ISSN 1541-6518.
- [67] KWAYU, S., ABUBAKRE, M. a LAL, B. The influence of informal social media practices on knowledge sharing and work processes within organizations. *International Journal of Information Management*. Elsevier, 2021, **58**, s. 1-9. ISSN 0268-4012.

- [68] MAHMUD, K. T., WAHID, I. S. a ARIF, I. Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh. *Cogent Social Sciences*. Cogent OA, 2019, **5**(1705627), s. 1-14. ISSN 2331-1886.
- [69] MARKAKI, A., MALHOTRA, S., BILLINGS, R. a THEUS, L. Training needs assessment: tool utilization and global impact. *BMC Medical Education*. BioMed Central, 2021, **21**(310), s. 1-20. ISSN 14726920.
- [70] MÅRTENSSON, M. A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*. MCB University Press, 2000, **4**(3), s. 204-216. ISSN 1367-3270.
- [71] Mediatel CZ. *ZlatéStránky.cz* [online]. 2023. Poslední aktualizace 15.03.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zlatestranky.cz/>
- [72] MEHALE, K. D., GOVENDER, C. M. a MABASO, C. M. Maximising training evaluation for employee performance improvement. *SA Journal of Human Resource Management*. AOSIS, 2021, **19**(0), s. 1-11. ISSN 2071-078X.
- [73] MIKOŁAJCZYK, K. Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*. Emerald Publishing, 2022, **46**(5/6), s. 544-562. ISSN 2046-9012.
- [74] MIKOLÁŠ, Z. *Konkurenční potenciál podniku (podnikání a podnik B)*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s. v Ostravě, 2012. 194 s. ISBN 115-116.
- [75] Ministerstvo financí ČR (MF ČR). Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní. In: *Ministerstvo finance ČR* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2023. Poslední aktualizace 28.01.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129#:~:text=%C4%8Cesk%C3%A1%20ekonomika%20letos%20projde%20m%C3%ADrnou,pololet%C3%AD%202022%20proch%C3%A1z%C3%AD%20m%C3%ADrnou%20reces%C3%AD>.
- [76] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR ČR). Srovnání makroekonomických ukazatelů. *RIS – Regionální informační systém*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021. Poslední aktualizace 09.08.2022 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.risy.cz/cs/krajske-ris/pardubicky-kraj/kraj/hospodarske-prostredi/makroekonomicke-ukazatele#o3>
- [77] Ministerstvo spravedlnosti České republiky (MS ČR). Úplný výpis z obchodního rejstříku Organizace XYZ. In: *Jusitce.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (MS ČR), 2023a. Vygenerováno 17.03.2023 [cit. 17.03.2023]. Dostupné z: <https://justice.cz/>
- [78] Ministerstvo spravedlnosti České republiky (MS ČR). Úplný výpis z obchodního rejstříku Společnosti XYZ. In: *Jusitce.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (MS ČR), 2023b. Vygenerováno 17.03.2023 [cit. 17.03.2023]. Dostupné z: <https://justice.cz/>
- [79] MONTROYA-QUINTERO, D. M., BERMUDEZ-RÍOS, L. F. a COGOLLO-FLÓREZ, J. M. Model for Integrating Knowledge Management System and Quality Management System in Industry 4.0. *Quality - Access to Success*. SRAC - Societatea Romana Pentru Asigurarea Calitatii, 2022, **23**(189), s. 18-25. ISSN 1582-2559.
- [80] MORAES, E., KIPPER, L. M., KELLERMANN, A. C. H., AUSTRIA, L., LEIVAS, P., MORAES, J. A. R. a WITCZAK, M. Integration of Industry 4.0 technologies with Education 4.0:

- advantages for improvements in learning. *Interactive Technology and Smart Education*. Emerald Publishing, 2022, s. 1-18. ISSN 1741-5659.
- [81] MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu: Andragogická didaktika*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6.
- [82] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [83] NA, K. The Effect of On-the-Job Training and Education Level of Employees on Innovation in Emerging Markets. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. MDPI, 2021, 7(47), s. 1-18. ISSN 2199-8531.
- [84] NAFUKHO, F. M., IRBY, B. J., PASHMFOROOSH, R., LARA-ALECIO, R., TONG, F., LOCKHART, M. E., MANSOUR, W. E., TANG, S., ETCHELLES, M. a WANG, Z. Training design in mediating the relationship of participants' motivation, work environment, and transfer of learning. *European Journal of Training and Development*. Emerald Publishing, 2022, s. 1-21. ISSN 2046-9012.
- [85] NEAGA, I. Applying Industry 4.0 and Education 4.0 to Engineering Education. In: *Proceedings 2019 Canadian Engineering Education Association Conference*. Ontario: University of Ottawa, 2019, s. 1-6. ISSN 2371-5243.
- [86] NEPOLSKÁ, K. a HLÍNOVÁ, M. Intelektuální kapitál jako ukazatel úspěšnosti firmy. In: *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference. 1. vydání. Praha: VŠFS, 2003, s. 139-143. ISBN 80-86754-08-1.
- [87] OLARU-POȘIAR, S. 17. Training and Development in the Digital Era. In: DEJICA, D., HANSEN, G., SANDRINI, P. a PARA, I. *Language in the Digital Era. Challenges and Perspectives*. Warsaw: De Gruyter, 2016, s. 214-227. ISBN 9783110472042.
- [88] Organizace spojených národů (OSN). *Guide on Measuring Human Capital*. Ženeva: Organizace spojených národů, 2016. 146 s. ISBN 978-92-1-117120-4.
- [89] Organizace XYZ. *Interní informační systém* [online]. 2013. Poslední aktualizace 13.09.20219 [cit. 16.03.2023].
- [90] Organizace XYZ. *Rozvaha ve zkráceném rozsahu ke dni 31. 12. 2016* [online]. 2017. [cit. 17.03.2023].
- [91] Organizace XYZ. *Webová vzdělávací platforma organizace* [online]. 2022. [cit. 16.03.2023].
- [92] Organizace XYZ. *Interní webová aplikace* [online]. 2023a. [cit. 16.03.2023].
- [93] Organizace XYZ. *Webové stránky organizace* [online]. 2023b. Poslední aktualizace 15.03.2023 [cit. 16.03.2023].
- [94] ORLOVA, E. V. Design of Personal Trajectories for Employees' Professional Development in the Knowledge Society under Industry 5.0. *Social Sciences*. MDPI, 2021, 10(427), s. 1-29. ISSN 2076-0760.
- [95] PASBAN, M. a NOJEDEH, S. H. A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 2016, 230, s. 249-253. ISSN 1877-0428.
- [96] PRIETO, R. Knowledge management. *NAC Executive Insights*. National Academy of Construction, 2022, s. 1-9.
- [97] PROFIT system franchise services. Katalog franšíz. *Franchising.cz* [online]. 2020. Poslední aktualizace 03.12.2022 [cit. 17.03.2023].



- [98] SALMON, G. May the Fourth Be with You: Creating Education 4.0. *Journal of Learning for Development – JL4D*. The Commonwealth of Learning, 2019, **6**(1), s. 95-115. ISSN 2311-1550.
- [99] SEIDLER, J. Pokles cen nemovitostí zaostal za očekáváním. In: *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, a.s., 2023. Poslední aktualizace 23.02.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67175650-pokles-cen-nemovitosti-zaostal-za-ocekavanim>
- [100] STACHOVÁ, K., PAPULA, J., STACHO, Z. a KOHNOVÁ, L. External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability*. MDPI, 2019, **11**(2):345, s. 1-19. ISSN 2071-1050.
- [101] SULTANA, A. *Why your staff development strategy is not working?* American International University Bangladesh, 2015, s. 1-11.
- [102] THWIN, N. P. Z., SOE, Y. N. a MIDHUNCHAKKARAYARTHY, A. B. Impact of Training and Development on Employee Performance: A Study of Myanmar Internet Service Provider Industry. *Proceedings on Engineering Sciences*. University of Kragujevac, 2022, **4**(3), s. 291-300. ISSN 2683-4111.
- [103] URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P., HUDÁKOVÁ, M. a JEŽKOVÁ PETRŮ, G. Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Sustainability*. MDPI, 2021, **13**(2721), s. 1-14. ISSN 2071-1050.
- [104] Úřad práce ČR. Nezaměstnanost v únoru zůstala na 3,9 %, meziměsíčně klesl počet nově evidovaných uchazečů o zaměstnání. In: *Úřad práce ČR* [online]. 2023. Poslední aktualizace 11.03.2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/nezamestnanost-v-unoru-zustala-na-3-9-mezimesicne-klesl-pocet-nove-evidovanych-uchazecu-o-zamestnani>
- [105] VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [106] VNOUČKOVÁ, L., URBANCOVÁ, H. a SMOLOVÁ, H. Approaches to Employee Development in Czech Organisations. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*. Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2015, **8**(1), s. 1-7. ISSN 1803-1617.
- [107] WANG, S., ABBAS, J., SIAL, M. S., ÁLVAREZ-OTERO, S. a CIOCA, L. Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational greenculture. *Journal of Innovation and Knowledge*. Elsevier, 2022, **7**(4), s. 1-9. ISSN 2444-569X.

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha č. 1: Podklad pro zadání diplomové práce



#### Zadání diplomové práce

<b>Autor:</b>	<b>Bc. Adéla Schimmerová</b>
Studium:	I2100789
Studijní program:	N0413A050048 Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a management
<b>Název diplomové práce:</b>	<b>Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci</b>
Název diplomové práce AJ:	Analysing employee education and development system in selected organisation

#### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

##### Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit vybrané organizace a navržení jejich optimalizace.

##### Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika zpracování
3. Teoretická východiska
4. Průběh a výsledky šetření
5. Shrnutí a diskuse výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použitých zdrojů a literatury
8. Přílohy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating training programs: The four levels*. San-Francisco: Berrett-Koehler, 2006. 379 s. ISBN 1-57675-348-4.

KUCHAŘÍČKOVÁ, A. a VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

MORAES, E. B., KIPPER, L. M., HACKENHAAR KELLERMANN, A. C., AUSTRIA, L., LEIVAS, P., MORAES, J. A. R. a WITCZAK, M. Integration of Industry 4.0 technologies with Education 4.0: advantages for improvements in learning. *Interactive Technology and Smart Education*. 2022, ahead-of-print. ISSN 1741-5659.

BUI, T. T. H., JAMBULINGAM, M. a AMIN, M. A literature review of franchisee performance: Insights for further research. *Cogent Business & Management*. 2022, **9**(1), 1-22. ISSN 2331-1975.

DACHNER, A. M., ELLINGSON, J. E., NOE, R. A. a SAXTON, B. M. The future of employee development. *Human Resource Management Review*. 2021, **31**(2). ISSN 1053-4822.

MENG G. Construction of employee training program evaluation system of three exponential forecast based on sliding window. *Cluster Computing*. 2019, **22**(2), 4665–4671. ISSN 1573-7543.

BOON, C., ECKARDT, R., LEPAK, D. P. a BOSELIE, P. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 2018, **29**(1), 34-67. ISSN 1466-4399.

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021

## 8.2 Příloha č. 2: Podoba informovaného souhlasu účastníků výzkumu

### Informovaný souhlas účastníků výzkumu

Informovaný souhlas se vztahuje k diplomové práci Adély Schimmerové na téma „Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“.

Žádám Vás o souhlas s poskytnutím výzkumného materiálu pro diplomovou práci ve formě ústního sdělení zanešeného do shrnujícího protokolu.

Autorka se zavazuje při zpracovávání dat klást důraz na následující etické otázky:

- a) anonymitu informantů – ve shrnujícím protokolu budou odstraněny identifikující údaje,
- b) mlčenlivost autorky ve vztahu k osobním údajům o účastnících výzkumu,
- c) jako informant/informantka máte právo kdykoli odstoupit od výzkumné aktivity.

Podpisem stvrzujete, že:

- dobrovolně souhlasíte s účastí své osoby na výzkumném projektu,
- jste byl/a seznámen/a s cílem a obsahem výzkumného projektu,
- dáváte autorce své svolení k využití anonymizovaných dat pro účely diplomové práce a prezentace diplomové práce,
- souhlasíte se způsobem, jakým bude chráněna Vaše identita,
- rozumíte tomu, že se můžete kdykoli rozhodnout ve své účasti na výzkumu nepokračovat.

Bc. Adéla Schimmerová

.....

V ..... dne ..... podpis .....

