

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci

Bc. Simona Dvořáková

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Simona Dvořáková

Podnikání a administrativa

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci

Název anglicky

Employee Training and Development in the Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podmínkách zvolené organizace a navrhnout doporučení v dané oblasti.

Metodika

Praktická část práce bude zpracována na základě získaných dat z realizovaného kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, osobní rozvoj, talent management, plánování kariéry

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
FOLWARCZNÁ I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010.
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
LAUFER, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada, 2008.
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 3. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D., za její vedení a ochotu během psaní mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Kateřině Říhové a Kateřině Hlachové za pomoc a ochotu poskytnout mi potřebné informace pro zpracování diplomové práce.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci“ se věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v České spořitelně, a. s. Hlavním cílem je identifikovat stávající stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Ze zjištěných nedostatků doporučit návrhy na změny vedoucí k vylepšení systému vzdělávání a rozvoje. Práce je rozdělena do dvou hlavních kapitol, a to na kapitolu teoretickou a praktickou. Teoretická část podává teoretický přehled o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců včetně vymezení pojmů problematiky, jako je například řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, systematické vzdělávání a talent management. Byla vytvořena za pomoci odborné literatury a vědeckých článků. Praktická část se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v České spořitelně, a. s. Za pomoci interních materiálů, polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření byl vyhodnocen průběh činností ve společnosti. Byly zjištěny nedostatky v nabídce vzdělávání, v testování vzdělávacích aktivit, v gamifikaci a ve studijním volnu. U nabídky vzdělávání bylo návrhem zahrnutí jazykových kurzů. Dále bylo společnosti navrženo u testování vzdělávacích aktivit postupovat dle Kirkpatrickova modelu. Využívat gamifikaci při vzdělávání a zavést čtyřdenní pracovní dobu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, osobní rozvoj, talent management, plánování kariéry

Employee Training and Development in the Selected Organization

Abstract

The diploma thesis on the topic "Employee Training and Development in the Selected Organization" is devoted to the education and development of employees in Česká spořitelna, a. s. The main goal is to identify the current state of education and development in organization. Recommendations for improving the education and development system are proposed from the identified shortcomings. The thesis is divided into two main chapters, a theoretical and a practical chapter. The theoretical part provides a theoretical overview of employee education and development, including the definition of the terms of the issue, such as human resource management, employee education and development, systematic education, and talent management. It was created on the base of specialized literature and scientific articles. The practical part is focused on employee training and development at Česká spořitelna, a. s. With the help of internal materials, a semi-structured interview and a questionnaire survey, the course of activities in the company was evaluated. Shortcomings were found in the educational offer, in the testing of educational activities, in gamification and in study leave. For the education offer, the proposal was to include language courses. It was also suggested that the company follow the Kirkpatrick model for testing training activities. Use gamification in education and introduce four-day working hours.

Keywords: human resource management, employee training, personal development, talent management, career planning

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Vývoj personálního řízení.....	15
3.1.2 Základní personální činnosti	17
3.1.3 Role personalistů.....	19
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	20
3.2.1 Vzdělávání	21
3.2.2 Rozvoj.....	21
3.2.3 Funkce vzdělávání	22
3.2.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	22
3.3 Systematické vzdělávání	30
3.3.1 Identifikace vzdělávací potřeby	31
3.3.2 Plánování a rozpočtování.....	32
3.3.3 Realizace.....	33
3.3.4 Vyhodnocení.....	34
3.4 Talent management	36
3.4.1 Identifikace talentů	38
3.4.2 Získávání talentů.....	39
3.4.3 Rozvíjení talentů	39
3.4.4 Udržení a využívání talentů	40
3.5 Trendy ve vzdělávání	40
3.5.1 Blended learning	41
3.5.2 Gamifikace ve vzdělávání.....	41
3.5.3 Digitální formy vzdělávání	42
3.5.4 Soft Skills.....	42
3.5.5 Další nejnovější trendy	43
4 Vlastní práce	46
4.1 Současný stav trhu práce v České republice	46
4.2 Charakteristika společnosti	47
4.2.1 Organizační struktura.....	48
4.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti.....	50
4.3 Výsledky rozhovoru	53

4.3.1	Metody vzdělávání.....	53
4.3.2	Identifikace vzdělávání.....	53
4.3.3	Vyhodnocování vzdělávání.....	54
4.3.4	Trendy ve vzdělávání.....	54
4.3.5	Talent management.....	54
4.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	55
4.4.1	Metody vzdělávání.....	55
4.4.2	Identifikace vzdělávání.....	60
4.4.3	Vyhodnocování vzdělávání.....	66
4.4.4	Trendy ve vzdělávání.....	70
4.4.5	Talent management.....	72
4.4.6	Identifikační otázky.....	76
5	Zhodnocení a doporučení.....	80
5.1	Zhodnocení.....	80
5.2	Doporučení.....	82
6	Závěr.....	85
7	Seznam použitých zdrojů.....	87
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a schémat.....	92
8.1	Seznam obrázků.....	92
8.2	Seznam tabulek.....	92
8.3	Seznam grafů.....	92
8.4	Seznam schémat.....	93
9	Přílohy.....	94
9.1	Příloha 1 – Otázky k polostrukturovanému rozhovoru.....	94
9.2	Příloha 2 – Seznam otázek v dotazníkovém šetření.....	98

1 Úvod

Firemní vzdělávání představuje získávání nových znalostí, dovedností a postojů zaměstnanců. Cílem je rozvoj schopností jednotlivých zaměstnanců, zefektivnit jejich výkon a zvýšit spokojenost na pracovišti. Přičemž zároveň by mělo docházet k naplnění cílů organizace. Je to velice podstatný článek, které by organizace neměly opomíjet. Důvod, proč by organizace neměly opomíjet je také ten, že vzdělávání v současné době představuje jeden z nejpobulárnějších benefitů. Zaměstnanci již nesetrvávají na jedné pozici více let, ale chtějí růst a vzdělávat se. A protože na trhu převažuje více nabídek než poptávek, tak s tím souvisí i potenciální zájem nových uchazečů o zaměstnání (Presto akademie, 2024).

Neustálý vývoj technologií je také důvodem, proč by se měli zaměstnanci neustále vzdělávat. Umět pracovat s technologiemi je v současné době rovněž klíčem k úspěchu. Zároveň je důležité v rychle měnící se společnosti umět reagovat na změny a přizpůsobovat se jim (AplikacePráce, 2021).

Vzdělávání a rozvoj závisí také na velikosti podniku a postavení oddělení lidských zdrojů v organizaci. O vzdělávání se snaží stále více organizací, ale i tak to zůstává spíše záležitostí velkých společností. U větších společností je velice podstatné, aby oddělení lidských zdrojů fungovalo. Důvodem je to, že lidské zdroje jsou klíčem ke správnému fungování a dobrému postavení podniku. Oddělení lidských zdrojů se soustředí pouze na zaměstnance v podniku, stará se o ně a sleduje nejnovější trendy, které se snaží do podniku zavádět. To, jakým způsobem je vzdělávání v podniku uchopeno, závisí především na personalistech, kteří to zajišťují. Jak bude dané školení probíhat, jaké se zvolí formy vzdělávání, kolik financí bude na vzdělávání poskytnuto. Promyšlený systém vzdělávání je nutný. U malých společností to pak představuje spíše absolvování kurzů či rekvalifikací, které zaměstnanci potřebují k výkonu dané profese (Alma Career, 2020).

Základem je pozorovat a porovnávat trh. Sledovat, jaké znalosti zaměstnancům chybí a mezery, které ve společnosti vznikají. K tomu je třeba aktivně naslouchat zaměstnancům, jejich názorům a potřebám. Rozvoj zaměstnanců je pro organizace velice důležitý (AplikacePráce, 2021).

Tato práce se zabývá firemním vzděláváním a reaguje na tyto trendy v konkrétní organizaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat stávající stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České spořitelně, a. s., a na základě zjištěných nedostatků doporučit návrhy na změny vedoucí k vylepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České spořitelně, a. s.

K dosažení hlavního cíle jsou formulovány dílčí cíle:

- vytvořit teoretický přehled včetně vymezení pojmů a názorů autorů na problematiku,
- charakterizovat současný stav trhu práce v České republice,
- charakterizovat Českou spořitelnu, a. s.,
- popsat průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České spořitelně, a. s.,
- identifikovat metody vzdělávání v České spořitelně, a. s.,
- identifikovat potřebu zaměstnanců ke vzdělávání,
- identifikovat způsob vyhodnocování vzdělávacích aktivit,
- identifikovat využívané trendy ve vzdělávání v České spořitelně, a. s.,
- identifikovat rozvoj talentovaných zaměstnanců,
- realizovat rozhovor s HR manažerkou z oddělení People development, Talent and IM,
- vytvořit dotazník pro zaměstnance České spořitelny, a. s.,
- vyhodnotit a porovnat současný stav, dotazníkové šetření a rozhovor.

2.2 Metodika

Diplomová práce vznikala v následujících etapách:

1. **Etapa** – téma diplomové práce bylo zvoleno z důvodu zájmu autorky o danou problematiku.
2. **Etapa** – byly formulovány cíle diplomové práce. Byl stanoven hlavní cíl práce včetně dílčích cílů. Celkem bylo stanoveno dvanáct dílčích cílů, které byly formulovány s ohledem na splnění hlavního cíle.
3. **Etapa** – byl zpracován podrobný a přehledný postup tvorby práce.
4. **Etapa** – byla vypracována literární rešerše. Obsahuje teoretický přehled vzdělávání a rozvoje zaměstnanců včetně vymezení pojmů a názorů autorů na tuto problematiku. Práce byla rozřazena do pěti hlavních kapitol – řízení lidských zdrojů, vzdělávání

a rozvoj zaměstnanců, systematické vzdělávání, talent management a trendy ve vzdělávání. Přehled byl vypracován na základě čerpání informací z odborné literatury a vědeckých článků dostupných v databázích Scopus a Web of Science.

- 5. Etapa** – praktická část vznikala na základě práce se sekundárními zdroji dat, ale také bylo pracováno s primárními zdroji dat, které byly získány kvalitativní a kvantitativní formou výzkumu. Praktická část se skládala z několika kroků. Nejprve byl vymezen současný stav trhu práce v České republice. Dále byla charakterizována zvolená společnost Česka spořitelna, a. s. Poslední částí bylo výzkumné šetření, které zahrnovalo polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

Charakteristika současného trhu práce byla vypracována na základě údajů dostupných na stránkách Českého statistického úřadu. Byly použity ukazatele, jako je podíl nezaměstnaných osob, obecná míra nezaměstnanosti, inflace a průměrná mzda.

Dále byla charakterizována Česká spořitelna, a. s., včetně základních údajů o společnosti a jejích hlavních ukazatelů. Z informací, které má Česká spořitelna, a. s., uvedené na svých webových stránkách, byla popsána její historie vzniku a rozvoje. Poté byli charakterizováni klienti, kterým poskytuje své služby, a výčet služeb. Pro přehled uspořádání České spořitelny, a. s., byla v charakteristice zahrnuta organizační struktura včetně definování činností hlavních oblastí společnosti a pododdělení do nich spadajících. Struktura byla poskytnuta z interních materiálů společnosti.

Průběh vzdělávání a rozvoje byl popsán na základě polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou z oddělení People development, Talent and IM a z interních dokumentů, které byly poskytnuty. Struktura rozhovoru byla vytvořena dle postupu Hricová, Ondrášek a Urban (2023). Rozdělena byla na tři části. V první části rozhovoru probíhalo seznámení, sdělení cíle rozhovoru a byl udělen souhlas s nahráním rozhovoru na hlasový záznam. Dále HR manažerka stručně uvedla průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Druhá část zahrnovala sběr podle předem připraveného uspořádání, a to metody vzdělávání, identifikace vzdělávání, vyhodnocení vzdělávání, trendy ve vzdělávání a talent management. Celkem bylo při sběru dat položeno 14 otázek. Poslední částí bylo poděkování za poskytnutý rozhovor a rozloučení. Rozhovor trval celkem 35 minut. Hricová, Ondrášek a Urban (2023) do rozhovoru zahrnují také neformální část, tedy například konverzaci o počasí, a to po seznámení a před ukončením rozhovoru.

Cílem rozhovoru bylo zjistit průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České spořitelně, a. s. Doslovný zápis odpovědí z rozhovoru je uveden v příloze 1.