## 8.3 Příloha č. 3: Scénář polostrukturovaného rozhovoru

### Scénář polostrukturovaného rozhovoru – Analýza systému vzdělávání a rozvoje

#### Společnosti XYZ

##### Úvod

Seznámení s účelem rozhovoru, popis diplomové práce, jejích cílů a informování o způsobu nakládání s informacemi (anonymizace). Předložení informovaného souhlasu.

##### Identifikace

Přidělení čísla informanta, pozice, délka trvání jeho působení ve Společnosti XYZ, předchozí zkušenost s podnikáním v oboru, spokojenost s kariérou.

##### Rozhovor

Dvě verze pro **vedoucího** (franšizanta) a **podřízené** (FO podnikající na základě mandátní smlouvy). Témata a některé navrhované otázky jsou uvedeny níže. Rozhovor má pružný charakter.

##### Závěr

Prostor pro další vyjádření informanta, položení dotazů apod.

##### Poděkování

Nabídka seznámení s výsledky výzkumu a rozloučení.

#### Rozhovor – verze pro vedoucího

##### 1. BLOK: OBCHODNÍ MODEL

- provozní autonomie v HR potažmo vzdělávání a rozvoji (V&R) - obecně

Např.: „*Než se dostaneme k samotným aktivitám vzdělávání a rozvoje, ráda bych se zeptala na obecné fungování v rámci franšizového systému. Je údajně běžné, že se mnoho personálních záležitostí deleguje na franšizanta. I na webových stránkách organizace je zmíněno, že nábor, hodnocení atd. jsou v kompetenci vedoucího pobočky (franšizanta). Jak je tomu však u vzdělávání a rozvoje?*“

- provozní autonomie ve V&R konkrétně dle jednotlivých aktivit – buď zde nebo v dalším bloku dle průběhu rozhovoru
- best practice / best fit

Např.: „*V tomto smyslu se rozlišují dva přístupy k HR ve franšizách. Jsou to takové dva extrémy – buď postupujete striktně podle standardů (které nejsou přizpůsobeny přímo vaší pobočce), nebo naopak hlavně podle postupů již v minulosti dobře vyzkoušených přímo ve Vašem prostředí. Řekl/a byste, že do jednoho z těchto extrémů v rámci řízení vzdělávání a rozvoje spadáte, nebo přístupy spíše kombinujete? Jak přesně?*“

- best practice / best fit – subjektivní názor

Např.: „*Jak vám takto nastavený systém vyhovuje? Ocenil/a byste větší standardizaci / nezávislost? V čem ano/ne? Proč? Poskytuje vám takový systém dostatečnou podporu / vytváří bariéry?*“

- sdílení znalostí mezi franšizanty (formální/neformální)

##### 2. BLOK: CHARAKTER VZDĚLÁVÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

- druh aktivity (metoda), funkce, oblast
- frekvence, nároky na účast (mandatorní charakter), reálná účast, kompetence
- subjektivní názor, spokojenost /nespokojenost a bariéry

*Velmi volný průběh, postupné doptávání se na body a zjišťování informací k aktivitám.*

##### 3. BLOK: SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

*Cíl bloku: zjistit, zdali vzdělávání a rozvoj probíhají v souladu s teoretickými fázemi systematického cyklu.*

- TNA
  - (TP) subjektivní metody – průzkumy postojů (anketa, formální rozhovor)
  - (TP) objektivní metody (supervize, zpětná vazba, analýza záznamů vedoucího pracovníka)
  - (O) posouzení strategických cílů
  - externí faktory

*Např.: „Zjišťuje nějakým způsobem ve své společnosti, v čem se pracovníci musí zdokonalit (training gap)? Pokud ano, tak jak? Můžete k tomu použít např. dotazník, výsledky zpětné vazby nebo formální rozhovor s podřízeným. Používáte něco z toho? To, že potřeby vzdělávání nějakým způsobem zjišťujete si ani nemusíte uvědomovat. Můžete se např. na poradě zeptat svého podřízeného, jestli má pocit, že svou práci odvádí dobře a jestli by uvítal pomoc ve formě instruktáže / školení / konzultace atd. Také můžete zjistit, že je vzdělávání potřeba při hodnocení pracovníka nebo hodnocení plnění Vašich dlouhodobých cílů. V neposlední řadě Vás možná ke vzdělávacím a rozvojovým aktivitám „nutí“ nějaká vnější změna (např. legislativa). Je něco z toho Váš případ?“*

*Pro lepší pochopení jsou použity příklady na aktivitách, které informant uvedl v předchozím bloku.*

- plánování / design vzdělávací aktivity
  - cíl, koncept, zaměření, časové rozložení, elementy (kontext, lektor, student...)
  - design instrukcí – školící strategie

*Např.: „Když se rozhodnete, že uskutečíte nějakou vzdělávací aktivitu, zvažujete dopředu její cíl, zaměření a časové rozložení? Plánujete nějak obsah a strukturu? Berete při školení v potaz kulturu firmy (např. etický kodex)? Promýšlíte dopředu nad školící strategií (např. cvičení, aktivitní formu vzdělávání)?*

- realizace (příprava, vlastní realizace, transfer)
- hodnocení vzdělávací aktivity
  - např. dle KP modelu: hodnocení reakce (dotazník, rozhovor), hodnocení učení (znalostí test, dovedností test, průzkum postojů, pre/post-test, kontrolní skupina), hodnocení chování (průzkum chování pomocí dotazníku / rozhovoru, manažerské hry, simulované situace), hodnocení výsledků (použití ukazatelů, průzkum postojů, ROI, obecné posouzení výstupů a vstupů)
  - jiné metody: autofeedback, postup v e-developmentu, mystery shopping atd.

*Např.: Když vy nebo Váš podřízený absolvujete nějakou vzdělávací akci, hodnotíte pak její přínos? Jak? Zkoumáte vliv školení na výkonnost konkrétními ukazateli? Ptáte se podřízeného, jestli pozoroval změny v chování po absolvování školení? Srovnáváte např. chování / výkon mezi pracovníkem, který školení absolvoval a mezi tím, který ne? Posuzujete, jestli se školení vyplatilo alespoň jednoduchým zvážením nákladů vůči očekávanému přínosu? Proč ano/ne?*

- hodnocení celého systému vzdělávání a rozvoje společnosti (cyklu)
  - plnění % plánu rozvoje, obecné průzkumy spokojenosti, controlling...
  - procesní a přehledové ukazatele (např. % proškolených)
  - strategická perspektiva: jak ovlivňuje V&R výsledky podnikání, firemní kulturu, identifikaci pracovníka se společností
- informace franšízanta o průběhu cyklu (ve smyslu předchozích bodů) na úrovni franšízora

### **3. BLOK: TENDENCE A ZMĚNY**

*Jsou zjišťovány informace, které neznaly v předchozích blocích.*

- seberozvoj a sebevzdělávání (role společnosti a facilitátora)
- education 4.0 (principy)
- znalostní sítě (externí spolupráce, aktéři, zpětná vazba zákazníků, online forma)
- demografické charakteristiky (vliv na mezigenerační spolupráci a účast na vzdělávání)

- pandemie (změna formy, účast, investice)
- jiné

#### 4. BLOK: UČÍCÍ SE ORGANIZACE

- V&R jako součást firemní kultury
- V&R jako součást obecné strategie společnosti
- systémové myšlení a V&R
- naplňování lidského potenciálu

#### Rozhovor – verze pro podřízené

#### 1. BLOK: CHARAKTER VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

- vzdělávací a rozvojové aktivity, funkce, oblast
- spokojenost /nespokojenost
- bariéry vzdělávání a rozvoje

*Velmi volný průběh, postupně doptávání se na body a zjišťování informací k aktivitám.*

#### 2. BLOK: SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

- TNA (sebehodnocení, dotazník, formální rozhovor, supervize, zpětná vazba)
- hodnocení (sebehodnocení, znalostí test, dovedností test, průzkum postojů, manažerské hry, simulované situace)

#### 3. BLOK: TENDENCE A ZMĚNY

*Jsou zjišťovány informace, které neznaly v předchozích blocích.*

- e-development / e-learning
- seberozvoj a sebevzdělávání
- education 4.0
- covid

#### 4. BLOK: UČÍCÍ SE ORGANIZACE

- subjektivní hodnocení - V&R jako součást firemní kultury
- subjektivní hodnocení - V&R jako součást obecné strategie společnosti
- subjektivní hodnocení - systémové myšlení a V&R
- obecná spokojenost s možnostmi naplňování lidského potenciálu

## 8.4 Příloha č. 4: Shrnující protokol polostrukturovaných rozhovorů (kódovaný)

Shrnující protokol rozhovoru – analýza systému vzdělávání a rozvoje Společnosti XYZ

Rozhovor č. 1

Informant č.:1

Pozice: vedoucí

Doba působení: 7 let

Věk: pozdní střední (46-60)

Předchozí zkušenost: ano

Spokojenost s kariérou: ano

### 1. BLOK: OBCHODNÍ MODEL

**Provozní autonomie ve vzdělávání a rozvoji:** Máme poměrně velkou autonomii v personálních záležitostech. Vzdělávání a rozvoj jsou z podstatné části v režii [franzízora] (ve smyslu týmového vzdělávání, přednášek, kurzů apod.), zároveň ale odpadá povinnost některých základních kurzů. V minulosti byl na několikadenní školící program kladen velký důraz, situace se ale změnila, kvůli změně legislativy - většina nových pracovníků musí dnes složit zkoušky. I přes to je ale pro franšizanty povinné základní školení na centrále v rámci, kterého jsou seznámeni s firmou, vnitřními směrnici, standardy, kodexem apod. I ti lidé, kteří mají potřebnou praxi nebo vzdělání (pozn.: nemuseli skládat zkoušky) projdou tímto povinným školením. Jinak jsme poměrně nezávislí, a i když jsou některé kurzy doporučované, není oficiální povinnost je absolvovat.

**Best Fit a Best Practice:** V personálních a jiných formálních otázkách máme samozřejmě své povinnosti a stanovené standardy, proto nejsme zcela v extrému, který představuje Best Fit. Ve vzdělávání a rozvoji se ale tomuto přístupu hodně blížíme. Dokud plníme své povinnosti, dodržujeme etický kodex, vzděláváme se o změnách v systému a obecně dobře reprezentujeme značku, není asi důvod proč bychom měli být zatíženi striktními pravidly. Takto mi to vyhovuje a považuji to i objektivně za ideální. Nejsme ničím svazováni a větší svobodu také nepotřebujeme.

**Sdílení znalostí mezi franšizanty:** Ano je pravda, že určitým způsobem k takovému sdílení informací a znalostí dochází. Zmínit lze samozřejmě Asociaci Realitních Kancelářů, která v tomto smyslu plní svou roli dobře. Co se týká přímo firmy, tak na pravidelných konferencích máme panel, kde franšizanti mohou sdílet své zkušenosti a ověřené postupy.