Tabulka 1 – Struktura polostrukturovaného rozhovoru

1.část – představení a úvod do problematiky	
Představení, cíl rozhovoru a souhlas	Při zahájení rozhovoru proběhlo nejprve představení poté byl sdělen cíl rozhovoru a udělen souhlas s možností nahrání rozhovoru na zvukový záznam.
Uvedení do průběhu vzdělávání ve společnosti	Dále proběhlo uvedení do celkového průběhu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.
2. část – sběr dat dle připraveného uspořádání	
Metody vzdělávání	Při vzdělávání zaměstnanců využíváte více metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště? Jaké metody vzdělávání na pracovišti využíváte nejvíce a proč? Jaké metody vzdělávání mimo pracoviště využíváte nejvíce a proč? Využíváte také vzdělávání formou e-learningu, tedy online vzdělávání?
Identifikace vzdělávání	Jakým způsobem jsou identifikovány potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců? Jakým způsobem jsou zaměstnanci, kterých se vzdělávání týká, informováni?
Vyhodnocování vzdělávání	Jakým způsobem vyhodnocujete výsledky vzdělávání? Zjišťujete spokojenost svých zaměstnanců se vzděláváním? Případně jak? Testujete znalosti svých zaměstnanců po absolvování vzdělávání?
Trendy ve vzdělávání	Technologie se v současné době velmi rychle rozšiřují, má to nějaký vliv na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Vaší společnosti? Využíváte nějaké nejnovější technologie při vzdělávání zaměstnanců? Například virtuální učebny či gamifikaci?

Talent management	Jakým způsobem rozvíjíte talenty ve společnosti? Využíváte také trainee programy? Jak si udržujete talenty ve společnosti?
3. část – uzavření, poděkování a rozloučení	
Poděkování a rozloučení	Na závěr proběhlo poděkování za poskytnutý rozhovor a rozloučení.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hricová, Ondrášek a Urban (2023)

Dotazník byl vytvořen na základě prostudování tvorby dotazníkového šetření dle Hlavíčková (2015). Byl vytvořen pro zaměstnance České spořitelny, a. s., s cílem zjistit, jaký mají názor na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti a případně zda by něco změnili. Dotazník byl poslán prostřednictvím e-mailu 210 zaměstnancům, přičemž odpovědělo 156 zaměstnanců. Vytvořen byl v nástroji, který je určen pro tvorbu dotazníků, a to Surivo.com. Celkem bylo v dotazníkovém šetření položeno 25 otázek, ty byly členěny na metody vzdělávání, identifikace vzdělávání, vyhodnocování vzdělávání, trendy ve vzdělávání, talent management a identifikační otázky. Jednotlivá pozorování jsou interpretována a jsou k nim vztaženy identifikační otázky, které byly použity pouze u zajímavých pozorování. V dotazníku byly použity uzavřené otázky, polootevřené, otevřené a Likertova škála. V uzavřených otázkách mohli zaměstnanci vybrat jednu z nabízených možností. Jednu nebo více možností mohli respondenti vybírat v polouzavřených otázkách. V otevřené otázce mohli respondenti dobrovolně vyjádřit svůj názor do volného textového pole. Ke zjištění postojů, spokojenosti a zkušenosti zaměstnanců byla použita Likertova škála. Seznam všech otázek je uveden v příloze 2.

6. Etapa – byl vytvořena syntéza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České spořitelně, a. s., byla provedeno na základě shrnutí všech informací získaných z interních materiálů, rozhovoru a dotazníkového šetření. Ze zjištěných nedostatků byly doporučeny návrhy pro vylepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České spořitelně, a. s.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

K tomu, aby byl podnik konkurenceschopný napomáhají zaměstnanci. Ti disponují vysokými znalostmi, dovednostmi a dokáží se rychle přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Podporuje to také jejich kreativitu a přemýšlivost, kterou mohou kladně ovlivnit podnik (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Lidé jsou nejvýznamnějším prvkem, kterým organizace disponují. Přispívají k získání stanovených cílů v organizaci, a to individuálně i kolektivně. K jejich řízení management lidských zdrojů využívá strategický a logický postup (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje soubor politik, zásad a postupů. Vždy je podstatné posoudit náročnost a rozporuplnost ekonomických a sociálních činností v podniku. Jejich správné posouzení má zásadní vliv na řízení personálních činností.

Šikýř (2014) podotýká, že na výsledcích podniku a jeho hospodaření se podílejí lidské zdroje, kterými podnik disponuje. Výsledky jsou ovlivněny správnou motivací a schopností zaměstnanců. Pomocí promyšleného řízení a vedení lidí je možné usměrňovat motivaci či schopnosti zaměstnanců.

Cílem je správné rozmístění zaměstnanců v podniku. V takovém případě je možné využívat pracovní způsobilost zaměstnanců na dané pozici v plném rozsahu. Také podpora zaměstnanců k produktivnímu plnění pracovních úkolů a následnému uspokojení z vykonané práce spočívá právě v jejich správném rozmístění (Šlapák, Štefko, 2015).

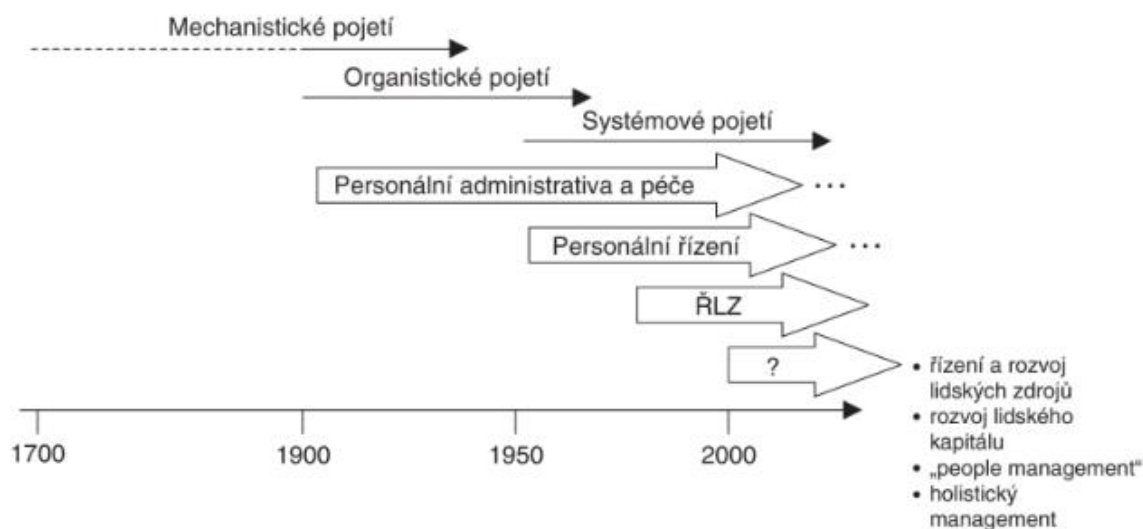
Z výše uvedených názorů jednotlivých autorů je zřejmé, že zaměstnanci podniku tvoří nejdůležitější prvek v organizaci. Organizované personální činnosti, správné rozmístění zaměstnanců a motivování zaměstnanci zvyšují postavení organizace na trhu, a společnost tak dosahuje svých stanovených cílů.

3.1.1 Vývoj personálního řízení

Na vývoj personálního řízení měla vliv především ekonomická situace, ale také to bylo ovlivněno působením sociální situace. Podmínky a aktivity, které měli zaměstnanci splňovat se neustále měnily. Odborná literatura dělí personální řízení do tří etap, a to personální

administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Avšak v organizacích se personální řízení vyvíjelo rozdílně dle podmínek vně a uvnitř podniku. Proto ne vždy odpovídalo dané vývojové etapě (Kocianová, 2010).

Schéma 1 – Vývoj personálního řízení



Zdroj: Tureckiová (2004)

Personální administrativa

V této etapě představovala personální práce spíše pasivní službu, která byla vykonávána pouze pro potřeby organizace. Hlavní podstata spočívala v co nejjednodušším zvýšení produktivity práce. To představovalo zjišťování pouze činnosti, které souvisely se zaměstnáváním lidí a řízením personální evidence. V období personální administrativy byla lidská práce identifikována jako práce strojů a pracovní výkon byl určen na základě času a pohybu. To znamená, že při tvorbě úkolů se nejprve určil postup, kterým měl být daný úkol splněn a poté čas, ve kterém měl být splněn. Pro každou činnost byl zvolen takový člověk, který mohl ihned práci vykonávat, a dosáhl tak okamžitě požadované produktivity práce (Šikýř, 2014).

Personální řízení

Personální práce přechází z pasivní role do role aktivní. Pro úspěšnost organizace a její prosperity hraje velmi důležitou roli správně zvolený, organizovaný a motivovaný tým zaměstnanců. Obecně mělo personální řízení spíše povahu operativního řízení. Nevěnovalo se tedy otázkám strategické povahy, ale orientací byly zaměstnanecké potíže a uplatnění pracovní síly. U větších společností to fungovalo tak, že personální činnosti zajišťovaly

speciálně orientovaná oddělení. V čele každého oddělení byl vedoucí zaměstnanec, který to zastřešoval. Ten pod sebou měl personalisty, kteří byli na danou oblast zaměřeni. Jednalo se například o hodnocení práce, mzdové formy či kolektivní vyjednávání (Dvořáková a kol., 2007).

Řízení lidských zdrojů

V důsledku zasažení světové ekonomiky hospodářskou krizí dochází ke změně. Krize způsobila výrazný pokles ekonomiky a vysoký nárůst nezaměstnanosti. Došlo tak ke změně vnímání lidských zdrojů. V důsledku vysoké nezaměstnanosti byla posílena práva a sociální ochrana zaměstnanců. Podstata tak již spočívala v efektivním řízení lidských zdrojů. Přičemž efektivního řízení mělo být dosaženo především aktivní komunikací a spoluprací mezi personálním útvarem a liniiovými manažery. Personalistika představuje prostředek řízení, která má za cíl zefektivnit uspořádání pracovních míst a zvýšit produktivitu práce. Orientace byla přeměrována na dlouhodobé cíle a rozhodování v personalistice dostalo strategický charakter (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

3.1.2 Základní personální činnosti

Personální činnosti představují procesy v organizaci, které přispívají k vyšší schopnosti úspěšnosti podniku na trhu. Podstatné je správné propojení potřeb vnitřních a vnějších zákazníků (Ulrich, 2009).

Činnosti v personálním oddělení lze dělit na tři typy (Urbancová, Vrabcová, 2023):

- transakční aktivity,
- tradiční aktivity,
- transformační aktivity.

Transakční aktivity

Transakční aktivity představují transakce, které se provádí každý den. I před technický pokrok a možnosti digitalizace se jedná o nejnáročnější a nejnákladnější činnosti, které jsou v personalistice vykonávány. Patří sem například uchovávání záznamů o zaměstnancích, editace jejich změn či správa zaměstnaneckých benefitů (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Tradiční aktivity

Slouží podniku k systematickému získávání, využívání a rozvíjení zaměstnanců, kteří jsou vysoce motivováni a mají dobré schopnosti. To napomáhá k dosahování cílů organizace a jejího vysokého výkonu (Šikýř, 2016).

Mezi tradiční aktivity patří (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

- **Tvorba strategie a plánování lidských zdrojů** – plánování lidských zdrojů je velice podstatné k tomu, aby byly naplněny cíle podniku. Při tvorbě strategie se hledí na počet zaměstnanců, jenž budou v organizaci třeba. Dále na jejich vzdělání, které by měli zaměstnanci splňovat a kdy jich bude v organizaci třeba.
- **Tvorba pracovních úkolů a míst** – při tvorbě pracovního místa jsou nejprve určeny požadavky, který by měl daný zaměstnanec splňovat. Mezi požadavky pracovního místa lze řadit například předchozí praxi na podobné pozici, určitou úroveň vzdělání či kvalifikaci a další vlastnosti potřebné pro výkon dané práce. Dále by se při tvorbě pracovních úkolů a míst nemělo opomíjet vybavení, tedy různé technologie a zařízení nutné pro plnění pracovních úkolů.
- **Vyhledávání a výběr zaměstnanců** – po tvorbě požadavků pracovního místa následuje vyhledávání a výběr zaměstnance, který splňuje stanovené požadavky. Je to časově a finančně omezená činnost jejíž podstatou je najít co nejvíce vhodných uchazečů, ze kterých bude následně probíhat výběr.
- **Přijímání a adaptace zaměstnanců** – příjem a adaptace nového zaměstnance zahrnuje písemnou nabídku zaměstnání, uzavření pracovní smlouvy a realizaci úkonů před nástupem do zaměstnání.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – pracovní výkon zaměstnanců má významný vliv na fungování a výkonnost celé organizace, a proto je důležité pracovní výkon nějakým způsobem řídit. Způsobem, kterým je možné pracovní výkon řídit je stanovení si plánu. Při jeho tvorbě se hledí na to, jakým způsobem se bude daný pracovní výkon měřit. Dále probíhá určení podmínek, kterými je nutné se řídit k dosažení cíle. Nemělo by se opomíjet ani to, jaký je přístup zaměstnanců, jak se vyjadřují či jednají. Když je sledován pracovní výkon zaměstnanců, tak je pak možné při vzniku problému rychle reagovat a daný problém řešit. Ale také je tak možné ocenit dobré výkony zaměstnanců. Celé je to zakončeno hodnotícím pohovorem, při kterém nadřizený s novým pracovníkem společně

proberou výsledky, kterých bylo dosaženo a zda bude pracovní poměr pokračovat či bude ukončen.

- **Odměňování zaměstnanců** – k dosažení strategických cílů organizace je zapotřebí, aby zaměstnanci byli motivováni k pracovní výkonu. Je tedy důležité mít správně nastavený systém motivování zaměstnanců, který je bude motivovat k vyšším pracovním výkonům a vzdělávání se. Mohou být motivováni různými zaměstnaneckými benefity či finančním ohodnocením.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – v menších podnicích vzdělávání probíhá na základě potřeby, například při zavedení nové technologie v podniku. U větších společností vzdělávání probíhá na základě propracovaného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Systém vzdělávání zahrnuje čtyři fáze. Nejprve je identifikována potřeba vzdělávání. Poté je plánováno celé vzdělávání a nakonec realizace. Po dokončení vzdělávání probíhá vyhodnocení vzdělávacích aktivit.
- **Péče o zaměstnance** – péče o zaměstnance má dvě formy. První formou je péče, při níž musí zaměstnavatel vycházet přímo ze zákoníku práce. V zákoníku práce jsou uvedeny pracovní podmínky, které musí zaměstnavatel pro zaměstnance zajistit. Dále také BOZP či stravování. A druhou formou je péče, kterou si stanoví zaměstnavatel sám. To, jaké benefity nabízí pro své zaměstnance či jak finančně odměňuje. Péče o zaměstnance je velmi důležitým krokem k úspěchu organizace na trhu práce.

Transformační aktivity

Transformační aktivity představují takové činnosti, které přinášejí podniku přidanou hodnotu. Přidanou hodnotou se rozumí například kulturní změny, organizační změny, podpora inovací nebo změny strategie. Na tyto činnosti zbývá v podniku nejméně času, protože pozornost je věnována především tradičním a transakčním aktivitám (Urbancová, Vrabcová, 2023).

3.1.3 Role personalistů

Role personalistů spočívá především v podpoře a pomoci zaměstnancům, aby se maximálně podíleli na zvyšování produktivity podniku. Komunikují se zaměstnanci, měli by znát jejich názory, postoje a hájit jejich zájmy. V pravomoci personalisty není nařizovat práci jiným zaměstnancům podniku. Dále by měli také sledovat vývoj uvnitř organizace a informovat o něm vedení společnosti. V každé organizaci se role personalistů může lišit, ale přesto řada

činností je velmi podobná. Vše se odvíjí dle potřeb organizace a záleží na vnitřních a vnějších podmínkách, charakteru podniku, struktury, kultury a prostředí, v němž působí (Kociánová, 2012).

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Moderní společnost s sebou přináší stále měnící se nároky a požadavky na znalosti a dovednosti. Klade se velký důraz na zdokonalování dosavadních znalostí, a to prohlubuje mezeru mezi generacemi. Proto přítomnost zaměstnanců na vzdělávacích akcích či školeních s následným hodnocením jejich výsledků a přínosu je velmi podstatná (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Vzdělávání je významnou součástí personálních činností. Pokud organizace vzdělává a rozvíjí své zaměstnance, tak nejenom, že zvyšuje jejich pracovní výkon, ale také jim prokazuje, že si jich cení. Samotnou organizaci to pozitivně ovlivňuje v postavení na trhu a konkurenceschopnosti. Dále je také zvýšena efektivita vnitřních procesů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Barták (2023) říká, že investice, které jsou do vzdělávání vloženy jsou vratné, pokud vše správně funguje. K tomu je zapotřebí, aby byla provedena řádná analýza potřeb organizace, z které se vychází a vše bylo organizované. Pozitivní vliv to má na celofiremní a skupinové cíle.

Vzdělávání a rozvoj je klíčovým prvkem v organizaci, avšak mnohdy tato personální činnost bývá zanedbávána. Pokud v organizaci není tato činnosti řádně zajištěna, nelze tak říci, že by se jednalo o moderní personalistiku (Šlapák, Štefko, 2015).

Podle Koubka (2011) se v současné době vzdělávání zaměstnanců stává velmi podstatnou činností. Aby pracovníci mohli vykonávat svou práci, potřebují k tomu určité znalosti a dovednosti, a to nejenom v současnosti, ale i do budoucnosti. Je tedy potřeba zaměstnance neustále vzdělávat v nových technologiích a pracovních postupech. U zaměstnanců to vyvolává motivaci a spokojenost v organizaci.

Lze konstatovat, že názory odborných autorů se shodují. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců motivuje zaměstnance. Motivování a spokojení zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu organizace a dosahování jejích cílů. Shodují se také na tom, že v současné době, kdy se

technologie stále vyvíjejí, je potřeba proškolovat své zaměstnance, a udržovat tak tempo s okolním světem.

3.2.1 Vzdělávání

Představuje získávání konkrétních znalostí potřebných pro výkon dané práce a orientuje se především na povolání než na osobní rozvoj (Šlapák, Štefko, 2015).

Vzdělávání zaměstnanců počíná hned nástupem do zaměstnání. Pro nové zaměstnance je vytvořen adaptační program, který zahrnuje mnoho školení, která mají zaměstnanec připravit na výkon dané práce a řádně ho seznámit s pracovním prostředím. Součástí programu je vzdělávání, které má zaměstnance seznámit s informačním systémem organizace. Dále musí absolvovat zákonem stanovená školení, kde se jedná především o BOZP vzdělávání. Pro zaměstnance, kteří nejsou v organizaci noví jsou vzdělávací aktivity či školení zaměřeny na jejich dosavadní znalosti. Tím si rozšiřují své dovednosti, zachovávají si úroveň a přehled v dané oblasti. Doškolení se velmi často věnuje nejnovějším technologiím a trendům, kterým se musí organizace neustále přizpůsobovat. V organizacích, které jsou zaměřeny na účetnictví se pak doškolení může týkat nejnovějších aktualizací v oblasti daní. Do vzdělávání zaměstnanců, kteří již ve společnosti působí lze také radit rekvalifikaci. Rekvalifikace představuje získávání znalostí a dovedností i z jiné oblasti. Zaměstnanci se pak dokáží ihned adaptovat na nové měnící se podmínky a požadavky organizace (Palíšková, Legnerová, Strítecký, 2021).

3.2.2 Rozvoj

Zaměřuje se na rozvoj znalostí a dovedností, které jsou nad rámec požadavků na zaměstnance pro výkon dané práce. Jedná se o získávání nových znalostí a dovedností v jiném oboru. Představuje rozsáhlejší výcvik, který je přínosný nejen pro samotného zaměstnance, ale i pro organizaci jako budoucí zdroje (Šlapák, Štefko, 2015).

Rozvoj se soustředí pouze na ty zaměstnance, kteří k tomu mají predispozice a jsou klíčovými pracovníky pro organizaci. Podniky by možnost rozvoje svých zaměstnanců neměly opomíjet, protože růst v podniku motivuje zaměstnance a zvyšuje jejich spokojenost. Je to přínosné jak pro zaměstnance, tak pro organizaci, u které rozvoj zaměstnanců zvyšuje její konkurenceschopnost a snižuje fluktuaci zaměstnanců. Součástí rozvoje zaměstnanců je

talent management, leadership a systematická příprava zaměstnanců pro manažerské role (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

3.2.3 Funkce vzdělávání

Podle Hroníka (2015) vzdělávání zvyšuje krátkodobě i dlouhodobě produktivitu a prohlubuje schopnosti a dovednosti zaměstnanců.

Vzdělávání přináší mnoho pozitiv nejenom pro podnik, ale i pro samotné zaměstnance. Zaměstnanci vědí, že si jich zaměstnavatel váží, motivuje je to a zlepšuje jejich celkový vztah k podniku. Může to mít i pozitivní vliv na vztahy na pracovišti. Motivovaní a spokojení zaměstnanci mají vyšší pracovní výkon a jsou produktivnější. Organizace, které dbají na prohlubování kvalifikací svých zaměstnanců pak dokáží rychle reagovat na změny a přizpůsobovat se jim. Zaměstnanci jsou odborně připraveni pro výkon dané práce (Vodák, Kucharčíková, 2011).

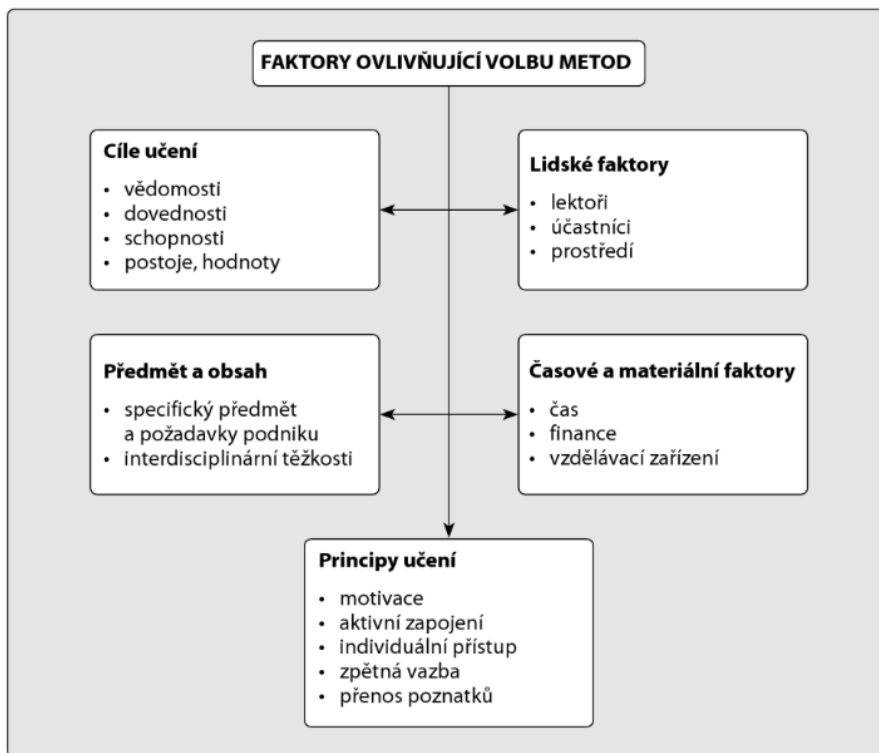
K nalézání talentovaných zaměstnanců se u větších společností využívá tzv. trainee program. Tento program je určen především pro absolventy středních a vysokých škol. V případě spokojenosti obou stran po skončení spolupráce se uzavírá pracovní smlouva s předpokladem dalšího kariérního růstu zaměstnance. Další funkcí vzdělávání je také naučení se nových vědomostí, protože technologie se neustále vyvíjejí, zavádějí se nové pracovní postupy a mění se legislativa. Prohlubování dovedností a znalostí zaměstnanců je tak velice důležité. Vzdělávání představuje v současné době jeden z nejvýznamnějších benefitů, který může zaměstnavatel svým zaměstnancům nabídnout. To může mít vliv i na nové potenciální zaměstnance, kteří se mohou rozhodovat na základě možnosti vzdělávání a rozvoje v podniku (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

3.2.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Existují dvě metody vzdělávání zaměstnanců, a to na pracovišti a mimo pracoviště. Každý podnik upřednostňuje jiné metody. Avšak to, jaká metoda vzdělávání bude využita závisí především na tom, jaký je cíl vzdělávání, potřeba a také na cílové skupině, ke které se vzdělávání vztahuje (Šikýř, 2014).

Cílová skupina zaměstnanců ovlivňuje volbu metody vzdělávání především v tom, kolik se vzdělávání účastní zaměstnanců, jaký je jejich věk, pracovní postavení, dosažená kvalifikace a jejich motivace k práci (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Schéma 2 – Faktory ovlivňující volbu metody vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2007)

Vzdělávání na pracovišti (on-the-job)

Podstatou vzdělávání na pracovišti je, že probíhá v daném podniku přímo v průběhu pracovního procesu, a zaměstnanec si tak potřebné dovednosti osvojuje přímo v podmínkách organizace. Tato metoda je využívána především u pracovních pozic, kde je požadována nižší kvalifikační úroveň (Palíšková, Legnerová, Strítecký, 2021).

Předností metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti je prostředí společnosti. Osvojování si nových dovedností, pracovních postupů a výrobní techniky přímo v dané společnosti je pro zaměstnance i podnik velmi přínosné. Zvyšuje to dobré vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci. Dále se jedná se o levnější způsob vzdělávání, avšak to není pravidlem, protože zaměstnanec, který vysvětluje pracovní postup zaměstnanci, nemá vždy čas na řádné plnění svých úkolů. Výhodou je také individuální přístup, kdy je vše přizpůsobováno zaměstnanci

a jeho schopnostem. Zaměstnanec tak získává praktické znalosti a zkušenosti a lépe si je osvojuje (Koubek, 2011).

Za nevýhodu lze považovat to, že vzdělávání probíhá v rušném pracovním prostředí za běžného chodu. Často je těžké najít vhodného školitele, který může vzdělanému věnovat veškerou pozornost. Pověření zaměstnanci musí vykonávat své běžné pracovní úkoly. Dochází tedy k omezení plnění úkolu nebo pozornosti věnované vzdělanému zaměstnanci. Dále také z důvodu, že vzdělávání probíhá pouze s jediným zkušeným zaměstnancem či školitelem, může dojít k naučení se špatných pracovních návyků (Koubek, 2011).