### 2. BLOK: CHARAKTER VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

**Vzdělávání a rozvoj:** Jak už jsem zmiňoval/a taková ta formální forma vzdělávání je v režii [franzízora]. Ten spolupracuje s [jméno vzdělávací instituce], ale má také vlastní [jméno vzdělávacího projektu], který zahrnuje školící centrum ale i online platformu. Prezenčně probíhají různé samostatné programy a kurzy, které jsou většinou zaměřené na nějaké téma - právo, marketing, homestaging, ale třeba i dost technické věci jako stavebnictví. Jako realitní zprostředkovatel bychom měli mít velký přehled o dost oborech. Nicméně, pokud vím, tak jsou to spíše přednášky, někdy se ale blíží i spíše seminářům, protože je zde nějaký kontakt s publikem, a to se nějak zapojuje. Také si pamatují z minulosti i workshopy. Konkrétně šlo třeba o to, jak správně volat klientům. Zkoušeli jsme si tu situaci simulovat a hrát role. [Franšízor] ale pořádá i další akce, kde jsme osobně. Každý rok máme výroční konferenci, kde je mnoho přednášek od specialistů ve svém oboru. Kromě těch věcí, které přímo souvisí s naší činností jsou to i takové ty „lifestylové“ věci jako zdravý životní styl, motivace atd. Nebo také vystupují lidé, kteří mluví o manažerských dovednostech, etiketě, vyjednávání, rétorice, budování zdravé firmy atd. A ještě tu jsou samozřejmě sportovní akce. Třeba [název sportovního turnaje] se koná asi co čtvrt roku a pak na to navazuje nějaký večerní program. Má to takovou teambuildingovou myšlenku. V té online formě má [franzízor] ještě tu zmiňovanou platformu. Tam jsou nějaké základní materiály a tutoriály, které jsou důležité spíše pro začátečníky. Nicméně pak jsou tam uloženy i webináře. Ty se dělají jednou nebo dvakrát do měsíce. Na ty se můžeme zpětně podívat nebo se jich účastnit přímo v reálném čase. Ty poměrně oceňuji. Jednak se tam většinou řeší aktuální dění ve firmě i na trhu a jak na něj nejlépe reagovat. Ale také je to vlastně takový meeting - řeší se současné statistiky, reporty... Původně jsme na ně jezdili do [název města] dvakrát měsíčně, ale s covidem se to přesunulo do online formy, což jsem moc ocenil. Dává mi to tak větší smysl i kvůli tomu, že už jsme celorepubliková síť a je nás hodně. Jinak pak je v té platformě taky nabídka už zmiňovaných prezenčních akcí ve školícím centru. Pokud chceme, můžeme se na ně přihlásit, ale žádné nejsou

Okomentoval(a): [SA1]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA2]: USO-SM

Okomentoval(a): [SA3]: FF  
AKT-CH

Okomentoval(a): [SA4]: FF

Okomentoval(a): [SA5]: FF

Okomentoval(a): [SA6]: FF

Okomentoval(a): [SA7]: FF

Okomentoval(a): [SA8]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA9]: TREND-KN  
USO-SI  
USO-LP

Okomentoval(a): [SA10]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA11]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA12]: AKT-O

Okomentoval(a): [SA13]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA14]: TREND-V

Okomentoval(a): [SA15]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA16]: AKT-O

Okomentoval(a): [SA17]: AKT-M  
TREND-E4  
TREND-V

Okomentoval(a): [SA18]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA19]: AKT-R  
AKT-O

Okomentoval(a): [SA20]: AKT-O  
AKT-R

Okomentoval(a): [SA21]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA22]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA23]: AKT-R

Okomentoval(a): [SA24]: TREND-ELD

Okomentoval(a): [SA25]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA26]: AKT-FCE

Okomentoval(a): [SA27]: TREND-SS

Okomentoval(a): [SA28]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA29]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA30]: TREND-E4

Okomentoval(a): [SA31]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA32]: USO-SM

Okomentoval(a): [SA33]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA34]: USO-SM  
TREND-COV

Okomentoval(a): [SA35]: AKT-SUB



povinné. Jediné, co by mělo určité proběhnout je to základní školení, o kterém jsem mluvil. To trvá asi 3 dny. Týká se to spíše franšizantů. Ale všichni z naší pobočky se ho v minulosti podobně účastnili. Základní zaškolení běžných makléřů je zodpovědností franšizanta, ale přesto jsou i tak tyto kurzy doporučované pro všechny. My na ty kurzy moc nejezdíme, protože mají spíše takovou doplňkovou formu. To nejdůležitější, o čem bychom se měli vzdělávat je obsaženo těmi webináři a také dostáváme zprávy, pokud se něco změní v systému a pokud je potřeba se o tom dozvědět, tak to stačí individuálně. Takový pomyslný základ jsem já osobně získal/a jako začátečník např. těmi workshopy nebo kurzy, které ještě tou dobou byly povinné. Co jsem mohl/a, to jsem pak předával/a dál i svým pracovníkům, kteří přišli později a tyto kurzy už nezažili. Jinak se ale také každý rok účastníme výroční konference. Tam se koná velké množství přednášek, o kterých už jsem mluvil. Asi nám to do určité míry kompenzuje to doplňkové vzdělávání, které bychom získali na kurzech více dopodrobna. (...) No a jinak přímo v naší firmě (pozn.: franšiza) je to vzdělávání potažmo rozvoj spíše neformální. Nemá to takovou strukturu jako týmové akce od [franšizora]. I kvůli tomu, že je nás tak málo (pozn.: 3). Za vzdělávání jsem přirozeně odpovědný/a já jako franšizant. Je to pořád má společnost, a to i přes to, že mý pracovníci podnikají na svoji odpovědnost. Proto je v tom i velká svoboda. Pokud to není nutné, tak po nikom nevyžadují účast na vzdělávacích aktivitách a jiných akcích [franšizora]. Vše, v čem je potřeba se dozvědět ale sleduji. Pokud nastane nějaká změna, tak to společně probereme, popřípadě pracovníkům předvedu třeba jak nové pracovat s nějakým systémem. Je to ale vše dáno také tím, že jsou moji pracovníci velmi samostatní – sami se vzdělávají a účastní webinářů, a tak jim pak nemusím ty informace individuálně tlumočit – ale hlavně jsou také už zkušení. V minulosti, když se tým hodně změnil a přicházeli noví lidé, tak bylo přirozeně potřeba na vzdělávání dbát mnohem více. Bylo potřeba, aby to mělo nějakou strukturu, aby se postupně všechno naučili atd. Dnes už to ve stabilním, zajištěm týmu není potřeba, ale je možnost se dál rozvíjet.

**Instruktáž:** Ano. Jde hlavně o ty změny pravidel v rámci celého systému. Ty jsou odesílány přes franšizanty a ti o nich pak informují své pracovníky. Často se ta instruktáž tedy týká nějakých technických záležitostí na PC, hlavně v našem interním systému. Kdysi se to ale týkalo mnohem širší škály činností. Když byli pracovníci noví, tak jsem jim prakticky ukazoval/a vlastně skoro vše. Administrativní úkony, práci se systémem, fotografování, prezentaci objektů... Dnes už ta instruktáž není tak potřeba a týká se tedy hlavně změn.

**Asistování, stínování:** Ano, ale pouze v začátcích. Když jsem zaučoval/a své současné i minulé pracovníky, tak se mnou i mimo instruktáž trávili čas, chodili na prohlídky apod. Ale často šlo také o stínování, protože ty procesy třeba jen pozorovali.

**Coaching, mentoring, counselling:** Ze začátku se ten vztah s pracovníky hodně podobal mentoringu. Na jednu stranu z jejich pozice logicky vyplývá ta vlastní iniciativa, na druhou stranu pořád šlo o kontrolu jejich činnosti a řešení dotazů, protože to v začátcích bylo potřeba. Byl/a jsem vlastně takový jejich průvodce a mohli se mnou řešit i ty nějaké osobní postoje nebo problémy, které s prací souviseli. Rekl/a bych ale, že se postupně ten vztah přetvořil spíše do toho counsellingu, který jste popisovala. Dnes už kolikrát moji podřízení obohacují o nové poznatky mě. Nebo přicházejí s novými návrhy. Často některé věci konzultujeme a vzájemně si doplňujeme znalosti.

**Pověření úkolem, práce na projektu, cross training:** Asi jen opět v rámci té adaptace. Po tom, co mi nějakou dobu asistovali a pozorovali, jak se, co dělá, dostávali postupně vlastní samostatné úkoly, než si zajistí vlastní zakázky.

**Strukturovaný seberozvoj:** Ne.

**Psychodiagnostika:** Standardně ne, ale může být součástí nějakých doplňkových manažerských kurzů (pozn.: např. Belbinův test skutečně je součástí jednoho z kurzů).

**Různé formy zpětné vazby:** V nějaké základní formě asi probíhá. Jednou za čas si udělám přehled o tom, na čem podřízení pracují a doptávám se, jaký je pokrok, jak postupují v konkrétních záležitostech atd. Případně to dále konzultujeme. Většinou to není vyloženo zapotřebí, ale nějaké stručné zhodnocení si provedu a řeknu jim své připomínky, nebo je ujistím o tom, že postupují správně. Dříve to ale mělo jasnější strukturu, ale hlavně to bylo nutností, když byli někteří pracovníci ještě v začátcích. Bylo potřeba mít jasnou strukturu úkolů a pak každý týden pořádat porady právě včetně zpětné vazby. Zjišťovat pokrok nových pracovníků a podobně.

- Okomentoval(a): [SA36]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA37]: FF  
AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA38]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA39]: FF
- Okomentoval(a): [SA40]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA41]: AKT-O  
TREND-OST
- Okomentoval(a): [SA42]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA43]: AKT-FCE  
AKT-O  
AKT-M
- Okomentoval(a): [SA44]: FF
- Okomentoval(a): [SA45]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA46]: AKT-O
- Okomentoval(a): [SA47]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA48]: TREND-V
- Okomentoval(a): [SA49]: FF
- Okomentoval(a): [SA50]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA51]: AKT-FCE
- Okomentoval(a): [SA52]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA53]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA54]: TREND-SS
- Okomentoval(a): [SA55]: AKT-FCE
- Okomentoval(a): [SA56]: AKT-FCE
- Okomentoval(a): [SA57]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA58]: AKT-FCE
- Okomentoval(a): [SA59]: FF
- Okomentoval(a): [SA60]: AKT-O
- Okomentoval(a): [SA61]: AKT-FCE
- Okomentoval(a): [SA62]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA63]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA64]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA65]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA66]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA67]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA68]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA69]: AKT-FCE
- Okomentoval(a): [SA70]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA71]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA72]: AKT-O
- Okomentoval(a): [SA73]: TREND-OST
- Okomentoval(a): [SA74]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA75]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA76]: AKT-FCE
- Okomentoval(a): [SA77]: AKT-M

**Samostudium:** Já osobně se do vzdělávám jen v rámci toho obsahu od [franzšizora] (pozn.: online platforma). Na základě některých webinářů si někdy dohledávám informace na internetu a čtu články, ale jako samostudium bych to asi neoznačoval/a.

**E-learning/E-development:** Naše online vzdělávání dle popisu (pozn.: poskytnut během dotazování) odpovídá spíše e-learningu než e-developmentu. Já osobně jej používám hlavně na webináře o aktuálním dění, takže 1-2x měsíčně.

**Pracovní porady:** Jak jsem zmiňoval/a, porady měli jasnou strukturu hlavně v začátcích ve spojitosti s tou zpětnou vazbou. Konaly se jednou do týdne. Dnes už máme spíš takové méně formalizované, nahodilé schůzky během pracovní doby, podle potřeby. Jsem si ale jistý/á, že to je další specifikum tak malého týmu, jako je u nás. V jiných franšízách – třeba o 10 makléřích – budou pravidelné porady určitě mnohem nutnější.

**Trainee program:** Ne.

**Interní a externí konzultace, poradenství:** Pokud se to dá považovat za formu vzdělávání nebo rozvoje, tak minimálně jednou do měsíce konzultuji některé záležitosti s právním oddělením. Je to jedna z forem podpory ze strany [franzšizora]. (Pozn.: účelové).

**Přednáška, seminář, workshopy:** V rámci vzdělávání [franzšizora] (pozn.: výše).

**Brainstorming, brainwriting:** Přímo ve naší firmě neprovádíme. Pokud se to dá ale spojit, tak od [franzšizora] máme možnost takto psát jakékoli nápady a připomínky do [název nástroje v informačním systému]. Využil/a jsem to jednou, a to právě k návrhu zlepšení jedné vzdělávací aktivity.

**Outdoor training:** Za takovou formu rozvojové a stmelovací aktivity považují ty sportovní akce, které jsou spojené s teambuildingem. Těch se moc neúčastním, i když v minulosti nějaká účast byla. Např. i na některých těch firemních dovolených jsem byl třeba já několikrát.

**Development / Assessment centre:** Ne.

**Osobní názor – spokojenost:** Se vzdáváním přímo v prostředí naší franšizy jsem spokojen/á. Je samozřejmě otázka, jestli je na místě tomu dávat nějakou formálnější strukturu. Myslím, že by to bylo potřeba jen v případě, že by přišel někdo nový - to by logicky vyžadovalo větší pozornost vůči vzdělávání, zpětné vazbě, poradám atp. S možnostmi od [franzšizora] jsem spokojený/á také. Jen občas je toho trochu moc, někdy se něco i dost opakuje v rámci různých programů / přednášek. Se svou účastí i účastní podřízených na vzdělávání jsem také spokojený/á, a to i přes to, že nevěnujeme takovou pozornost těm doplňkovým kurzům. Hrají v tom roli i finance. Možná bychom se účastnili více, kdyby to bylo přívětivější. (...) Máte pravdu, že v tom lze asi spatřovat ty bariéry. Dříve to bylo za velmi symbolické ceny. Dnes už některé kurzy stojí přes 15 tis. Pro mladého člověka, který začíná s podnikáním je velká investice i ta do vzdělávání, které musí absolvovat před tím, než vůbec získá oprávnění k živnosti. Pak by měl ještě absolvovat nějaké základní doporučené kurzy (pozn.: povinné zaškolení je zdarma), což může být klidně dalších 20 tis. a pak ani není jasné, jestli se tím opravdu užívá. Vidím v tom proto bariéru ve vzdělávání nejen pro nás, ale i pro nové pracovníky.

### 3. BLOK: SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

**TNA:** Určitě vedeme rozhovory o tom, jakou kvalitu práce pracovníci vnímají a co by jim mohlo po této stránce pomoci (zmněno vzdělávání i jiné nástroje), nebo také jak bychom se mohli v něčem posunout vpřed a jestli nám v tom pomůže náš vlastní rozvoj. Řeším to i v rámci strategických otázek - většinou ku příležitosti odevzdávání business planu na centrálu, kdy hodnotím náš vývoj za předchozí období. Neděláme nic z toho ale systematicky a s jasným cílem zjistit potřeby vzdělávání. Trochu jasnější strukturu to ale má v případě těch vnějších vlivů. Tam dochází k aktivnímu zjišťování, jak se přizpůsobit aktuální situaci trhu, jak se třeba v něčem zlepšit, v čem se do vzdělávat atd. U [franzšizora] je ale toto vidět přece jen o něco lépe, protože jakmile nastane nějaká nová situace na straně poptávky, velmi často na to reagují tým, že to zahrnou do webinářů. (...) Máte pravdu, že co se týče čistě naší pobočky, tak mě přece jen jedna situace k těm vnějším vlivům napadá. Nedávno jsem si všiml/a, že se zákazníkům moc nelíbí podepsání exkluzivní smlouvy. Je to nový jev a dává to smysl v kontextu dnešní situace, protože jsou lidé logicky přece jen mnohem opatrnější. Když jsme to pak s podřízenými

Okomentoval(a): [SA78]: AKT-M  
TREND-SS  
TREND-ELD

Okomentoval(a): [SA79]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA80]: AKT-M  
TREND-ELD

Okomentoval(a): [SA81]: AKT-M  
AKT-CH

Okomentoval(a): [SA82]: AKT-M  
AKT-CH  
AKT-FCE

Okomentoval(a): [SA83]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA84]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA85]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA86]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA87]: FF

Okomentoval(a): [SA88]: AKT-O

Okomentoval(a): [SA89]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA90]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA91]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA92]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA93]: AKT-SUB  
AKT-FCE

Okomentoval(a): [SA94]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA95]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA96]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA97]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA98]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA99]: SYST-TNA

Okomentoval(a): [SA100]: SYST-TNA

Okomentoval(a): [SA101]: USO-SI  
SYST-EVAL

Okomentoval(a): [SA102]: SYST-TNA

Okomentoval(a): [SA103]: SYST-TNA  
USO-SM

Okomentoval(a): [SA104]: SYST-TNA  
SYST-KFF  
USO-SM

Okomentoval(a): [SA105]: USO-SM

konzultovali, zjistil/a jsem, že to pocitují úplně stejně. Tam asi nastala ta chvíle, kdy jsme identifikovali potřebu něco změnit a v něčem se zlepšit. Trochu jsem to promyslel/a a při další konzultaci jsem navrhol/a způsoby, jakými bychom mohli zlepšit své vyjednávací taktiky – popsal/a jsem podřízeným některé strategie, které jsem znal/a z minulých školení a navrhl/a jsem, aby platnost smlouvy makléři zkrátily na dobu 2 měsíců, aby lidé pak necítili tak velký nátlak, nebo závazek. Také jsem navrhl/a, aby si každý prošel nějaké webináře z minulosti, nebo i jiné zdroje (pozn.: návrh samostudia), v kterých se o podobných věcech mluví. Další možností je samozřejmě účast a přednáška (pozn.: výroční konference), nebo kurzu od [franzízora], které se na vyjednávací problematiku zaměřují. To už je na každém zvlášť. Nutno také zmínit, že v rámci té konzultace sami pracovníci aktivně navrhovali další řešení.

**Plánování a realizace:** Ne, jakákoliv forma vzdělávání, o které jsme se bavili, je v rámci franšizy hodně nahodilá a neplánuje se. Tedy ani realizace nepodléhá procesu přípravy, transferu materiálů apod.

**Hodnocení obecně:** Takové hodnocení (pozn.: na základě popisu) sice probíhá ale velmi neformálně. Zpravidla u zmiňovaných webinářů a konferencí dochází k rozhovoru mezi mnou a pracovníky. Zjišťují zpětnou vazbu a zdali se jim to zdálo užitečné (pozn.: postoj pracovníka). Později se doptávám, jestli nějaké zjištění nebo doporučení převedl aktivně do praxe (pozn.: hodnocení chování). Hodnocení nákladů pro nás ani není důležité. V první řadě je tu samozřejmě fakt, že aktivity, na kterých se účastním nejvíce, pro nás jsou buď bez nákladů, pokud jde o ty webináře, instruktáž a konzultace na pobočce atd. Pak jsou tu ty konference. Tam nějaké náklady jsou, ale v porovnání s tím, co nám to dává, jsou poměrně zanedbatelné. Pokud se potom nějaký makléř sám od sebe rozhodne účastnit nějakého kurzu od [franzízora], tak je to zcela na něm si zhodnotit sám pro sebe, jestli se mu to vyplatilo, protože náklady si jako podnikatel hradí sám. V minulosti tu byly ty začátečnícké programy, na které byl buď kladen velký důraz, nebo byly vyložené povinné. To je potom hradil franšizant za své makléře, ale jak už jsem říkal/a, to bylo ještě v době, kdy ty ceny byly spíše symbolické a dávalo to smysl i kvůli tomu, že ještě nebyla [název vzdělávací platformy] nebo povinné zkoušky, dané zákonem.

**Hodnocení výsledků – porovnání nákladů s reálnými výsledky (ukazatele):** To by v našem případě asi ani nebylo možné. Ty výsledky jsou v našem případě strašně špatné uchopitelné, protože jsou nejvíce ovlivněny situací na trhu, ekonomikou, ale možná často i náhodou. Makléř se může klidně každý den vzdělávat o tom, jak být dobrý obchodník, ale když je ekonomická krize a lidé třeba nechtějí v našem regionu tolik prodávat své nemovitosti, tak mu půjdou čísla stejně dolů. Pak naopak může být makléř, který žádný doplňkový kurz neabsolvoval, ale přesto se o něm náhodou někdo dozví např. skrze pozitivní reference od známých a nejednou se mu naskytne výborná obchodní příležitost a čísla mu zase porostou. Takže tohle je docela těžké. **Není úplně možné nějaké konkrétní školení spojit s reálnými výsledky.**

**Hodnocení celého systému vzdělávání a rozvoje společnosti (cyklu):** Nic z výše jmenovaného neprovádím už jen proto, že neprocházíme takovými fázemi. Nemůžu proto moc hodnotit třeba fázi plánování, když vlastně nic neplánuji. Z těch konkrétních ukazatelů – plnění % plánu rozvoje, nebo % proškolených - u nás to trochu postrádá smysl, když jsme 3 a z toho jeden jsem já. Zároveň nemáme navržený plán rozvoje, abychom sledovali postup. (...) Průzkumy spokojenosti také neděláme, ale myslím, že u toho vzdělání od [franzízora] by to dávalo smysl. (...) Z té strategické perspektivy nějakým způsobem naše vzdělávání a rozvoj určitě hodnotím. Asi většinou ku příležitosti odevzdávání business planu franšizorovi hodnotím celkově různé aspekty. Vzdělávání a rozvoj lidí je pro nás velmi důležitý, protože to nekultivuje jen firmu, ale hlavně celý realitní trh. Realitní makléři neměli v minulosti moc dobrou pověst, protože to mohl dělat prakticky kdokoliv, často se chovali neslušně nebo neprofesionálně. My s tím teď musíme bojovat, protože spoustu klientů má velmi špatné zkušenosti. Řekl/a bych ale, že se nám to velmi daří už jen podle našich recenzí. Důvod proč tomu tak je, je určitě právě i to vzdělávání v různých ohledech, ale i rozvoj osobnosti – jak jsem říkal/a, vzdělávám se i v etiketě, životním stylu a motivaci. Bezpochyby je pro začínajícího makléře důležité to, jak je společnost vzdělávána o standardech a etickém kodexu, na který je kladen velký důraz. Proto i v rámci své firmy tento aspekt hodnotím. Snažím se přemýšlet nad tím, kde jsme a jak bychom se díky dalšímu vzdělávání mohli posunout dál. Bohužel na to ale nekladu tak velký důraz, protože v současné ekonomické situaci, kdy řešíme hlavně své živobytí, na to nezbývá tolik prostorů (...). Toho souznění pracovníka s firmou si samozřejmě v rámci takových úvah také všímám a hodnotím to velmi pozitivně – ta všeobecná

Okomentoval(a): [SA 106]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA 107]: SYST-TNA

Okomentoval(a): [SA 108]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA 109]: AKT-M  
TREND-SS

Okomentoval(a): [SA 110]: TREND-E4

Okomentoval(a): [SA 111]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA 112]: SYST-PLAN  
SYST-REAL

Okomentoval(a): [SA 113]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 114]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 115]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 116]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 117]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 118]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 119]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 120]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 121]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 122]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA 123]: SYST-EVAL

Okomentoval(a): [SA 124]: SYST-EVAL

Okomentoval(a): [SA 125]: SYST-EVAL  
SYST-KFF

Okomentoval(a): [SA 126]: SYST-EVAL  
USO-SI

Okomentoval(a): [SA 127]: USO-SI  
USO-SM  
USO-K

Okomentoval(a): [SA 128]: USO-LP

Okomentoval(a): [SA 129]: AKT-O  
AKT-R

Okomentoval(a): [SA 130]: AKT-FCE

Okomentoval(a): [SA 131]: USO-K

Okomentoval(a): [SA 132]: USO-SI  
SYST-EVAL

kultura neustálého rozvoje a celoživotního vzdělávání má na identifikaci pracovníka s firmou velmi dobré účinky. A to jak v rámci naší pobočky, tak i v rámci celé sítě franšiz. Přece jen, když vidíte, jak se vaši kolegové rozvíjí a dělají tím značně dobré jméno, tak Vás to také motivuje být lepší.