Tabulka 2 – Metody vzdělávání na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce	Princip vzdělávání zaměstnanců formou instruktáže při výkonu práce spočívá v tom, že nadřízený zaměstnanec nebo zaměstnanec, který vykonává danou práci velmi dobře, protože už je zaběhlý, ukazuje názorně svou práci novému či stávajícímu zaměstnanci. Pozorováním se tak zaměstnanec od svého kolegy vzdělává a učí pracovnímu postupu a jednotlivým krokům, které mají být vykonány. Postup je zaměstnanci ukázán jednou a v případě potřeby je mu zopakován. Řadí se mezi nejjednodušší metodu vzdělávání, která se využívá především u úkolů, které jsou charakteristické nízkou náročností. Nevýhodou této metody může být to, že probíhá přímo na pracovišti za běžného provozu, a to může způsobovat mnoho rušivých elementů.
Koučování	Provádí kouč, který se snaží navést, usměrňovat k žádoucímu výkonu práce a hledat řešení společně se zaměstnancem. Kouč vždy hledí na individualitu zaměstnance. Oproti instruktáží při výkonu práce se jedná o dlouhodobější vysvětlování, avšak také probíhá často v rušném pracovním prostředí.
Konzultování	Konzultování je metoda, kdy zaměstnanec, který absolvuje vzdělávání, se může vyjádřit ke vzniklým problémům či pracovnímu postupu při vzdělávání. V případě vzniku problémů může navrhnout také jejich řešení. Výhodné je to pro obě strany, protože nadřízený

	zaměstnanec dostane zpětnou vazbu o vzdělávání a zaměstnanec, který absolvuje vzdělávání se zase takto může vyjádřit, zda je spokojen či nespokojen a navrhnout případná řešení.
Asistování	Metoda asistování spočívá v tom, že nový či stávající zaměstnanec je přiřazen k zaměstnanci, který je ve výkonu dané práce zblhlý a vykonává s ním jeho práci. Je využívanou metodou u prací, kde je zapotřebí více času na naučení se. Velmi často se tak jedná o manuální práce. Je to velice efektivní metoda vzdělávání, avšak je zde riziko naučení se špatných návyků, protože je zaměstnanec vzdělávaný pouze jedním zaměstnancem. Nevidí, jak to dělají jiní zaměstnanci.
Pověření úkolem	Představuje závěrečnou fázi metody asistování. Zaměstnanec dostane úkol, který se učil a při pověření ho musí sám bez pomoci vykonat. Pro zaměstnance to představuje velkou výhodu v ověření si svých znalostí, které si během asistování měl osvojit. Nejčastěji se využívá u pracovního zařazení, kde se vyžaduje nezávislost a samostatnost zaměstnance.
Rotace práce	Vhodná metoda pro pozice řídicích zaměstnanců. Zaměstnanec si vždy na určité období mění svou pracovní pozici za jinou v organizaci. Díky této metodě pozná, co obnáší práce kolegů, učí se novým věcem a zjišťuje, jaké má schopnosti. Pochopení práce druhých je přínosem pro kvalitnější spolupráci a komunikaci. Je důležité počítat, že ne na každém pracovním místě zaměstnanec uspěje.
Pracovní porady	Na pracovních poradách jsou probírány všechny záležitosti společnosti. Mezi probíraná témata patří například problémy konkrétního pracoviště či celé společnosti, novinky v oblasti techniky či postupy využívané v jiné společnosti. Porady probíhají formou výměny názorů a jejich prezentací. Zaměstnanci mají větší přehled a možnost být součástí těchto porad, zvyšuje se motivace zaměstnanců a pocit sounáležitosti s pracovní skupinou. Avšak velkou nevýhodou pracovních porad je jejich časová náročnost. Mají

	dlouhé trvání, a zaměstnanci tak nemohou vykonávat své běžné pracovní úkoly. Zaměstnanci nemají ochotu účastnit se porad mimo pracovní dobu.
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek (2011)

Mezi další metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti patří také zpětná vazba, mentoring, porada týmu, práce na projektu, praktické demonstrace, stínování a samostatné vedení projektu (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job)

Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště velmi často zajišťují externí odborníci v dané problematice či agentury. Tato metoda je charakteristická především tím, že vzdělávání probíhá v početném týmu zaměstnanců. Přičemž orientace je směřována k rozvoji dovedností a znalostí (Koubek, 2001).

Vzdělávání mimo pracoviště s sebou nese mnoho výhod. Za největší výhodou vzdělávání mimo pracoviště lze považovat to, že se zaměstnanci seznámí s nejnovějšími technologiemi ve světě, informace a pracovními postupy, které ve společnosti, kde pracují neuplatňují anebo dokonce o nich ani neví. Naučí se tak novým věcem a mohou je do organizace zanešt. Další výhodou spočívá ve vysoké odbornosti vzdělávací akce, protože je vedena odborníky v dané problematice, kteří tomu opravdu rozumí. Tím, že vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště je velmi často početné, tedy účastní se ho mnoho zaměstnanců, tak to přináší další výhodou ve vzájemné výměně informací a zkušeností zaměstnanců z jiných společností (Koubek, 2011).

Za nevýhodu lze považovat vysoké náklady, které s sebou vzdělávání mimo pracoviště přináší. I když je finančně výhodnější vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, tak ne vždy má organizace někoho z interních zaměstnanců, kdo vzdělávání může poskytnout. Externí vzdělávání je zaměřené spíše na teorii, kterou ne vždy lze ve společnosti uplatnit. Další nevýhodou může být výuka od lektorů na určitém vybavení či technice, kterou společnost nemusí vlastnit. Problém může nastat i v momentě, kdy ve společnosti nastane problém, který nelze řešit bez zaměstnance, jenž není přítomen z důvodu probíhajícího vzdělávání mimo pracoviště (Koubek, 2011).

Tabulka 3 – Metody vzdělávání mimo pracoviště

<p>Přednáška</p>	<p>Podstat přednášek spočívá v tom, že přednášející podává teoretické informace o problematice posluchačům. Přednášející má vyhrazený čas, ve kterém musí posluchače s problematikou seznámit. Tato metoda nepatří mezi nejúčinnější, protože posluchač pouze přijímá informaci teoreticky. Ale jedná se o metodu, která je nenáročná a rychlá. Pro zaujetí posluchačů hraje důležitou roli přednášející, který musí zaujmout svým projevem, a jeho prezentace by měla být oživena nějakou animací.</p>
<p>Demonstrování</p>	<p>Jedná se o názornou ukázkou, předvedení nějaké znalosti či dovednosti. Například předvedení nového hotového produktu formou prezentace nebo tanečních schopností v soutěži. Demonstrovat je možné v dílnách, na vývojových pracovištích a v dalších prostorech, které umožňují předvedení dané věci.</p>
<p>Workshop</p>	<p>Tato metoda je využívána spíše pro vysoké pozice ve společnosti, protože jsou na účastníky kladeny vysoké nároky. Musí být řádně připraveni, umět spolupracovat v týmu a analyticky přemýšlet. Podstatou metody je problémová situace, která se stala v minulosti nebo je aktuální a účastníci ji musí ve stanoveném časovém úseku vyřešit. Účastníci si vyměňují informace a snaží se využívat a uplatňovat své znalosti a dovednosti.</p>
<p>Simulace</p>	<p>Metoda simulace je vhodná pro pozice, kde je důležité umět komunikovat, argumentovat a reagovat na různé situace. Spočívá v komunikačních schopnostech při řešení dané modelové situace. Účastníci podle připraveného scénáře činí různá rozhodnutí. Rizikem této metody je, že nemusí odpovídat realitě a příprava je náročná.</p>
<p>Hraní rolí</p>	<p>Zaměstnanci je přiřazena určitá role, kterou musí sehrát. Během hraní musí řešit různé střety, dohadovat se a poznává mezilidské vztahy. Měl by se chovat tak, jak by reagoval v reálném životě. Tato metoda se využívá nejčastěji pro zaměstnance, kteří často jednají při své práci s klienty, tedy spíše pro manažerské pozice.</p>

	Je to účinná metoda pro naučení se samostatnosti a sebeovládání, ale organizačně je náročná.
Assessment centre	Assessment centre se využívá nejenom při vzdělávání zaměstnanců, ale také při jejich výběru a hodnocení. Je to celodenní vzdělávání, které zahrnuje ústní pohovory, modelové situace, psychologické testy či práci v týmu. Úkoly jsou zadávány v různých časových intervalech, na zaměstnance působí stres, s kterým se musí vypořádat. Při plnění se sleduje výkon a jednání zaměstnanců a následně jsou hodnoceni. Po skončení programu se výsledky konzultují a navrhuje se případná řešení. Metoda je velice efektivní, avšak časově, finančně a organizačně velmi náročná.
Outdoor training	Vzdělávání je uskutečňováno v přírodě, kde si zaměstnanci osvojují komunikaci, vedení lidí a koordinaci s využitím aktivit, jako je cyklistika, lukostřelba či lanová centra. Je určeno tedy především pro manažerské pozice. Jeho cílem je pozvednout motivaci zaměstnanců a tvorbu týmu. Po skončení outdoor trainingu je velmi důležitá zpětná vazba mezi lektorem a účastníkem. Dále probíhá diskuse mezi jednotlivými účastníky o tom, co by mohli zlepšit a co bylo zapotřebí ke splnění nějakého úkolu. Jedná se také o velmi efektivní metodu, ale zaměstnanci nemusí pochopit podstatu tohoto vzdělávání.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáková (2007)

Dále využívanými metodami vzdělávání mimo pracoviště jsou například adventure education, brainstorming, brainwriting a samostudium (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Online a offline vzdělávání

Technologie, které podporují vzdělávání, se velmi rychle rozvíjejí, a forma e-learningu či kombinované formy se tak stávají stále více využívanými. Hlavním důvodem je to, že účastníci si sami mohou určit kdy, kde a případně co se budou vzdělávat. Dělí se tedy na online a offline vzdělávání (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Offline vzdělávání je především o osobním kontaktu lektora s účastníky, jenž se především v dnešní době stává stále více důležitým. Účastníci se mohou aktivně zapojovat, komunikovat, mohou si zkoušet různé věci a spolupracovat mezi sebou. Také to, že zaměstnanec odchází mimo pracoviště, ho obohacuje o nové zkušenosti a poznání. Není to jako jeho běžný pracovní den, kdy vykonává stále to stejné na stejném místě a se stejnými lidmi. Není zde potřeba technologie, na kterou se nelze vždy spolehnout. Může docházet k výpadkům, a to u offline vzdělávání není problém, protože prezentovat lze i bez prezentace. V případě praktických ukázek si účastníci předměty mohou osahat či vyzkoušet, a to je velkou výhodou oproti online vzdělávání (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Kladný vztah k online vzdělávání přišel až s dobou pandemie COVID-19, kdy začalo být vnímáno jako plnohodnotné stejně jako offline vzdělávání. Pro účastníky přináší mnohem více výhod, a to především v úspoře času a flexibilitě. Školení je možné si pustit podle vlastního tempa a v momentě, kdy na to má účastník prostor. Úsporu času přináší především pro zaměstnance, kteří pracují ve velkých společnostech a musejí za vzděláváním dojíždět do hlavní centrály podniku. Nyní mohou školení podstoupit z pohodlí domova. Pro zjištění, zda zaměstnanec opravu vzdělávání absolvuje, případně zda ho školení baví, je možné monitoring přes webovou kameru, která zachycuje reakce. Představuje také výhodu v úspoře financí, protože je zaplacen záznam, který může být použit několikrát pro více účastníků. Nemusí se platit prostory a lektori, kteří musejí být přítomni na vzdělávání (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Byla provedena studie zabývající se e-školením v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a jeho nákladovostí, dostupností, flexibilitou a mezerami v tomto vzdělávání. Bylo zjištěno, že jednou z nejúčinnějších metod školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je právě online školení. E-školení výrazně zlepšuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Jedná se o cenově dostupné školení, je adaptabilní, zvyšuje znalosti a schopnosti zaměstnanců, a to má za důsledek méně úrazů a nehod na pracovišti. Napomáhá také organizaci ve sledování rozvoje zaměstnanců a zajišťuje, aby byly potřeby školení dokončeny. E-školení je tedy nejenom přínosem pro zaměstnance, ale i pro celou organizaci (Barati Jozan a kol., 2023).