**Systematický cyklus na úrovni franšizora – TNA, plánování, realizace, hodnocení:** Jak už jsem říkal/a, tak ačkoliv do toho až tak moc nevidím, je poměrně zřejmé, že [franšizor] zjišťuje potřeby vzdělávání na základě toho, co se zrovna děje. Nevím, jestli to probíhá vyloženě systematicky, ale je vidět, že [společnost reaguje (pozn.: externí faktory)]. Například v době, kdy se zájem o obchody s nemovitostmi začal oslabovat, [franšizor] začal mnohem více spolupracovat se školiteli, kteří pak pořádali kurzy, nebo měli přednášku na konferenci o rétorice, vysvětlování a vyjednávání. Na těch webinářích to funguje i docela konkrétně. Například teď je zásadním problémem, jak lidem vysvětlit, že ta doba, kdy si mohli za nemovitost říct, kolik chtějí, už je dávno pryč. V našem zájmu je, aby už od začátku byla nastavená sice optimistická, ale reálná cena. V opačném případě je inzerát s takovou nemovitostí pak vystaven strašně dlouho, k prodeji nedojde a lidé jsou nespokojení. My ale zároveň nemáme zapotřebí někoho do té naší navrhované ceny nutit. Mělo by tam dojít k svobodné volbě a porozumění mezi námi a klientem. Proto je pro nás teď velmi důležité pracovat na komunikaci a bylo vidět, že se na to [franšizor] hned ve webináři zaměřil a pozval někoho, kdo popisoval, jak lidem nesrozumitelněji vysvětlit situaci, tak, aby to bylo fér, upřímné, ale zároveň přívětivé. (...) Je pravda, že jsem hovořil/a o těch přednáškách o životním stylu a motivaci. Tím [franšizor] určitě také reaguje na současné trendy. Jsou to taková ta témata jako seberozvoj a mentální zdraví. (...) V případě toho zákona to skutečně muselo být trochu více systematické. [Franšizor] je členem ARK ČR a měl tedy pravděpodobně dostatek informací k tomu, aby mohl reagovat. Projevilo se to tedy tím, že vytvořil přípravné kurzy, kde si lidé mohli ten kvalifikační test (pozn.: nutný k získání živnosti) udělat na nečistě, ale hlavně se na něj připravit. [Franšizor] také spolupracuje s [název vzdělávací instituce], která je oprávněna tyto zkoušky dělat. Takže i tam určitě došlo k tomu, že identifikovali potřebu a pak pracovali na tom, jak to co nejlépe připravit. Teď mě také napadá, že existuje i tzv. franšizantská rada – z každého kraje jeden zástupce – je dost možné, že i tam probírají potřeby školení. (...) Ne, dotazníkem se potřeba vzdělávání asi nikdy nezjišťovala. Ale je pravda, že máme ten [název nástroje v informačním systému], kam můžeme psát své návrhy a připomínky na zlepšení. Jednou se rozeslala taková anketa, která nás přímo vyzývala k tomu, abychom se tam nějak vyjádřili. Určitě by to šlo použít pro návrhy pracovníků ohledně školení. (...) O tom hodnocení vzdělávání na úrovni [franšizora] bohužel nic moc nevím. (...) Ne, žádné dotazníky po akci nedostáváme. (...) Ano, některé kurzy jsou zakončeny znalostním testem nebo dokonce i tím výkonnostním testem. Zde si opět vybavuji ten workshop na telefonní hovory, kdy jsme ke konci prokazovali v simulovaných situacích, co jsme se naučili. (...) Ne, nikdo nezjišťuje, jestli se naše chování změnilo tím, že jsme byli na školení. (...) No, to hodnocení výsledků je opět hodně ošemetné. Myslím, že možná kdysi dokud to byla „síťovka“ a bylo nás mnohem méně (pozn.: dříve síť poboček v rámci jedné firmy, dnes franšizový model), tak třeba hodnotili, jestli se ta čísla někde hýbou po školeních. (...) Myslím si, že z toho obecného pohledu – jestli se za ty peníze ta činnost vyplácí – to asi hodnotit budou. Např. školení, o které není zájem se nejspíš vypustí. Ale pamatují si i takovou chvíli, kdy jsme měli naplánovaných 18 školících dnů, na které jsme museli jezdit. Podle mě tam ale přesně přišla ta chvíle, kdy se rozhodlo, že se za to nevyplácí utrácet peníze, protože to nebylo úplně ono – hodně se tam opakovaly informace, nebo si ti přednášející dokonce často oponovali a nebylo jasné, co si z toho vlastně vzít, když jeden považoval něco za naprostou chybu a druhý to chválil. Nejspíš na ta školení musel chodit i někdo, kdo je k tomu rozhodnutí kompetentní anebo jednoduše vyslechl naše názory (pozn.: průzkum postojů), protože se to asi po 4 školeních zrušilo. (...) Z těch ostatních forem hodnocení, které zmiňujete se jednu dobu dělal mystery shopping, ještě kdysi v rámci sítě. Ale jeho účelem nebylo hodnotit výsledky vzdělávání. Pak ten e-learning – tam je samozřejmě možné hodnotit postup jednotlivých lidí, ale myslím, že to nikdo takto z franšizy nehodnotí. Jediné, co se sleduje jsou kredity, které dostávají makléři hodně za ty doplňkové kurzy. Kdo jich má nejméně, může pak jet na podnikovou dovolenou nebo mít možná i jiné benefity.

### 3. BLOK: TENDENCE A ZMĚNY

Okomentoval(a): [SA 133]: TREND-OST  
USO-K

Okomentoval(a): [SA 134]: SYST-TNA  
SYST-KFF  
USO-SM

Okomentoval(a): [SA 135]: AKT-M  
AKT-O  
AKT-R

Okomentoval(a): [SA 136]: AKT-O  
AKT-R

Okomentoval(a): [SA 137]: TREND-OST  
TREND-SS

Okomentoval(a): [SA 138]: SYST-TNA  
SYST-KFF

Okomentoval(a): [SA 139]: TREND-KN

Okomentoval(a): [SA 140]: SYST-TNA  
SYST-PLAN  
SYST-KFF

Okomentoval(a): [SA 141]: SYST-TNA  
SYST-KFF  
USO-SI  
USO-SM

Okomentoval(a): [SA 142]: SYST-TNA  
SYST-KFF

Okomentoval(a): [SA 143]: SYST-TNA  
SYST-KFF  
USO-K

Okomentoval(a): [SA 144]: SYST-HODN  
SYST-KFF

Okomentoval(a): [SA 145]: SYST-HODN  
SYST-KFF  
TREND-E4  
TREND-V

Okomentoval(a): [SA 146]: SYST-HODN  
SYST-KFF

Okomentoval(a): [SA 147]: SYST-HODN  
SYST-KFF

Okomentoval(a): [SA 148]: SYST-HODN  
SYST-KFF

Okomentoval(a): [SA 149]: SYST-HODN  
SYST-KFF  
TREND-ELD

Okomentoval(a): [SA 150]: TREND-OST

Okomentoval(a): [SA 151]: TREND-OST  
TREND-ELD

**Seberozvoj a sebevzdělávání:** (Pozn.: k osobnímu sebevzdělávání informanta bylo podstatně řečeno výše). Pouze v rámci možnosti, které poskytuje [franzšizor] (pozn.: organizace). Myslím si, že v rámci naší pobočky možná vzniká nějaký podnět k sebevzdělávání na základě našich diskusí a konzultací (pozn.: franšizant jako facilitátor).

Okomentoval(a): [SA 152]: TREND-SS

**Education 4.0 – principy:** (Pozn.: některé principy zazněly už v předchozích částech rozhovoru). Personalizace nebo spoluúčast vzdělávaného na vzdělávacím procesu u nás asi není patrná.

Okomentoval(a): [SA 153]: TREND-E4

**Všeobecný vývoj – aktivní přístup, týmové učení, technologie:** Ano, kurzy od [franzšizora] jsou týmového charakteru. U nás ve firmě je to mnohem více individuální i kvůli počtu. Nicméně aktivní přístup se, myslím, prosazuje. U nás velmi, protože kvůli individuální povaze našich konzultací, instrukcí apod. se makléři hodně zapojují. U těch týmových akcí u [franzšizora], kterých se asi tento trend týká více, je to patrné jen někdy. Někdy jsou to jen přednášky, někdy ale i semináře až workshopy, kdy se makléři učí aktivně, místo toho, aby jen pasivně poslouchali. (Pozn.: k technologiím bylo řečeno dostatek informací v rámci tématu vzdělávací platformy.)

Okomentoval(a): [SA 154]: TREND-V

Okomentoval(a): [SA 155]: TREND-V

**Znalostní síť:** Zde se to týká asi hlavně franšizové sítě jako takové, a nejen naší firmy. K externí spolupráci rozhodně dochází. Školitelé v rámci vzdělávací platformy jsou specialisty v oboru, někteří se i podíleli na novém zákoně, nebo jsou to i lidé pracující pro zpravodajské weby, nebo firmy, které provozují a vlastní webové vyhledávače (pozn.: e-learningová platforma online součástí sítě). Dále dochází samozřejmě ke sdílení informací s [název vzdělávací instituce], Asociací realitních kanceláří, nebo i s Ministerstvem místního rozvoje (...). Dá se říct, že na zákaznické recenze klademe velký důraz. Aby se ale zákazníci mohli stát součástí změnového a inovačního procesu, musely by recenze obsahovat více připomínek. Je tu pro to ale prostor.

Okomentoval(a): [SA 156]: TREND-V

Okomentoval(a): [SA 157]: TREND-KN

Okomentoval(a): [SA 158]: TREND-KN

Okomentoval(a): [SA 159]: TREND-KN

Okomentoval(a): [SA 160]: TREND-KN

**Demografické charakteristiky:** Rozdily v přístupu k mezigenerační spolupráci nezaznamenávám, ale rozhodně je tam vidět ten vliv na účast. Neplatí to tak vždy, ale minimálně v rámci naší pobočky je vidět, že mi starší ve vzdělávání spíše stagnujeme. Obstaráváme si sice nějaký informační základ, ale větší motivaci pro účast na těch doplňujících programech vidím spíše u mladších.

Okomentoval(a): [SA 161]: TREND-D

**Pandemie:** (Pozn.: změna formy meetingů na webináře zmíněna výše). Na účast na vzdělávání měl covid spíše pozitivní vliv než negativní. Tím, že hodně věcí přešlo do online, bylo mnohem jednodušší se účastnit. (...) Výraznější investice do vzdělávání covid nepodnikl. Možná tomu tak mohlo být na úrovni [franzšizora], což mi není známo.

Okomentoval(a): [SA 162]: TREND-COV

Okomentoval(a): [SA 163]: TREND-COV

Okomentoval(a): [SA 164]: TREND-COV

#### 4. BLOK: UČÍCÍ SE ORGANIZACE

**V&R jako součást firemní kultury:** (Pozn.: podstatně zaznělo výše). Ještě bych doplnil, že ta kultura, která dává na rozvoj lidí velký důraz je asi hodně podmíněná i typem naší práce. To prostředí je velmi dynamické, pořád se něco mění a my se tomu musíme přizpůsobovat.

Okomentoval(a): [SA 165]: USO-K  
USO-SM

**V&R jako součást obecné strategie společnosti:** Je to určitě součástí strategie [franzšizora]. Důvody už jsem zmiňoval. Dále je to pro [franzšizora] strategickou otázkou už jen kvůli standardům a etickému kodexu. Pro nás už to takový smysl ve strategii nemá – jednak máme tu podporu od centrály, a tak to na té strategické úrovni už nemusíme řešit, ale také jsou všichni pracovníci už služebně starší a zavedení. Kdyby přišel někdo nový, stane se to podstatnou částí naší strategie. Takto to zůstává spíše na té obecné úrovni – vzdělávání je pro nás důležitá hodnota, která je důležitá a máme ji v povědomí. Zároveň ale nemáme v tomto smyslu žádný akční plán apod.

Okomentoval(a): [SA 166]: USO-SI

Okomentoval(a): [SA 167]: USO-SI

Okomentoval(a): [SA 168]: USO-SI

Okomentoval(a): [SA 169]: USO-SI  
AKT-FCE

Okomentoval(a): [SA 170]: USO-K

Okomentoval(a): [SA 171]: USO-SI

**Systémové myšlení a V&R:** (Pozn.: podstatně zaznělo – firma věnuje pozornost vazbám mezi vzděláváním, vnějším prostředím, kulturou, jednotlivými franšizami, aktéry znalostní sítě apod. Není však jasné na jak propracované a člené úrovni.)

Okomentoval(a): [SA 172]: USO-SM

Rozhovor č. 2

Informant č.:2

Pozice: podřízený

Doba působení: 4 roky

Věk: střední (30-45)

Předchozí zkušenost: ne

Spokojenost s kariérou: neutrální

#### 1. BLOK: CHARAKTER VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

**Vzdělávání a rozvoj – aktivity, funkce, obsah, frekvence:** Účastním se pravidelně online webinářů a přednášek v rámci výročních akcí. Přemýšlel/a jsem i nad samostatnými kurzy, které nabízí [franzšizor], ale zatím jsem žádný neabsolvoval/a. V současnosti je opatrnost, co se týče financí, na místě, a proto raději nechci investovat do kurzů, které jsou často spíše rozvojové, než že by nás vzdělávali o nezbytných věcech. To nezbytné jsem pochytil/a od [franzšizanta] během adaptace. Ta rozvojová témata jsou často obsažena i na konferencích, ale ta praktická mě samozřejmě lákají. Do budoucna bych si tedy rád/a splnil/a alespoň školení o právu a stavebnictví. Také jsem se ze začátku hodně samostatně učil/a z dostupných materiálů, jak z e-learningu, tak z těch, které byly originálně z kurzů, které už se nedělají. K video tutoriálům e-learningu se doteď někdy vracím, ale už jen zřídka. Pak se samozřejmě snažím vzdělávat po vlastní ose – číst, poslouchat diskuse atd. (...) Ta adaptace s [franzšizantem] pro mě byla možná přínosnější, než by teď byl nějaký kurz. Učil/a jsem se úplně základní věci, včetně náboru nemovitosti, prohlídek, správného fotografování nebo telefonování, prezentace nemovitosti, práce se systémem atd. Zároveň to učení probíhalo v praxi na reálných zakázkách. Ty začátky spočívaly hlavně v instruktáži od [franzšizanta], ukazoval/a mi, co a jak, mohl/a jsem ho/jí pozorovat při práci a učil/a jsem se v procesu. Když už jsem trochu pochytil/a základní postupy, tak jsem dostával/a úkoly a učil/a jsem se na nich. Měli jsme pravidelné konzultace, dostával/a jsem zpětnou vazbu a když jsem pak měl/a pomalu vlastní zakázky, tak jsem mohl/a celý proces pořád konzultovat. Dá se říct, že byl/a [franzšizant] takový můj mentor. Dnes už jsem soběstačný/á a nepotřebuji tak intenzivní asistenci. Proto jsou dnes ty konzultace už spíše rovnocenné jako mezi kolegy. I to ale beru jako nějakou formu obohacení či rozvoje obou stran (pozn.: vedoucího i pracovníků). (...) Dnes už to vzdělávání na pracovišti není tak intenzivní, protože to ani není potřeba. Pořád máme ty zmíněné konzultace nebo spíše takové nestrukturované porady. Je to hodně podle potřeby. Někdy se ale dějí takové menší instruktáže, pokud nastane nějaká změna uvnitř našeho systému.

**Spokojenost, bariéry:** Celkově jsem asi spokojený. Ze strany [franzšizanta] máme dostatečnou podporu. Zároveň ve mně taková práce i poměrně motivuje k samostudiu. Ze strany [franzšizora] si cením konferencí a webinářů, ale ocenil/a bych možná větší aktivitu na e-learningu. To, co je tam dostupné jsou hodně základní věci a bylo by fajn využít potenciál takového systému a aktualizovat obsah. Možná by nebylo od věci tomu dávat nějakou strukturu – mít to v lekcích, sledovat svůj postup, možná zapojit i nějaké testy znalostí, které by člověka motivovaly se vzdělávat například v tom právu. Součástí takové lekce by mohly být i nějaké doplňující materiály a odkazy na užitečné články, videa či diskuse. Zároveň by to všechno ale mělo být použitelné v reálné práci. Takhle se to v e-learningu vlastně celé točí kolem nabídky prezenčních kurzů. I ta gamifikace je založena více méně na tom. Bohužel ty kurzy se pohybují cca od 4 tisíc až po nějakých 30 tisíc korun. (...) Ano, myslím, že kdyby to bylo cenově přívětivější, tak bych se rozhodně kurzů účastnil/a více. Za bariéru ale považuji i tu prezenční formu. Jak už jsem říkal/a, spousta věcí je možné dělat online – např. účastnit se těch webinářů – ale ty kurzy jsou většinou ve školícím centru. Alespoň některé by mohly být jednou za čas i v online verzi.

## 2. BLOK: SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

**TNA:** Řekl/a bych, že systematicky se asi nic takového neděje. [Franzšizant] samozřejmě vždy zachytí důležité věci, o kterých nás musí informovat a případně nám je prakticky předvést, ale to je spíše nárazové. Já osobně asi nějakou základní „identifikaci potřeb“ dělám sám/sama u sebe asi jako každý podnikatel. Když vidím, že si v něčem nejsem 100% jistý/á, tak se o tom sám/sama vzdělávám. Nebo se můžete také orientovat podle recenzí. Ty jsou našťástí v drtivě většině pozitivní, ale pokud by Vám nějaká část toho celého procesu stagnovala, tak je to pro Vás možná dobrý ukazatel toho, že v něčem zaostáváte a musíte se zlepšit – ať už kurzem, samostatně, nebo s pomocí [franzšizanta].

**Hodnocení:** Nepamatuji si, že by se ze strany [franzšizora] něco takového dělo např. u těch přednášek. Možná dostávají dotazníky účastníci kurzu, ale to nevím jistě. Je ale pravda, že neformální cestou spolu s [franzšizantem] někdy diskutujeme webináře nebo konference. Tam asi k nějakému stručnému zhodnocení dochází. (...) Náklady na vzdělávání vůči přínosům jsme asi zatím nikdy nehodnotili. To by se asi dělo až ve chvíli, kdy bych se účastnil/a nějakého toho placeného kurzu. Bohužel si i tak myslím, že to moc hodnotit nejde. Je tam příliš mnoho faktorů, které ovlivňují naše reálné výsledky a nejde říct, že jsme uzavřeli více obchodů kvůli tomu, že jsme byli na školení. Určitě si ale každý sám pro sebe může říct, co mu dala nějaká přednáška, nebo třeba ta instruktáž. Z mého pohledu mělo na mé výsledky vliv hlavně takové to prvotní

- Okomentoval(a): [SA 173]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA 174]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 175]: AKT-R
- Okomentoval(a): [SA 176]: AKT-FCE
- Okomentoval(a): [SA 177]: TREND-D
- Okomentoval(a): [SA 178]: AKT-O
- Okomentoval(a): [SA 179]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 180]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 181]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA 182]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 183]: AKT-FCE
- Okomentoval(a): [SA 184]: AKT-O
- Okomentoval(a): [SA 185]: TREND-V
- Okomentoval(a): [SA 186]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 187]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 188]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 189]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 190]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 191]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 192]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 193]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 194]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA 195]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 196]: AKT-CH
- Okomentoval(a): [SA 197]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 198]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 199]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 200]: AKT-M
- Okomentoval(a): [SA 201]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 202]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 203]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 204]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 205]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 206]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 207]: TREND-OST
- Okomentoval(a): [SA 208]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 209]: AKT-SUB
- Okomentoval(a): [SA 210]: SYST-TNA
- Okomentoval(a): [SA 211]: SYST-TNA
- Okomentoval(a): [SA 212]: TREND-SS
- Okomentoval(a): [SA 213]: SYST-TNA
- Okomentoval(a): [SA 214]: SYST-HODN
- Okomentoval(a): [SA 215]: SYST-HODN
- Okomentoval(a): [SA 216]: SYST-HODN
- Okomentoval(a): [SA 217]: SYST-HODN
- Okomentoval(a): [SA 218]: SYST-HODN

zaškolení. Pokud nemáte dobrý základ a neznáte správné postupy, tak pravděpodobně nebudou ty výsledky moc dobré. I dnes ale cítím, že nám dává nějakou jistotu v našem profesním jednání to, že se aktuální témata řeší na webinářích nebo mezi námi ve firmě. To lze však jen těžko měřit.

### 3. BLOK: TENDENCE A ZMĚNY

(Pozn.: e-learning, sebevzdělání a některé principy education 4.0 byly popsány v předchozích částech rozhovoru.) V covidu se určitě změnila třeba forma celofiremních porad – dnes jsou to online webináře. Mě osobně to ve vzdělávání spíše povzbudilo, než odradilo. Minimálně jsem měl/a více mentální kapacity na sebevzdělávání a využil/a jsem toho. (...) Personalizaci vzdělávání bohužel moc nepozoruji, ale je to právě to, co by mohlo být velmi užitečné v tom e-learningovém portálu.

### 4. BLOK: UČÍCÍ SE ORGANIZACE

**V&R jako součást firemní kultury:** V naší franšize se to těžko hodnotí formálně. Nemáme žádný materiál, v kterém by bylo přesně určeno, jaká je naše firemní kultura. Po pocitové stránce u nás ale panuje nějaké klima a náš rozvoj a chuť se vzdělávat je rozhodně jeho nedílnou součástí. Tím, že jsme podnikatelé, je v našem nejlepší zájmu odvádět práci co nejlépe, a to bez soustavného učení se prostě nejde. Je to součástí naší firemní identity. Co se týče ale celého franšizového podniku – součástí to určitě je. Ta firma klade na vzdělávání a všeobecný rozvoj po osobní stránce velký důraz. Myslím, že bez takové dynamiky a chuti se neustále někam posouvat bychom neměli různé projekty a takové zázemí. (...) Na mojí osobní identifikaci se společností to vliv určitě má. Je to reprezentativní firma, která právě i vzděláváním a rozvojem svých lidí zlepšuje pověst naší profese.

**V&R jako součást strategie:** Určitě je to pro nás strategická otázka, protože jak už jsem říkal/a, bychom bez vzdělávání ani nemohli fungovat. Na druhou stranu, nemáme to zakotvené jako nějaký konkrétní cíl, který bychom pak rozvíjeli do konkrétních kroků. Jsem si ale jistý/a, že [franšizor] má ve svých strategiích konkrétně vzdělávání a rozvoj hodně dobře propracovaný. Z toho pak těžíme i my.

**Systémové myšlení a V&R:** Tady asi hodně záleží, jak se to pojme. Pokud to bereme v rámci naší franšizy... My na jednu stranu nemáme nějak propracované podklady a strategie. Netvoříme si nějaké systémové mapy, kde bychom zkoumali vazby mezi různými částmi podnikání a pak mohli ten celek vidět komplexně. Na druhou stranu jsme k takovém uvažování ale nuceni běžným fungováním. [Franšizant] i my, jako členi jeho týmu, musíme vidět problémy ve všech možných souvislostech, abychom je dokázali řešit. Zde je asi velká výhoda i v tom, že nejsme klasičtí zaměstnanci, ale podnikatelé. Je v našem vlastním zájmu, aby podnik fungoval, a proto nad tím musíme přemýšlet a ptát se na otázky typu „co“, „jak“ a „proč“. K tomu přirozeně nějaké systémové myšlení potřebujeme. Jinými slovy – neplníme si jen běžné úkoly k tomu, abychom zprostředkovali prodej. Musíme to vidět v celém kontextu ekonomiky, obecného vývoje, ale i toho, s jakými lidmi jednáme nebo toho, jaká je naše firma a jaké hodnoty a strategie má [franšizor]. A to úplně zapomínám na to, jak je ta profese různorodá. My nemůžeme svoji práci vidět izolovaně, protože kromě administrativních a právních věcí, musíme řešit i technickou stránku nemovitostí, financování, komunikaci s lidmi, marketing, ale třeba i technologie.

**Spokojenost s možnostmi naplňování lidského potenciálu:** Já si myslím, že možnost máme dost, i když samozřejmě vždy se dá něco zlepšovat a záleží také na tom, jaké jsou to vlastně možnosti. Už jsem například mluvil/a o e-learningu nebo dostupnosti kurzů. V tom vidím takovou slabou stránku, ale zároveň nemůžu říct, že bych to dokázal/a vést nějak lépe. Takže to hodnotím neutrálně.

Rozhovor č. 3

Informant č.: 3

Pozice: podřízený

Doba působení: 5 let

Věk: pozdní střední (46-60)

Předchozí zkušenost: ne

Spokojenost s kariérou: neutrální

### 1. BLOK: CHARAKTER VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

**Vzdělávání a rozvoj – aktivity, funkce, obsah, frekvence:** Přilíší se neúčastním. Raději se věnuji samostudiu. Když je nějaký problém, dokážu najít řešení samostatně, případně se obrátím na zkušenějšího. Konzultuji uvnitř firmy i například

Okomentoval(a): [SA219]: AKT-SUB  
AKT-FCE  
SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA220]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA221]: TREND-COV

Okomentoval(a): [SA222]: TREND-COV

Okomentoval(a): [SA223]: TREND-COV  
TREND-SS

Okomentoval(a): [SA224]: TREND-E4  
TREND-ELD  
AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA225]: USO-K

Okomentoval(a): [SA226]: USO-K

Okomentoval(a): [SA227]: TREND-OST

Okomentoval(a): [SA228]: USO-K

Okomentoval(a): [SA229]: USO-K

Okomentoval(a): [SA230]: USO-K

Okomentoval(a): [SA231]: USO-K

Okomentoval(a): [SA232]: USO-K

Okomentoval(a): [SA233]: USO-SI

Okomentoval(a): [SA234]: USO-SI

Okomentoval(a): [SA235]: USO-SI

Okomentoval(a): [SA236]: USO-SM

Okomentoval(a): [SA237]: USO-SM

Okomentoval(a): [SA238]: USO-SM

Okomentoval(a): [SA239]: USO-LP

Okomentoval(a): [SA240]: USO-LP

Okomentoval(a): [SA241]: AKT-CH

Okomentoval(a): [SA242]: SYST-TNA

Okomentoval(a): [SA243]: AKT-M  
TREND-SS

s právním oddělením. Jinak jsem v minulosti využíval/a videa a materiály z e-learningu. Pak se pravidelně účastním webinářů. (...) Ano, výročních konferencí také. (...) Zpětná vazba jako forma rozvoje určité probíhá.

**Spokojenost, bariéry:** Možností, jak se vzdělávat je od firmy dost. Jen je nemám potřebu využívat. Bariérou je pro mě čas, respektive asi neochota se po někdy vyčerpávající práci s lidmi, ještě věnovat dalšímu studiu. Také mi vadí finanční stránka věci, nerad/a platím za informace, které si dnes člověk, pokud má alespoň trochu základy kritického myšlení a logického uvažování, může dohledat sám. Navíc v praxi to funguje tak, že pokud se člověk sice něco nového dozví, ale nepoužívá to v praxi, stejně to zapomenou a musí se případně znovu „dovzdělat“, pokud narazí na problém, který souvisí s již „zapomenutými“ vědomostmi. (Pozn.: z tónu je zřejmě spíše neutrální hodnocení spokojenosti – na jednu stranu kladně hodnocené množství příležitostí, na druhou stranu nejsou pro informanta osobně užitečné)

## 2. BLOK: SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

**TNA:** Firma asi přímo potřebuje nejlépe. Ne tak, aby to pro mě bylo viditelné. Pokud je potřeba, a někdy docela je, tak si to zhodnotím sám/sama a pak se sám/sama i dovzdělávám.