3.3 Systematické vzdělávání

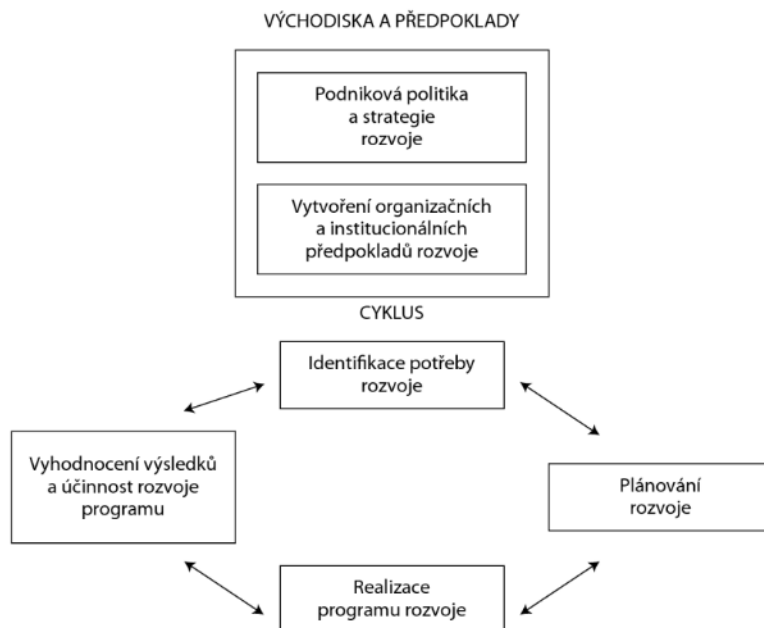
Správně nastavený a organizovaný systém vzdělávání je zárukou vysoké efektivity procesu. Podniky s náležitě nastaveným systémem vzdělávání efektivně využívají potenciálu svých zaměstnanců, krátí dobu jejich zapracování, zdokonalují výkonnost, napomáhá jim k profesnímu růstu a spokojenosti. Podnik lépe dosahuje svých stanovených podnikatelských cílů a zvyšuje své postavení na trhu práce (Barták, 2023).

Byl proveden výzkum, kde byli dotazováni zaměstnanci zvolených společností na typy a formy vzdělávání a jejich přínos pro výkon. Výzkum byl prováděn pomocí dotazníku a rozhovoru. Bylo zjištěno, že povinná školení, jako je BOZP, požární ochrana, první pomoc a pravidelné školení dovedností zaměstnanců jsou ve všech zkoumaných podnicích organizované. Dobrovolná vzdělávání, která vycházejí pouze ze zájmu a potřeb zaměstnanců, probíhají spíše jako jednorázová krátkodobá vzdělávací aktivita (Gabrhelova a kol., 2023).

Podstatou jsou stále se opakující činnosti, které vychází ze stanovených cílů podniku. Cyklus zahrnuje čtyři etapy:

- Identifikování potřeby vzdělávání a rozvoje;
- Plánování vzdělávacích aktivit a jejich rozpočtování;
- Uskutečnění;
- Zhodnocení a posouzení procesu vzdělávání a rozvoje (Folwarczná, 2010).

Schéma 3 – Základní cyklus systematického vzdělávání a rozvoje

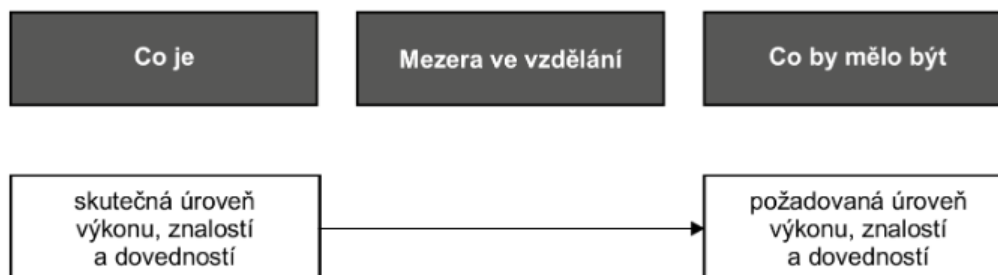


Zdroj: Folwarczna (2010)

3.3.1 Identifikace vzdělávací potřeby

Nejdůležitější fází vzdělávání je identifikace vzdělávací potřeby, která se provádí na jejím počátku. Cílem je nalézt mezeru ve vzdělávání a zaplnit ji vhodným vzdělávacím programem. Mezerou se rozumí rozdíl mezi dosavadní úrovní znalostí a schopností zaměstnance a požadovanou úrovní daného pracovního místa. Chyba provedená v této fázi se vždy promítne do dalších kroků. Při identifikaci jsou shromažďovány nejenom informace o potřebách vzdělávání podniku jako celku, ale i informace o jednotlivých zaměstnancích (Bartoňková, 2010).

Schéma 4 – Mezera ve vzdělávání



Zdroj: Armstrong (2015)

Identifikace vzdělávací potřeby musí vždy vycházet z předem určených cílů a strategie podniku, s kterými by měli být zaměstnanci seznámeni. Hlavní podklady pro stanovení potřeby jsou účetní a finanční záznamy podniku, podklady výsledků hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců či míra fluktuace ve společnosti. V případě identifikování vzdělávací potřeby musí být zaměstnanci, na které se vzdělávání vztahuje informováni (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Vzdělávací potřeba vzniká v momentě, kdy je identifikována mezeru u zaměstnance v požadavcích na pracovní místo, které vykonává. Pracovní místo má předem stanové požadavky, které musí zaměstnanec splňovat. Příklad požadavků pracovního místa mohou být speciální dovednosti či znalosti z oboru, požadovaná jazyková úroveň, řidičský průkaz nebo práce s určitým programem potřebným pro výkon. Takové mohou být požadavky a v momentě, kdy některý požadavek zaměstnanec nesplňuje, tak nastává potřeba vzdělávání (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Schéma 5 – Analýza potřeb vzdělávání



Zdroj: Armstrong (2015)

3.3.2 Plánování a rozpočtování

V případě identifikování mezery v požadavcích na zaměstnance se tvoří plán vzdělávání, podle kterého by měl zaměstnanec dosáhnout požadavků a odstranit tak mezeru ve vzdělání. Součástí plánu je také finanční rozpočet na vzdělávání a délka vzdělávací akce. Přičemž při plánování času se zohledňuje příprava, uskutečnění, a nakonec vylepšení nedostatků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Příprava – při přípravě se nejprve stanovují cíle, kterých má být při vzdělávání dosaženo. Účastníci vzdělávání jsou analyzováni a také probíhá určení vzdělávací potřeby, tedy kde byla nalezena mezeru a co by měli zaměstnanci splňovat.

Uskutečnění – při uskutečnění se stanovují jednotlivé kroky, kterými by měla daná vzdělávací aktivita probíhat. Přičemž v jednotlivých krocích jsou zahrnuty způsoby vzdělávání a rozvoje. Volba způsobu závisí především na to, kolik zaměstnanců se vzdělávání účastní, následky uvolnění zaměstnanců z běžného pracovního provozu, úroveň kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace se vzdělávat.

Vylepšení nedostatků – jednotlivé kroky jsou následně porovnány a hodnoceny s cíli vzdělávacího programu. V případě nalezení nesouladu mezi vzdělávacím programem a stanovenými cíli vzdělávání se řeší možné způsoby k odstranění těchto nedostatků. Součástí je také zajištění správného fungování celé vzdělávací akce. Tedy řádná informovanost všech účastníků vzdělávání, zajištění dopravy, občerstvení a ubytování na místě (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Při plánování a rozpočtování vzdělávacího programu je vhodné si nejprve odpovědět na otázky: kdo budou účastníci vzdělávání, co je zapotřebí zajistit k dosažení, jak je možné to provést, čím je možné to provést, kdy, kolik to bude stát a jaká bude návratnost vzdělávání (Barták, 2023).

Tabulka 4 – Otázky pokládané u přípravy plánu rozvoje

CO?	Čeho chceme dosáhnout? Jaký je cíl programu? (Bývá stanoven vedením, nadřízeným, personalistou či účastníkem.)
KDO?	Koho se to týká? (Kdo je účastníkem?)
JAK?	Jako metodu zvolíme? (Na pracovišti, tedy <i>on the job</i> , nebo mimo ně, <i>off the job</i> .)
KÝM?	Kdo bude vzdělavatelem? (Lektorem, koučem, mentorem atd.)
KDY?	Kdy rozvojový program proběhne? (Jedná se o jednorázovou záležitost, nebo program sestává z různých modulů?)
KDE?	Kde se program uskuteční? (Interně v prostorách firmy, nebo externě mimo firmu, případně v prostorách externí agentury zajišťující program?)
KOLIK?	Jaké jsou náklady spojené s programem? (Zahrnujeme skutečné náklady na vzdělavatele, podklady, technologie, pronájem prostor, často kalkulujeme i s náklady obětovanými příležitostmi [<i>opportunity costs</i>], které především u manažerů tvoří často nejdůležitější položku.)

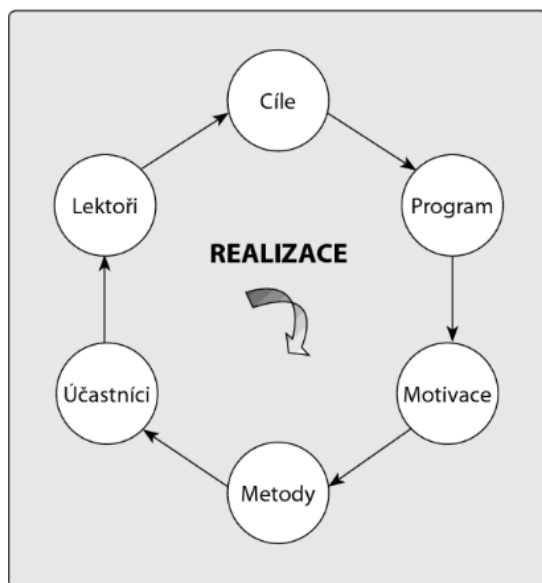
Zdroj: Folwarczná (2010)

3.3.3 Realizace

Další fáze, která nastává po plánování je realizace. Mezi zásadní body při realizaci patří záměr, plán, motivace, postup či techniky, účastníci a vyučující. Avšak utvoření mixu těchto

prvků je velmi náročné, protože každá skupina účastníků vzdělávání má rozdílné preference a nepřístupují stejně ke vzdělávání (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Schéma 6 – Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Koubek (2011)

Ve fázi realizace je nezbytné informovat zaměstnance, na které se vzdělávání vztahuje. Měla by jim být poskytnuta informace, zda se jedná pouze o doporučené či o povinné vzdělávání včetně uvedení důvodu a účelu vzdělávání. Shromažďují se informace související s akcí, a to časový harmonogram, program, místo konání akce a prostor na parkování vozidel. Probíhá komunikace s externími lektory, kteří mají výuku opatřit a uzavírají se s nimi smlouvy. Mělo by dojít k seznámení lektorů s danými cíli vzdělávání a velikostí skupiny. Tedy počet zaměstnanců, který bude dané vzdělávání absolvovat. Rozhodně by v této fázi nemělo dojít k nedostatkům, jako jsou chybějící materiály pro účastníky vzdělávání, které jsou nutné k výuce. Prostory, které jsou potřebné k výuce by měly být zajištěny. Dále by mělo být zarezervováno ubytování včetně občerstvení (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

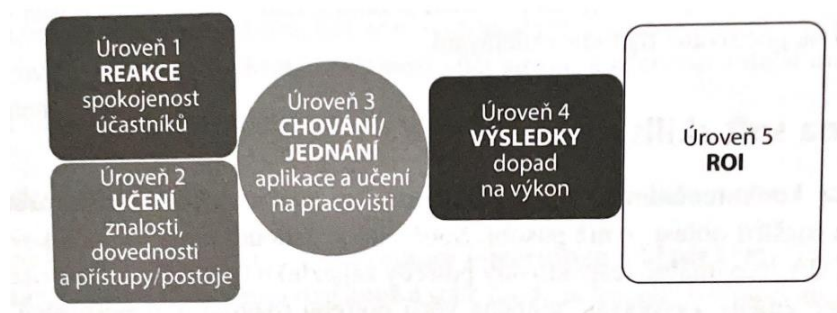
3.3.4 Vyhodnocení

Podstatou fáze vyhodnocení je kontrola znalostí účastníků před vzdělávací aktivitou a po dokončení programu. Probíhá to tak, že zaměstnanci absolvují znalostní testy, které musí vyplnit před a po aktivitě. Výsledky se pak mezi sebou porovnávají. Není to vždy lehké, protože se výsledky často špatně měří a mohou se projevit až po delší době. Součástí je také

kontrola, zda byly během vzdělávání dodržovány jednotlivé kroky, které byly součástí plánu. Dále se získává zpětná vazba od účastníků, jak byli s daným vzděláváním spokojeni (Šikýř, 2014).