**Hodnocení:** Nevím o tom. Nebo si tuto skutečnost asi málo uvědomuji. Pokud tím není myšleno, že někde na osobním profilu makléře visí nějaký „certifikát“, který stejně větší výnosy nepřinese. Je nutno si uvědomit, že člověk pracuje jako OSVČ. Takže je z velké části samostatný a zodpovědný za to, jak v rámci firmy, pro níž dělá, je schopen působit tak, aby mu to přineslo co největší efektivitu. Zcela určitě pomůže základní školení pro začínajícího makléře. Ale ty další školení spíše vnímám jako příklady z praxe, kdy se člověk sice může poučit ze zkušeností jiných, nicméně práce s lidmi není nikdy podle šablony. Každý obchod je svým způsobem jiný, byť má vždy stejnou „osnovu“ podle které se průběh řídí. (...) Na výsledky to vzdělávání určitě vliv má. Někomu to víc namotivuje, někomu to usměrní, ale někomu nepomůže ani svěcená voda, aby nedělal chyby. Je to velmi individuální. Ale z obecného pohledu jde o pozitivní ovlivnění výsledků podnikání a firemní kultury.

## 3. BLOK: TENDENCE A ZMĚNY

**E-learning:** Je pozitivní mít možnost z pohodlí kanceláře nebo doma, bez nutnosti někam jezdit, čerpat informace touto cestou.

**Seberozvoj a sebevzdělávání:** Jak jsem říkal/a, sebevzdělávání v mém případě probíhá. (...) Nemotivuje ani tolik firma, i když samozřejmě se o to management snaží. To mu nelze rozhodně upřít. Ale moje vlastní potřeba nevypadat před klienty jako amatér, mě motivuje čerpat informace, které ke své práci a komunikaci s klienty (lidmi obecně) potřebuji.

**Vliv pandemie:** Menší chuť cokoliv nového dělat. Hodně mě to změnilo. Přirovnal/a bych to k syndromu vyhoření. Cítím, že nemám už takový zápal a chuť investovat nejen do vzdělávání, ale i do nějakého profesního posunu na nějakou pomyslnou vyšší příčku. Energii chci spíše věnovat rodině a svým zálibám než práci, s níž vzdělávání souvisí.

## 4. BLOK: UČÍCÍ SE ORGANIZACE

**V&R jako součást firemní kultury:** Jistě, je. Celkově ve [franzúzovém systému]. Ono to bez toho ani nejde. Ve velké části se pohybujeme v právním prostředí, kdy se musíme seznamovat se změnou legislativy, která se prodeje nemovitostí přímo dotýká. Nemůžeme si dovolit učinit chybné kroky, které by mohly mít negativní dopad na průběh a výsledky celého obchodu. Pověst si člověk zkazí jen jednou.

**V&R jako součást strategie:** Vedení [franzúzora] se o to rozhodně snaží. Ale někdy to vnímám i jako snahu o další budování zisku ve vedlejší linii, kdy se část výdělků jednotlivých makléřů přesune do vzdělávací „filiálky“, která tak poskytuje z části obživu těm, kdo vidí v učení druhých, díky svým nezpochybnitelným znalostem a talentu učít, svůj další zdroj obživy. Nevidím na tom zcela určitě nic špatného.

**Systemové myšlení a V&R:** Zde se to určitě dotýká nějakého kontextu všech činností firmy. Jak už jsem zmiňoval/a, např. to právní prostředí je důležité. V tom nějaký systemový pohled určitě vidím.

**Spokojenost s možnostmi naplňování lidského potenciálu:** Možností je spousta. Jen nemám potřebu je využívat. Ne, že bych vše věděl/a a znal/a. To rozhodně ne. Když mám potřebu, najdu si způsob, jak se dál rozvíjet. Firma školení nabízí, ale za ceny, které nejsem ochoten/ochotna akceptovat.

Okomentoval(a): [SA244]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA245]: AKT-M  
TREND-ELD

Okomentoval(a): [SA246]: AKT-CH  
AKT-M

Okomentoval(a): [SA247]: AKT-M

Okomentoval(a): [SA248]: USO-LP

Okomentoval(a): [SA249]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA250]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA251]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA252]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA253]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA254]: SYST-TNA

Okomentoval(a): [SA255]: SYST-TNA

Okomentoval(a): [SA256]: AKT-M  
TREND-SS

Okomentoval(a): [SA257]: SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA258]: AKT-SUB  
SYST-HODN

Okomentoval(a): [SA259]: TREND-E4

Okomentoval(a): [SA260]: SYST-EVAL

Okomentoval(a): [SA261]: USO-K

Okomentoval(a): [SA262]: TREND-ELD  
TREND-E4

Okomentoval(a): [SA263]: TREND-SS

Okomentoval(a): [SA264]: TREND-SS

Okomentoval(a): [SA265]: TREND-SS  
SYST-TNA

Okomentoval(a): [SA266]: TREND-COV

Okomentoval(a): [SA267]: USO-K

Okomentoval(a): [SA268]: USO-SM  
SYST-TNA

Okomentoval(a): [SA269]: USO-SI

Okomentoval(a): [SA270]: USO-SM

Okomentoval(a): [SA271]: USO-LP

Okomentoval(a): [SA272]: AKT-SUB

Okomentoval(a): [SA273]: SYST-TNA  
TREND-SS

Okomentoval(a): [SA274]: AKT-SUB  
USO-LP



## 8.5 Příloha č. 5: Rámcová analýza

### 1. Návrh kategoriálního systému

číslo	název	Kategorie		Vazba na VO
		témata	obsah	
1	Charakter vzdělávacích a rozvojových aktivit	rozlišení aktivit (VxR)	vzdělávací vs. rozvojové (Koubek, 2009)	VO1
		druhy aktivit (metoda)	metody dle klasifikační tabulky v kapitole 2.2.1	
		základní charakteristiky	frekvence, nároky na účast, skutečná účast, kompetence, forma	
		funkce	časová osa (Hroník, 2007)	
		oblast vzdělávání	oblasti (Hroník, 2007)	
		názor informanta	subjektivní spokojenost, nejčastější metody, bariéry, postoje	
2	Systém vzdělávání a rozvoje	cyklus: TNA	probíhá TNA? - OTP, subjektivní x objektivní, participativní proces (Dvořáková, 2012; Mužík, 2011 ad.)	VO2
		cyklus: plánování / design	probíhá plánování? - elementy, design obsahu/instrukcí, ohled na charakteristiky jedince (Hroník, 2007; Nafukho a kol. 2022)	
		cyklus: hodnocení	probíhá hodnocení? - eval. model (KP) aj.	
		kompetence	pro fáze cyklu	
		hodnocení systému	probíhá komplexní hodnocení systému (Dvořáková, 2012)?	
3	Tendence a změny	sebevzdělávání/rozvoj	metody/role organizace, kultury a facilitátora (Folwarczna, 2010)	VO3
		education 4.0	principy (Moraes a kol., 2022)	
		všeobecný vývoj	3 témata (Bell a kol., 2017)	
		e-learning/development	charakteristika (Hroník, 2007), aj.	
		znalostní síť	sítě, aktéři, zpětná vazba zákazníků, online forma (Stachová a kol., 2019)	
		demografické okolnosti	vliv generačních charakteristik (Bejtkovský, 2016; Beqiri a Mazreku, 2020)	
		covid	vliv na formu, dopady (Mikolajczyk, 2022), investice (Čemerková a kol., 2022)	
		ostatní trendy	doplňkové vzdělávací programy, gamifikace, celoživotní vzdělávání, vzdělávání jako součást brandu atp.	
4	Obchodní model	vliv modelu na V&R	provozní autonomie a postoj informátora, sdílení znalostí franšizanty (Grunhagen, 2014)	VO4
5	Učící se organizace	vlastnosti učící se organizace v souvislosti s V&R	vytváření příležitosti k naplňování lidského potenciálu, prosazování principu systémového myšlení a strategické integrace - strategie, prvky kultury... (Barták, 2011; Dvořáková, 2012; Mikoláš, 2011)	VO5

## 2. Kódovací systém a rejstřík kódů

Kód	Význam	Podřadný kód	Význam podřadného kódu	Vazba na VO	Kód	Podřadný kód
AKT	Charakter vzdělávacích a rozvojových aktivit	AKT-R	rozišení rozvojových aktivit	VO1	AKT	AKT-VR
		AKT-M	druhy aktivit (metoda)			AKT-M
		AKT-CH	základní charakteristiky			AKT-CH
		AKT-FCE	funkce			AKT-FCE
		AKT-O	oblast vzdělávání			AKT-O
		AKT-SUB	subjektivní názor informanta			AKT-SUB
SYST	Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	SYST-TNA	cyklus: TNA	VO2	SYST	SYST-TNA
		SYST-PLAN	cyklus: plánování / design			SYST-PLAN
		SYST-REAL	cyklus: realizace			SYST-HODN
		SYST-HODN	cyklus: hodnocení			SYST-KFF
		SYST-KFF	kompetence (Fxf)			SYST-EVAL
		SYST-EVAL	hodnocení systému			
TREND	Tendence a změny	TREND-SS	sebevzdělávání/rozvoj	VO3	TREND	TREND-SS
		TREND-E4	education 4.0			TREND-E4
		TREND-V	všeobecný vývoj			TREND-V
		TREND-ELD	e-learning/development			TREND-ELD
		TREND-KN	znalostní sítě (knowledge networks)			TREND-KN
		TREND-D	demografické okolnosti			TREND-D
		TREND-COV	covid			TREND-COV
		TREND-OST	ostatní trendy			
FF	Obchodní model			VO4	FF	
USO	Učíci se organizace	USO-K	V&R a firemní kultura	VO5	USO	USO-K
		USO-SI	strategická integrace			USO-SI
		USO-LP	příležitosti k naplňování lidského potenciálu			USO-LP
		USO-SM	systémové myšlení ve V&R			USO-SM

## 3. Analýza obsahu webových stránek

Interní webová aplikace (APP)			
Kód	Údaj	Umístění	
AKT-CH	frekvence: většinou 1x do měsíce	Webináře	
AKT-M	obsah: práce s informačními systémy, marketing, školení, právní otázky, analýza aktuálního dění a jeho dopadů na činnost pracovníků (legislativní, politické, daňové, finanční trh atd.)		
AKT-O			
SYST-TNA			
SYST-KFF			
USO-SM			
TREND-SS			
TREND-E4			
TREND-KN			webináře vedou interní i externí specialisté v oboru
SYST-REAL			záznamy na YouTube
TREND-SS		video školení + materiály	Zákon o realitním zprostředkování
TREND-E4			
SYST-REAL			
AKT-M			
AKT-O			
SYST-TNA			
SYST-KFF			
USO-SM			

Oficiální webové stránky		
Kód	Údaj	Umístění
USO-SI	péče o vlastní pracovníky součástí člů podnikání	O společnosti
USO-LP	podpora pracovníků vzděláváním s cílem rozvoje po profesní i osobním stránce	
USO-K		
TREND-OST		
USO-SI		
USO-K	sdílení hodnot s pracovníky	
USO-K	oceňování a soutěže - gamifikace	
TREND-OST	partnerství s: asociací, technologickou platformou pro sdílení informací	
TREND-KN		
FF	sdílené hodnoty	
USO-K	povinnost rozvoje a vzdělávání	
USO-K	rozvoj součástí mise, sdílené hodnoty, zlepšování situace na trhu těchto služeb	Mise, vize, hodnoty
AKT-CH	profesní vzdělávání	ARK ČR
TREND-KN		
AKT-R		
AKT-V		
AKT-M		
AKT-O		
AKT-FCE		
AKT-CH		
TREND-OST		
USO-IS		
TREND-OST	celoživotní vzdělávání	Pro pracovníky
AKT-M	firemní zážitkové akce, cestování, teambuilding	
AKT-CH		
AKT-V		
AKT-R		
USO-SI		
USO-K		
FF	franšizant má zastávat některé personální práce	
AKT-M	franšizant se má účastnit konferencí	
AKT-CH	podpora od Franšizora - vzdělávací instituce	
TREND-KN		
AKT-CH		
TREND-E4		
TREND-V		
AKT-M		
USO-SM		
AKT-CH		
AKT-M		
AKT-R		
AKT-CH		
TREND-SS	projekt vzdělávací platformy - webová část	
TREND-E4		
TREND-V		
USO-LP		
TREND-ELD		
TREND-V		
AKT-M		
AKT-R		
USO-LP		
AKT-CH		
TREND-OST	klasifikace pracovníků dle výsledků - gamifikace	
AKT-M	projekt vzdělávací platformy - prezenční část (s důrazem na sociální interakci)	
TREND-V	vzdělávací platforma - spolupráce se specialisty	
TREND-KN		
AKT-R	nabídka kurzů vzdělávací platformy - mng. dovednosti, vyjednávání, rétorika, motivace, koučink	
AKT-FCE	nabídka kurzů vzdělávací platformy - základní školení pro začátečníky	
TREND-OST	vzdělávací platforma - kredity za kurzy (gamifikace)	
USO-SI	vzdělávání jako zásadní bod výročních shrnutí	Web
USO-K	jednotný vizuální styl	
AKT-CH	vzdělávání a rozvoj popsaný na webu v kompetenci franšizora a jeho partnerských institucí	Web