U vyhodnocení se využívá Kirkpatrick-Philipsův model, který vytvořil Donald Kirkpatrick. Tento model zahrnuje úrovně měření účinnosti vzdělávání (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Schéma 7 – Kirkpatrick-Philipsův model



Zdroj: Kirkpatrick (2006)

Vyhodnocení podle Kirkpatricka (1994):

- 1. Úroveň (reakce)** – vyhodnocuje, jak jsou účastníci spokojeni a jak reagují na vzdělávání. Šetření se provádí pomocí dotazníku a pro jeho efektivní vyhodnocení jsou stanoveny instrukce či pokyny, které by měly být dodrženy. Nejprve se jedná o vymezení toho, co se zjišťuje. Dále by mělo probíhat samotné vytvoření dotazníku, který kvantifikuje reakce. Účastníci by měli být přesvědčeni k napsání svých poznámek, komentářů a návrhů na vylepšení. Snažit se získat upřímné odezvy od všech účastníků. Vytvořit si standardy, podle kterých hodnotit reakce a ty poté vykomunikovat v případě potřeby.
- 2. Úroveň (poznatky)** – probíhá zde testování účastníků před a po vzdělávací akci. Forma může být písemná, ústní anebo přímo ukázka výkonu dané práce. Měří se jejich znalosti, dovednosti či změna přístupu k práci. Následně jsou výsledky mezi sebou porovnávány a kontroluje se soulad se stanovenými cíli vzdělávání.
- 3. Úroveň (chování)** – ke zjištění, jak se změnilo jednání účastníků, jak se zaměstnanci naučili nové znalosti či dovednosti, jaké jsou jejich přístupy k práci po návratu na jejich pracovní místo, slouží hodnotící dotazník. Ke správnému vyhodnocení by se

měl provádět před vzděláváním a po něm. Chování lze měřit ale také pomocí metody 360°.

- 4. Úroveň (výsledky)** – čtvrtá úroveň porovnává výsledky vzdělávání s vynaloženými prostředky na vzdělávání, tedy jak byly ovlivněny zásadní ukazatele výkonnosti. V této fázi se porovnávají celkové výsledky organizace. Probíhá to také před zahájením vzdělávání a po něm. Hodnotí se zvýšení či snížení spokojenosti zákazníků, zda se snížil počet úrazů ve společnosti či došlo k nárůstu prodeje a produktivity. Tato fáze je velmi náročná, protože ne vždy je možné výsledky měřit. Měřit lze pouze v případě, že je to kvantifikovatelné.

Poslední, pátou úrovní, která přibyla v průběhu 90. let je úroveň měření návratnosti investic ROI. Její výpočet umožňuje vyčíslit finanční přínos vzdělávací aktivity na zaměstnance (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Tabulka 5 – Příklad hodnotícího dotazníku

Charakteristiky pracovního jednání	Plně souhlasí	Souhlasí	Nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
Je vždy nápomocen při řešení pracovních problémů				
Pravidelně informuje své podřízené o důležitých rozhodnutích vedení				
K podřízeným se chová přátelsky, současně má přirozenou autoritu				
Se všemi podřízenými jedná stejně, nikoho nepřetěžuje				
Je empatický a vstřícný, ochotně pomůže i při řešení osobních problémů				

Zdroj: Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021)

3.4 Talent management

Talent management napomáhá v organizaci s nalézáním talentů mezi zaměstnanci, také podporuje jejich efektivní rozvoj a využití v organizaci. Přičemž klade důraz na propojení trendů v managementu lidských zdrojů s budováním silné značky zaměstnavatele. Do

společnosti mohou být tak přitahování talentovaní zaměstnanci a současní zaměstnanci zůstávají ve společnosti (Urbancová, Vrabcová, 2023).

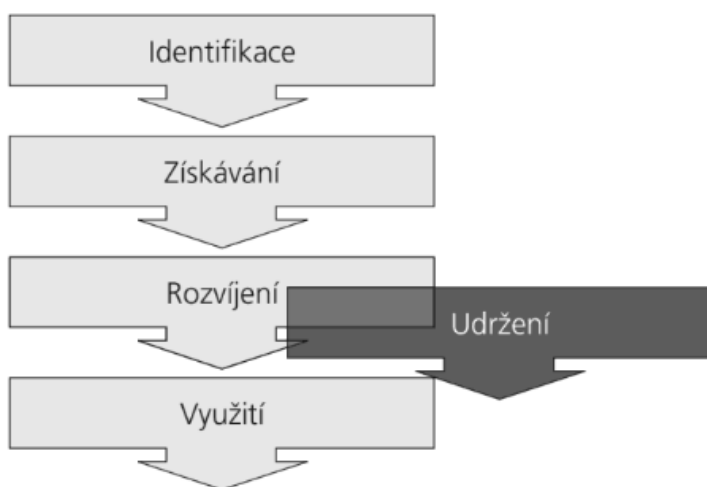
Talenty se rozumí zaměstnanci, kteří zastávají klíčové pozice ve společnosti a je důležité mít odpověď na to, kdo je talent, jak o talent pečovat, jak ho získat a jak si ho udržet. Práce s talenty se řídí pomocí modelů a jeden z nejznámějších se nazývá DDC model:

- **Develop** (rozvoj) – jedná se o rozšiřování dosavadních zkušeností a znalostí. Rozvoj probíhá proto, aby byly dosaženy cíle organizace, a i osobní cíle samotného zaměstnance.
- **Deploy** (rozmístění) – k tomu, aby došlo k co největšímu zlepšení dosavadního postoje zaměstnance a prohloubil tak svůj talent, musí být opatřen dostatečný počet znalostí a dovedností.
- **Connect** (spojování) – spojování talentovaných zaměstnanců do skupin je velice důležité, protože pak mezi sebou mohou sdílet jejich získané znalosti a informace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podle Kocianová (2012) lze proces managementu řadit do následujících kroků:

- Identifikace;
- Získávání;
- Rozvíjení;
- Využití.

Schéma 8 – Proces talent managementu



Zdroj: Hroník (2007)

3.4.1 Identifikace talentů

Talenty lze nalézat jak v samotné organizaci, tak i mimo ni, tedy z interních a externích zdrojů. Metoda pro nalézání talentů uvnitř podniku se nazývá identifikace talentů. Pro nalezení talentů mimo organizaci se používá metoda výběrů do trainee programu (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016).

Metoda výběru talentů

Tato metoda bývá upřednostňovanější, protože talenty lze lépe identifikovat na základě dosavadního pracovního výkonu, znají už společnost, kulturu uvnitř společnosti, své kolegy a je to finančně méně náročná metoda. Avšak do výběru talentů jsou vybíráni zaměstnanci, kteří již ve společnosti fungují, a proto výběr musí být spravedlivý, aby nedošlo ke vzniku konfliktů na pracovišti (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016).

K výběrů vhodných talentů se nejčastěji vybírá z šesti metod (Hroník, 2007):

- Development centre;
- 360° zpětná vazba;
- Měření potenciálu;
- Nominace;
- Účast v projektech;
- Fungující systém hodnocení.

Metoda výběru do trainee programu

Trainee pozice se obsazuje externími zdroji, pokud podnik při obsazování pozic, které jsou vhodné právě spíše pro talentované jedince, není schopen takového nalézt mezi svými interními zaměstnanci. Tedy metoda pro nalézání mimo organizaci se nazývá trainee program. Program je určen nejenom pro studenty posledních ročníků středních nebo vysokých škol, ale také pro čerstvé absolventy, bývalé zaměstnance podniku či zaměstnance konkurenčních organizací. Obvykle bývá náročnější metodou, než je metoda výběru talentů, protože je finančně náročnější. Ale noví, a především mladí lidé mohou do organizace přinést nové nápady a informace (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016).

Nejčastější průběh této metody je, že jsou nejdříve vybrány nejlepší životopisy a reference. Následuje Assessment centrum a po jeho dokončení je veden pohovor s vybranými účastníky (Hroník, 2007).

3.4.2 Získávání talentů

Po fázi identifikace talentovaného jedince následuje fáze získávání. Vytváří se smlouva mezi stranami, která stanovuje závazky. Před uzavřením kontraktu by mělo být vyjasněno to, co zaměstnanec očekává a co může organizace poskytnout. Na druhé straně organizace musí stanovit, co od zaměstnance očekává a co je mu schopna poskytnout. Schopní a šikovní lidé jsou vysoce žádáni, a proto je třeba učinit takovou nabídku benefitů a možností dalšího rozvoje, která je zaujme a přiměje vzít pracovní místo v organizaci (Hroník, 2007).

3.4.3 Rozvíjení talentů

K rozvoji talentů jsou v podniku dvě možnosti, a to trainee program nebo talent development. Cílem obou programů je rozvoj znalostí a dovedností zvolených talentových zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Trainee programy

Trainee program je určen především pro absolventy škol. Jeho délka bývá obvykle rok a během toho se zvolení talentový zaměstnanci rozvíjejí. Po skončení trainee programu je pak v případě spokojenosti obou stran navázán pracovní poměr (Hroník, 2007).

Talent development

Tento program je využíván u vyšších manažerských pozic v organizaci. U těchto pozic je využíván z důvodu, že zaměstnanci na manažerských pozicích mají vysoké předpoklady k růstu a jejich kariéře. Není tedy určen absolventům škol, jako je to u trainee programu (Kocianová, 2012).

Podle Hroníka (2007) jsou možné čtyři spojení talent developmentu, které využívají pouze velké společnosti. Nejprve mezinárodní a lokální program zaměřený na vývoj generálních či manažerských kompetencí, dále mezinárodní a lokální program zaměřený na rozvoj určitého odborného zaměření, to je například finance či marketing. U menších či středních organizací mívá podoba talent developmentu pouze jeden program s jednoduchým uspořádáním.

Schéma 9 – Zaměření talent developmentu



Zdroj: Hroník (2007)

3.4.4 Udržení a využívání talentů

Talentovaných a schopných zaměstnanců není mnoho, ale je hodně společností, které nabízí své příležitosti. Mnohdy se stává, že odcházejí právě ti, které si organizace přeje udržet. Proto by zaměstnanci měli vědět, že si jich zaměstnavatel váží, naslouchá jim a spolupracuje s nimi (Koubek, 2011).

Aby talentovaní pracovníci chtěli ve společnosti zůstat, měla by organizace být atraktivním zaměstnavatelem. To znamená mít dobré postavení, nabízet dobré podmínky svým zaměstnancům a dosahovat žádoucích výsledků. Pro zaměstnance by práce mělo být místo, kde se dobře pracuje. Atraktivnost zaměstnavatele také spočívá v tom, zda svým zaměstnancům umožňuje růst. Dále by měl zajistit vhodné a kvalitní pracovní podmínky. Tedy čisté pracoviště a vhodné vybavení k výkonu práce. Zaměstnanci od svého zaměstnavatele musí mít uznání, pochvalu, autoritu, a především by měli být odměněni. Je podstatné se v organizaci zaměřit na nedostatkové oblasti, které by mohly negativně ovlivnit talenty, a tak by o ně mohla organizace přijít. Ztráta talentovaných zaměstnanců výrazně ovlivní fungování společnosti (Horvátová, 2010).

3.5 Trendy ve vzdělávání

V současné době, kdy se nové technologie vyvíjejí čím dál rychleji, je velmi náročné obstát na trhu. Proto aby byla organizace výkonná, je potřeba stále sledovat nové trendy a inovace. Avšak i přes nejmodernější technologii může mít společnost nízké postavení na trhu. Velkou roli v postavení na trhu hrají schopní a vzdělaní pracovníci, o které je potřeba pečovat a rozvíjet je (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Mezi trendy týkající se vzdělávání patří (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021):

- Blended learning;
- Gamifikace ve vzdělávání;
- Digitální formy vzdělávání;
- Soft skills.

3.5.1 Blended learning

Blended learning je jednou z moderních forem výuky, kdy je kombinována výuka prostřednictvím internetu, tedy e-learning s klasickou formou prezenční výuky. Samotná výuka formou e-learningu s sebou nese mnoho výhod, ať už je to časová úspora, možnost určení si vlastního tempa výuky nebo volby místa a času. Tato metoda je vhodná pro získání nových znalostí, ale není vhodná pro učení se novým dovednostem. Tento nedostatek je vyrovnán právě v kombinaci s klasickou formou výuky, kdy například online forma výuky je doplněna instruktáží na pracovišti (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021).

3.5.2 Gamifikace ve vzdělávání

Gamifikace je hra neboli prvky her. Jsou to například různé odznaky za absolvované vzdělávání, žebříčky úspěšnosti či body za aktivitu. Do vzdělávání je gamifikace zahrnuta především k tomu, aby byla zvýšena motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Dále také aby pro ně vzdělávání bylo zábavnější, lákavé a zajímavé. To vytváří soupeřivost mezi zaměstnanci, kteří se snaží v žebříčku či v bodech dostat co nejdále. Pozitivně to ovlivňuje i ty zaměstnance, kterým chybí jejich vnitřní motivace. Gamifikace ve vzdělávání má mnoho výhod. Je to především motivace zaměstnanců, podporuje budování týmu, vede k celkové spokojenosti, ale také virtuální realita zlepšuje vnímatelnost dané problematiky (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021).

Studie věnující se výukovému systému cizích jazyků, jenž je založen na hrách, tzv. gamifikaci, ukázala, že digitalizace je způsob, který může ušetřit náklady na školení zaměstnanců v jazykových dovednostech, ale také podpořit jejich motivace k učení. Protože u standardního školení nejsou výsledky takové, jaké organizace očekává. Zaměstnancům chybí motivace, ochota a vytrvalost. Proto byl vyvinut herní systém založený na gamifikaci, který má usnadnit efektivitu učení novým jazykům. Byl proveden experiment při výuce japonštiny, kde bylo vybráno 54 zaměstnanců, kteří byli rozděleni do experimentálních a kontrolních skupin. Byl použit výukový systém s herním designem a klasický systém.

Studie potvrdila, že výukový systém založený na hrách výrazně zlepšuje chování, výkon, motivaci a zážitek při učení. Tato studie přispěla k oblasti jazykového vzdělávání založeného na digitálních hrách (Chen, Ming-Chaun, Kuo, 2023).

3.5.3 Digitální formy vzdělávání

Do popředí se dostávají digitální formy vzdělávání, protože u klasického vzdělávání vzniká velká vytíženost zaměstnanců. I přes stále se rozšiřující digitální formy zůstane osobní forma vzdělávání a kontakt s lektory nenahraditelnými. U digitálních forem to probíhá nejčastěji prostřednictvím počítače, ale využívá se také tablet či telefon. Tyto technologie umožnily také vzdělávání prostřednictvím virtuálních učeben a umělé inteligence. Umělá inteligence se při vzdělávání využívá především pro hodnocení absolvovaného vzdělávání, kdy sleduje zaměstnance během vzdělávací aktivity (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Byl proveden výzkum, který se věnuje využití virtuální reality při školení a bezpečnosti zaměstnanců v průmyslových podnicích a jejího dopadu na zaměstnance. Virtuální realita se stává velmi dobrým nástrojem vzdělávání a školení zaměstnanců. Zaměstnancům umožňuje se zapojit do různých scénářů a simulací v reálném čase. Zaměstnanci si lépe pamatují nové informace a také si osvojují nové znalosti. Výzkum ukázal, že v porovnání s běžným vzděláváním je mnohem efektivnější metodou, která zaměstnance baví. Zaměstnanci si rozšiřují své komunikační dovednosti, měkké dovednosti a spolupráci v týmu. Prostřednictvím virtuální reality je možné simulovat reálné scénáře ze skutečného života, a to přináší zaměstnancům praktické zkušenosti. Pro organizaci je prospěšná v úspoře času, zdrojů a potřebě cestování. Ale má to i své nevýhody, a to ve finanční náročnosti. Je vyžadován specializovaný hardware a software, a to může omezit přijetí této metody vzdělávání (Holuša a kol., 2023).

3.5.4 Soft Skills

Změny vyvolané působením konkurenčního prostředí vyvolávají nátlak na organizace rozvíjet u svých zaměstnanců jejich dovednosti. Předpokladem ke zvýšení konkurenční schopnosti je, aby měl podnik zaměstnance s dostatečně rozvinutými měkkými dovednostmi. Tedy především, aby byli schopni dobře komunikovat, reagovat na vzniklé situace a činit v nich rychlá rozhodnutí. K tomu musí umět naslouchat, být empatičtí a také týmový. Umět pracovat v týmu je velmi důležité, ale také by měli být učeni samostatnosti (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

3.5.5 Další nejnovější trendy

Byl proveden průzkum zaměřený na klíčové trendy, které mají vliv na zaměstnavatele a zaměstnance. Posuzovány byly dopady nových faktorů, jako je pokles významu vysokoškolského vzdělání, růst nového odvětví a důležitost zaměstnanců v důchodovém věku (ManpowerGroup, 2023).

Z výzkumu, který provedl ManpowerGroup (2023) bylo zjištěno:

- **Generační posun** – generace Z od svých zaměstnavatelů očekává mnohem více, a to ve všech globálních otázkách. Například otázky týkající se diverzity, rovnosti, klimatických změn či hnutí LGBTQ. Podle účastníků výzkumu společnosti nedělají dost v oblasti životního prostředí. Mnoho zaměstnanců generace Z by dokonce bylo ochotno nepřijmout pracovní pozici, pokud společnost nepodporuje diverzitu. Otázka udržitelnosti se stává stále důležitější, a to nejenom v dobrém pohledu na organizaci, ale také z finančního hlediska. Banky při poskytování úvěrů hledí na zodpovědný vztah společnosti k životnímu prostředí, tedy společnosti, které se nechovají zodpovědně, mohou mít potíže s půjčkami na investice například do nábory.
- **Priority zaměstnanců** – zaměstnanci chtějí mít kontrolu nad svými dovednostmi a úspěchy. Chtějí mít jistotu, že získávají dovednosti, které mohou uplatnit na trhu práce. Zaměstnavatel se musí soustředit na rozšiřování rovnosti, rozmanitosti a sounáležitosti.
- **Důležitost vysokoškolského vzdělání** – na trhu práce roste nedostatek talentů a je obtížné si takové zaměstnance udržet. Za následek to má, že zaměstnavatelé snižují nároky na vysokoškolské vzdělání. Je mnoho uchazečů, kteří mají požadované dovednosti a zkušenosti, ale bez vysokoškolského vzdělání nemají přístup k určitým pracovním místům.
- **Zaměstnanci v důchodovém věku** – na trhu práce je nedostatek zaměstnanců a zaměstnavatelé tak musejí vyhledávat starší zaměstnance. Existuje mnoho osob, které mají celoživotní zkušenosti a jsou ochotni se i nadále zapojovat do pracovního života. Zaměstnavatelé by měli především investovat do firemního vzdělávání, ale tak se snažit zvýšit počet zaměstnanců nad 50 let, otevírat stáže i pro lidi ve vyšším věku, přijímat zaměstnance bez dokonalých zkušeností a dovzdělat si je sami nebo se orientovat na zaměstnance ze zahraničí.

- **Sladění obchodních postupů s potřebami žen** – mnoho žen během pandemie opustilo své zaměstnání. Staré způsoby práce jsou neslučitelné s novými životními prioritami. Zaměstnavatelé by měli podporovat rekvalifikaci, rovné odměňování, a kdy a jak se práce vykonává. To by mohlo napomoci k zmírnění nedostatku talentů.
- **Čtyřdenní pracovní týden** – COVID-19 měl pozitivní dopad na přehodnocení priorit a lidé nechtějí, aby práce byla středobod jejich života. Zlepšuje pracovní pohodu, udržuje talenty a snižuje režijní náklady.
- **Rozvíjení dovedností** – mnoho zaměstnanců se vzdělává mimo zaměstnání, protože organizace neposkytuje relevantní dovednosti. Zaměstnanci usilují více o rozvoj svých dovedností než o kariérní postup.
- **Rostoucí odvěti** – z důvodu probíhající digitální transformace budou zaměstnavatelé nuceni hledat kreativní způsoby pro nalezení vhodných zaměstnanců. Podle průzkumu do roku 2025 vznikne 149 milionů nových digitálních míst v oblastech, jako je kybernetika, cloud, vývoj softwaru atd. Už v současné době mají organizace problémy s obsazováním IT a technických míst. Rozšiřování technologií způsobí, že 50 % zaměstnanců bude potřebovat rekvalifikaci. Pro udržení, přitahování a vytváření talentů by se zaměstnavatel měl zaměřit na podporu svých zaměstnanců.
- **Kvalifikace** – kvalifikovaní pracovníci jsou velmi žádaní a poptávka po nich je velmi vysoká. Organizace preferují spíše lokální zaměstnance, ale kvalifikovaní zaměstnanci jsou rozptýleni globálně. Podle provedeného průzkumu mezi tři nejvýznamnější trhy pro kvalifikované zaměstnance patří Spojené státy, Singapur a Kanada. Organizace by měly bojovat o to, aby byly preferovanými zaměstnavateli a dbát na přání a požadavky zaměstnanců bez ohledu na lokalitu.

I přes znatelné snížení růstu ekonomiky je na trhu práce stále vysoká poptávka po speciálních znalostech a dovednostech. Avšak talentovaných zaměstnanců, kteří splňují vysoce nastavené nároky je nedostatek. K vypořádání se s touto nejistotou může být správná kombinace využití lidí a technologií. Stále zůstává mezi zaměstnanci velkou motivací právě kariérní postup, ale postupně se lidé začínají také zajímat o klima a jeho ochranu. K tomu přispívají zaměstnanci, kteří mají vysoké znalosti a mohou rozšířit možnosti technologií, a tím vytvořit budoucnost práce. Vývoj technologií a robotů vyvolává u mnohých obavy ze ztráty zaměstnání. Avšak technologie naopak lidské dovednosti posilují a lidé budou schopni pomocí digitálních nástrojů lépe využívat schopnosti. Je důležité podporovat rozvoj

zaměstnanců a snižovat nerovnosti mezi nimi. Bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější benefity pro udržení zaměstnanců patří zvýšení mzdy pro vyrovnání inflace, flexibilní pracovní doba, čtyřdenní pracovní doba a také školení a vzdělávání. Na duševní pohodu zaměstnanců má největší vliv vyšší mzda. Zaměstnanci by byli ochotni vyměnit 5 % své mzdy za čtyřdenní pracovní týden. A problémům, kterým by měli jejich nadřízení rozumět, jsou finanční problémy a úsilí vynaložené na dané pracovní pozici (ManpowerGroup, 2023).

4 Vlastní práce

Tato část diplomové práce je zaměřena na zhodnocení stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České spořitelně, a. s. Nejprve je zpracován přehled o současném stavu trhu práce. Poté je charakterizována společnost Česká spořitelna, a. s., a systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Dále jsou shrnuty výsledky rozhovoru a dotazníkového šetření.

4.1 Současný stav trhu práce v České republice

Tabulka 6 – Základní ukazatele trhu práce

UKAZATEL	HODNOTA				
	2019	2020	2021	2022	2023
Obecná míra nezaměstnanosti k prosinci (%)	2,0	3,2	2,2	2,2	2,7
Podíl nezaměstnaných osob (%)	2,87	4,02	3,49	3,72	3,73
Průměrná roční míra inflace (%)	2,8	3,2	3,8	15,1	10,7
Průměrná mzda za 3. čtvrtletí (Kč)	33 697	35 402	37 499	39 858	42 658

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2023)

Ve výše uvedené tabulce 5 jsou uvedeny ukazatele posuzované na trhu práce od roku 2019 do roku 2023. Míra nezaměstnanosti k prosinci roku 2023 činila 2,7 %. To je nejvyšší míra nezaměstnanosti za posledních pět let. Ale přesto se jedná o nejnižší míru nezaměstnanosti v Evropské unii. Průměrná míra nezaměstnanosti v Evropské unii se pohybuje kolem 5,9 %. Podíl nezaměstnaných osob v roce 2023 byl 3,73 %. Průměrná roční míra inflace oproti roku 2019 vzrostla o 7,9 %. Za rok 2023 je průměrná roční míra inflace 10,7 %. Vztah mezi mírou inflace a nezaměstnaností popisuje Phillipsova křivka. Říká, že pokud roste míra inflace, klesá nezaměstnanost. Naopak pokud klesá inflace, nezaměstnanost roste. Průměrná mzda ve 3. čtvrtletí roku 2023 dosáhla výše 42 658 Kč, to je o 8 961 Kč více než ve 3. čtvrtletí roku 2019 (Český statistický úřad, 2023).

Na trhu práce stále převažuje potřeba společností nabírat nové zaměstnance. Nezaměstnanost bude i nadále klesat, ale zaměstnanci budou nuceni měnit svého zaměstnavatele či profesi. Očekává se výrazný nárůst významu rekvalifikací. České organizace, které trpí nedostatkem zaměstnanců, by se měly zaměřit na to, aby vytvořily vhodné pracovní podmínky i například pro matky s malými dětmi, seniory či studenty. Mezi

odvětví, u kterého se očekává vysoký nárůst, patří IT, bankovníctví, stavebnictví či ubytování (BusinessINFO, 2022).

Situace na trhu práce se za poslední dva roky velmi rapidně změnila, a to z důvodu pandemie. Nejprve došlo k uzavření pracovních prostorů. Poté, když se situace s pandemií uklidnila, začali zaměstnanci hledat nová uspokojivější pracovní místa. Vzniká zde velký nesoulad mezi tím, co zaměstnanci požadují a co jsou české organizace schopny nabídnout. Avšak konkurence čím dál více zintenzivňuje a zaměstnavatelé hledají způsoby, jak si udržet své zaměstnance. Mnoho zaměstnavatelů se tak například snaží vytvořit takové prostředí, které zaměstnanci umožní pracovat kdekoli a kdykoli. Pro udržení svých zaměstnanců by měl zaměstnavatel také nastavit účinné odměňování a vytvořit nabídku pestrého souboru benefitů (CFOworld, 2022).