Web vzdělávací platformy			
Kód	Údaj	Umístění	
TREND-OST	sběr kreditů, udělování odznaků, postup atd. - gamifikace	Domovská stránka	
TREND-ELD	sledování postupu - není patrné výrazné využití		
SYST-HODN			
SYST-KFF			
TREND-OST	seznam konferencí a školení za kredity, odznaky, leaderboard - zaměřeno spíše na účast na prezenčních kurzech	Gamifikace	
AKT-M	záznamy měsíčních webinářů, diskusí, tutoriálů a konferencí...	Videa a tutoriály	
AKT-CH			
TREND-SS			
TREND-ELD			
TREND-E4			
TREND-V			
USO-SM			
AKT-O	témata: právo, marketing, legislativní novinky, práce s poptávkou, ale i např. prověřování klientů z Ruska, uvedených na sankčním seznamu	Školení	
SYST-HODN	sekce s absolvovanými akcemi, akce mají možnost hodnocení (spíše nepoužíváno)		
SYST-PLAN	seznam dostupných akcí, v programu lze vidět elementy prezenční školení		
AKT-M	3-5 akcí za měsíc (duben, květen), během léta nic, na podzim naplánovaná 1		
SYST-PLAN			
AKT-CH	témata: prodejní techniky, manažerské dovednosti, právo, práce s problémovými nemovitostmi, stavebnictví, developerské projekty, začátečnické kurzy a kurzy navazující na začátečnické (rozvíjející), marketing atd. - vedeno specialisty v daném oboru		
AKT-O			
TREND-V			
AKT-FCE			
USO-SM	začátečnický + navazující (rozvíjející) kurz jsou dvě části jednoho komplexního vzdělávacího programu		
TREND-KN			
AKT-FCE			
USO-LP			
AKT-CH			
SYST-PLAN	jednodenní seznamovací školení pro nové makléře zdarma	Soubory	
AKT-M	z popisu školení nejsou jasné metody (přednáška, seminář?)		
AKT-M	u jednoho školení jsou zahrnuty praktické ukázky a cvičení - workshop		
TREND-V	soubory pro samostudium (hlavně textové soubory) - spíše pro adaptaci, chybí aktuálnější obsah		
AKT-M			
TREND-SS			
AKT-FCE			
SYST-PLAN	prvních několik složek jako tematické celky pro začínajícího pracovníka, které provádí základními procesy + manuál k IS + příručka (jak základní činnosti tak doplňující info. o manažerských procesech, volání, AJ slovník, fotografování atd.)	jedna složka s video tutoriály - téma: grafika, marketing	
AKT-O			
AKT-M	vzdělávací platforma jako celek	web	
AKT-CH			
FF			
SYST-PLAN			
SYST-HODN			
SYST-KFF			
TREND-SS			
TREND-ELD			
TREND-E4			
TREND-V			
TREND-KN			
TREND-OST			
USO-SI			
USO-LP			
USO-SM			
USO-K			

Interní informační systém (IS)			
Kód	Údaj	Umístění	
USO-SI	průběžné vzdělávání jako jedna z charakteristik organizace	Základní informace	
USO-K			
TREND-KN	podíl organizace na vedení partnerské vzdělávací instituce (VI)		
USO-SI			
SYST-TNA	VI se stala autorizovanou osobou pro vedení zákonných zkoušek - organizace reaguje a legislativní změny		
SYST-KFF			
USO-SM			
AKT-CH	nejpozději do otevření kanceláře musí franšizant absolvovat základní školení	Provozní standardy	
FF			
AKT-CH	povinností franšizanta je rozvíjet své znalosti a dovednosti formou doporučených školení		
FF			
USO-LP			
FF	franšizant dále předává nabyté znalosti svému týmu		
AKT-CH	doporučené vzdělávání: VI, ARK ČR		
FF			
AKT-M	standardy upravují adaptační proces: základní školení, individuální konzultace standardů, individuální manažerské školení, konzultace na centrále (jednodenní školení), konzultace na zavedené pobočce, závěrečné setkání (diskuse celého procesu vč. zhodnocení obou stran)		
AKT-CH			
AKT-FCE			
AKT-O			
SYST-PLAN			
SYST-HODN			
TREND-E4			
SYST-KFF			
USO-SM			vzdělávání je upravováno standardy
USO-SI			
AKT-M	nabídka koučinku dle potřeby na již zavedené pobočce		
SYST-REAL	obsah základní školení 1: základní postupy, komunikace, obchodních dovedností atd., zahrnutý materiály		
AKT-O			
AKT-O	obsah základní školení 2: právní a daňové minimum, učení na konkrétním případě, zahrnutý materiály		
SYST-REAL			
TREND-E4			
SYST-HODN	základní školení zakončeno zkouškou		
FF	franšizant by měl zdokonalovat dovednosti svých podřízených pracovníků v rámci porad nebo kratších školení		
AKT-M			
USO-K	motivační soutěže		
TREND-OST			

## 4. Schematizace

Téma	Zdroj	
	Analýza obsahu	Informanti
1. Charakter vzdělávacích a rozvojových aktivit	<p><b>Franšízor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vzdělávání a rozvoj (V&amp;R) jako podpora franšízám</li> <li>vlastní vzdělávací projekt - školicí centrum + online platforma</li> <li>partnerství s realitní vzdělávací institucí, ARK ČR (profesní vzdělávání)</li> <li><u>metody</u>: přednášky, semináře, workshopy, outdoor training, e-learning, konzultace, koučink</li> <li><u>oblast</u>: funkční, funkční doplňkové, účelové, manažerské, IT, ze zákona, (rozvojové)</li> <li><u>funkce</u>: orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, motivační, změnová a specializační</li> </ul> <p><b>Franšízant:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>povinnosti franšízanta: základní školení (standarty upravují adaptační proces), rozvíjení znalostí a dovedností (vlastních i týmu)</li> <li>doporučovaná účast na výročních konferencích (franšízant)</li> </ul>	<p><b>Aktivity franšízora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>formální a týmové vzdělávání</li> <li>většina V&amp;R aktivit v jeho režii</li> <li>plná účast pracovníků na webinářích a výročních konferencích franšízora</li> <li>nulová účast pracovníků na kurzech franšízora</li> <li>plná účast na základním školení (povinnost pouze pro franšízora)</li> <li>silné stránky: webináře, výroční konference, základní školení</li> <li>slabé stránky: kurzy (opakovaná témata), e-learning (aktuálnost, struktura, online kurzy)</li> <li>bariéry: finanční náročnost kurzů, čas, energie</li> </ul> <p><b>Aktivity franšízanta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>méně strukturované a individuální vzdělávání</li> <li><u>metody</u>: instruktáž, asistování, stínování, pověření úkolem, mentoring, counselling, konzultace, pracovní porady, zpětná vazba, samostudium</li> <li><u>oblast</u>: funkční, funkční doplňkové, účelové, IT</li> <li><u>funkce</u>: <b>orientační a adaptační</b>, integrační, motivační, <b>změnová</b></li> <li>nejčastěji counselling, zpětná vazba, externí konzultace, samostudium a nestrukturované porady; většina ostatních metod v rámci adaptace</li> <li>silné stránky: adaptační proces</li> <li>možné slabé stránky: neformální struktura (dle franšízanta v současném stavu vyhovující)</li> </ul>
2. Systém vzdělávání a rozvoje	<p><b>Franšízor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TNA - externí vlivy (legislativa, ekonomické faktory)</li> <li>plánování - patrné stanovení rozvojových cílů, zaměření aktivit a časové rozložení; elementy (bez č. 2)</li> <li>realizace - patrná příprava, vlastní realizace a transfer</li> <li>hodnocení KP: hodnocení reakce, hodnocení znalostí</li> </ul>	<p><b>Franšízor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TNA - patrně systematická; franšízantská rada; externí vlivy, bez průzkumů postojů</li> <li>plánování - patrné v návaznosti na TNA</li> <li>hodnocení KP - hodnocení znalostí (znalostní a dovednostní testy), obtížné hodnocení výsledků</li> </ul> <p><b>Franšízant:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TNA - nesystematická; průzkumy postojů (rozhovory), sebehodnocení, externí vlivy</li> <li>hodnocení KP: neformální; hodnocení reakce, hodnocení chování, hodnocení výsledků (obtížné)</li> <li>hodnocení - ostatní: individuální sebehodnocení, průzkum postojů</li> <li>hodnocení systému V&amp;R: probíhá v rámci strategického hodnocení, není kladen důraz (kapacita)</li> </ul>

<p><b>4. Tendence a změny</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebe-rozvoj/vzdělávání - vzdělávací projekt (role organizace - podpora, kultura; facilitátor - lektori)</li> <li>• Education 4.0 - učení neomezené časem a prostorem, praktické metody</li> <li>• Všeobecný vývoj profes. vzdělávání - částečný přechod k aktivnímu učení, týmové v., technologie</li> <li>• E-learningová platforma - samostudium, webináře, nabídka placených kurzů, postup, kredity</li> <li>• Znalostní sítě - partnerství s institucemi, spolupráce se specialisty, online podoba</li> <li>• Ostatní trendy - celoživotní vzdělávání, vzdělávání jako součást brandu, gamifikace, doplňkové programy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebe-rozvoj/vzdělávání - samostatně a e-learning, motivace charakterem profese, facilitátor - franšizant</li> <li>• Education 4.0 - učení neomezené časem a prostorem, nízká míra personalizace, praktické metody, flexibilita při výběru nástrojů a zdrojů studentem</li> <li>• Všeobecný vývoj profes. vzdělávání - aktivní učení, technologie</li> <li>• E-learningová platforma - pravděpodobně nevyužitý potenciál</li> <li>• Znalostní sítě - partnerství, spolupráce, online, sdílení znalostí mezi franšizanty, zapojení zákazníků</li> <li>• Demografické charakteristiky - větší motivace ke studiu u mladších generací</li> <li>• Pandemie - pozitivní vliv i negativní vlivy (změna formy, sebevzdělávání, syndrom vyhoření)</li> <li>• Ostatní trendy - celoživotní vzdělávání, gamifikace, doplňkové programy, témata mentálního zdraví</li> </ul>
<p><b>5. Obchodní model</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provozní autonomie - blíže "best fit" (povinnosti výše)</li> <li>• Sdílení znalostí - partnerství, technologická platforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provozní autonomie - blíže "best fit" - standardy vs. odpovědnost franšizanta za vzdělávání</li> <li>• Postoj franšizanta - považuje současnou autonomii za ideální</li> <li>• Sdílení znalostí - partnerství, panely na konferencích</li> </ul>
<p><b>6. Učící se organizace</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V&amp;R a firemní kultura - V&amp;R jednou z charakteristik organizace, podpora pracovníků vzděláváním</li> <li>• V&amp;R a strategická integrace - strategická spolupráce ve V&amp;R, V&amp;R ve strategickém hodnocení, důraz na lidský kapitál ve strategických úvahách, zakotvení V&amp;R ve standardech, vzdělávací projekt</li> <li>• Příležitosti k naplňování lidského potenciálu - vzdělávací projekt, vzdělávání franšizantem, jiné akce</li> <li>• Systémové myšlení ve V&amp;R - kontext vnějšího a vnitřního prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V&amp;R a firemní kultura - kultura celoživotního rozvoje a vzdělávání, identifikace pracovníka s firmou</li> <li>• V&amp;R a strategická integrace - vzdělávání součástí strategických cílů, provázanost s kulturou, menší důraz u franšizanta</li> <li>• Příležitosti k naplňování lidského potenciálu - pozitivní a neutrální postoje</li> <li>• Systémové myšlení ve V&amp;R - kontext vnitřního a vnějšího prostředí (patně neformálnější než franšizor)</li> </ul>