4.2 Charakteristika společnosti

Tabulka 7 – Základní údaje společnosti

Základní údaje společnosti	
Obchodní jméno	Česká spořitelna, a. s.
Identifikační číslo	45244782
Sídlo	Praha 4, Olbrachtova 1929/62, 140 00
Právní forma	Akciová společnost
Obchodní rejstřík	Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1171
Základní kapitál	15,2 miliard Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle České spořitelny (2023)

V roce 1852 se uskupení větších obchodníků v Praze rozhodlo založit Spořitelnu českou. Podstatou spořitelny měla být podpora chudších lidí, aby tato vrstva měla rezervy v případě nemoci či stáří. Následovalo znárodnění spořitelny a poté došlo k jejich sloučení. To se odehrálo v roce 1967, kdy vznikla pouze jedna instituce, a to Státní spořitelna. O dva roky později bylo rozhodnuto o rozdělení Státní spořitelny. Nově vznikla Česká státní spořitelna a Slovenská státní spořitelna. To vše v důsledku federativního uspořádání státu, kdy byl schválen zákon o Československé federaci. V roce 1991 se stává akciovou společností. Přelom nastal v roce 2000, kdy došlo k jejímu odstátnění. Byla podepsána smlouva o prodeji 52 % podílu rakouské Erste Bank. O dva roky později byl podíl zvýšen na 98 %. V roce 2018 byla Česká spořitelna plně ovládnuta skupinou Erste Group Bank, kde měla již 100% podíl (Česká spořitelna, 2023).

Česká spořitelna působí na trhu již 200 let a v současné době je největší bankou v České republice. Svou přízeň získala především v roce 2016, kdy uvedla na trh služby – Moje zdravé finance. Česká spořitelna pro své klienty nabízí různá poradenství či služby, které jsou zaměřeny na jejich finanční zdraví a zlepšení rodinných rozpočtů. Je lídrem v poskytování úvěrů – korporátních, spotřebitelských a hypotečních. Velkou pozici zaujímá také v podílových fondech či sociálním bankovníctví. Mezi své klienty řadí například města, obce, fyzické osoby a podniky – malé, střední i velké. Menší klienti mohou u České spořitelny využít například finanční poradenství, tedy jak správně řídit finance a zhodnocovat úspory. Pro organizace a podnikatele nabízí zajištění rizik, poradenské služby v oblasti akcií, dluhů či oceňování, dále služby pro emitenty cenných papírů nebo také financování obchodu a exportu. Česká spořitelna podporuje silnější a udržitelnou společnost. Její strategií je transformovat se z tradiční banky na „Financial Health Company“ (Česká spořitelna, 2023).

Česká spořitelna, a. s., má 369 poboček po celé České republice. Vlastní 1 689 bankomatů a platbomatů. Její počet zaměstnanců je 9 925 a počet klientů, s kterým patří k největší bance na českém trhu, je 4,5 milionů. Počet vydaných karet je 3,6 milionů (Česká spořitelna, 2024).

Obrázek 1 – Logo České spořitelny, a. s.



Zdroj: Česká spořitelna (2023)

4.2.1 Organizační struktura

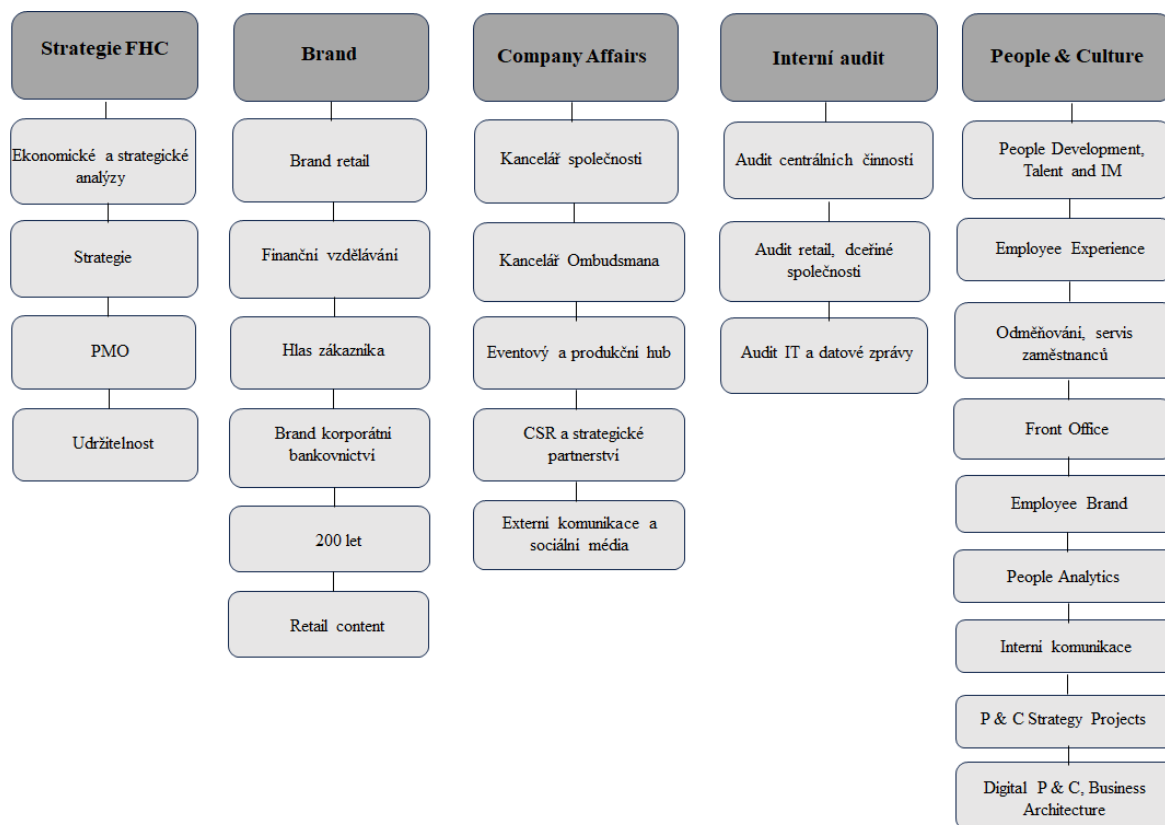
Podle poskytnutých interních materiálů se organizační struktura České spořitelny, a. s., dělí do pěti hlavních oblastí, a to Strategie FHC, Brand, Company Affairs, interní audit a People & Culture.

- **Strategie FHC** – strategie FHC je nový koncept, který je založen na podpoře silnější a udržitelnější společnosti. Snahou České spořitelny, a. s., je transformovat se z tradiční banky na „Financial Health Company“, přičemž hlavní důraz je zde kladen na udržitelnost. Svým klientům poskytuje komplexní a personalizované finanční

poradenství, které jim usnadní dosažení finančního zdraví. Tato oblast se dělí na čtyři pododdělení: Ekonomická a strategická analýza, Strategie, PMO, Udržitelnost.

- **Brand** – oblast, která se zabývá řízením a rozvojem značky České spořitelny, a. s., jejího vizuálního stylu, loga, sloganu či barev, tedy veškerými prvky, které tvoří identitu společnosti. Dále zajišťuje komunikační kanály, kterými jsou webové stránky, reklamy, sociální sítě a mobilní aplikace. Také sleduje a analyzuje vnímání značky České spořitelny, a. s., a navrhuje strategie či akce pro zlepšení povědomí, preferencí, loajality a hodnot. Spolupracuje s ostatními odděleními banky Company Affair a People & Culture, aby byla zajištěna atraktivní prezentace značky. Pod tuto oblast patří oddělení: Brand retail, Finanční vzdělávání, Hlas zákazníka, Brand korporátní bankovníctví, 200 let, Retail content.
- **Company Affairs** – zabývá se komunikací, vztahy s veřejností, mediální strategií, korporátní odpovědností, udržitelností, krizovým managementem a interní komunikací. Posláním oblasti firemních záležitostí je především chránit image společnosti a vytvářet důvěryhodnost. Do této oblasti patří: Kancelář společnosti, Kancelář Ombudsmana, Eventový a produkční hub, CSR a strategické partnerství, Externí komunikace a sociální media.
- **Interní audit** – tato oblast je zaměřená na hodnocení vnitřního kontrolního systému společnosti. Poskytuje poradenství a ujištění vrcholovému managementu a orgánům společnosti, například informace o tom, jak efektivně a účinně řídí banka svá rizika, procesy a systémy, dále také různé analýzy či hodnocení. Oblast auditu provádí plánované a mimořádné audity v různých oblastech činnosti banky, například finanční trhy, korporátní bankovníctví či IT. Do této oblasti patří tři pododdělení: Audit centrálních činností, Audit retail, Audit IT a datové analýzy.
- **People & Culture** – oblast, která se stará o pracovní sílu v organizaci a řídí ji. Zajišťuje komplexní agendu zaměřenou na nábor, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Zapojuje zaměstnance, rozvíjí talenty, podporuje diverzitu a odpovídá za organizační strukturu. Dále také její snahou je vytvářet zdravou firemní kulturu a posilovat employer branding. Do této oblasti patří devět pododdělení: People development, Talent and IM, Employee Experience, Odměňování, servis zaměstnancům, Front Office, Employee Brand, People Analytics, Interní komunikace, P & C Strategy Projects, Digital P & C, Business Architecture.

Schéma 10 – Organizační struktura České spořitelny, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů (2023)

4.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti

Z rozhovoru a poskytnuté organizační struktury bylo zjištěno, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v České spořitelně, a. s., zajišťuje oddělení People development, Talent and IM, které spadá pod divzi People & Culture. Způsob, kterým jsou zaměstnanci vzděláváni se odvíjí od toho, zda se jedná o nové či stávající zaměstnance, tedy **externí a interní vzdělávání**.

Externí vzdělávání

Externí vzdělávání představuje vzdělávání nově příchozích zaměstnanců do společnosti. Jelikož se jedná o bankovní sektor, tak nejčastěji obsazovanými pozicemi jsou role osobních bankéřů. Ti představují velice podstatný článek, protože právě oni jsou první, kdo jedná s novými klienty. Tedy jsou první tváří pro klienta. Avšak neobsazují se pouze obchodní pozice, ale také různé specializované pozice. Pro tyto nově příchozí zaměstnance je připraven adaptační program, ten představuje tříměsíční cyklus. Program je rozdělen na tvrdé a měkké dovednosti. Mezi tvrdé dovednosti patří především znalost služeb a produktů České spořitelny, a. s., například různá pojištění, úvěry a penzijní spoření. U měkkých

dovedností učí nové zaměstnance telefonovat s klientem. Tedy jak by měl vést obchodní rozhovor, aby mu jednání s klienty nebylo přítěží. Také aby tuto práci chtěl dělat a nepředstavovalo to pro zaměstnance stresující záležitost. Celkově se vzdělávání nových zaměstnanců v České spořitelně, a. s., **dělí do tří forem.**

První formu představují **adaptační centra**, pro nové zaměstnance má Česká spořitelna, a. s., pět oblastí, v každé z nich je regionální adaptační centrum. Adaptační centrum je vždy na pobočkách České spořitelny, a. s., a školí nováčky. V těchto oblastech působí mentoři, kteří jsou vyškoleni pro tuto činnost a jejich pracovní náplní je adaptovat nového zaměstnance. Mentoři nejsou jenom pro nové zaměstnance, ale také rozvíjejí stávající zaměstnance a manažery, aby u nich docházelo k růstu.

Vzdělávání probíhá tedy nejčastěji touto formou, kdy nováček je v adaptačním centru, ale ne vše je možné zvládnout v těchto centrech, proto musí zaměstnanci dojíždět také na **centrálu do Prahy**, v ní má Česká spořitelna, a. s., své vlastní učebny. To představuje druhou formu vzdělávání. Noví zaměstnanci se musí mnoho věcí učit i sami, protože není možné stihnout vše, co je nutné umět pro výkon dané práce. Uplatňuje se tedy samostudium, zaměstnanci dostanou různé online webináře, které musí absolvovat. Tedy například v případě dojíždění na centrálu do Prahy musí nějaké znalosti a dovednosti mít, protože probíhající školení už na nich staví.

Třetí formou vzdělávání nově příchozích zaměstnanců je samotná **praxe na pobočkách** České spořitelny, a. s. Vzdělávání zde probíhá tak, že noví zaměstnanci stínují své kolegy. Sledují, co jejich kolegové dělají, jak to dělají a jak vedou rozhovory se svými klienty.

Interní vzdělávání

Interní vzdělávání je vzdělávání současných zaměstnanců České spořitelny, a. s. Probíhá i například u zaměstnanců, kteří rostou v rámci organizace, a přecházejí tak na nové pracovní místo. Je nutné, aby se naučili vše potřebné pro výkon nové pracovní pozice, protože na každé pozici se dělá něco jiného, tedy má jinou pracovní náplň. Česká spořitelna, a. s., předkládá mnoho svých talentových a rozvojových programů, jejich prostřednictvím mohou zaměstnanci využít možnosti pro svůj osobní rozvoj. Vedle toho jsou ale také povinné vzdělávací kurzy.

Povinné vzdělávací kurzy se zaměstnancům generují i s datem splnění, a to buď formou online, prezenční, či samostudia. Příkladem povinných vzdělávacích kurzů, které musí zaměstnanci absolvovat každý rok, je například BOZP, školení řidičů, ochrana osobních údajů a bankovní tajemství, kybernetická bezpečnost či řízení incidentů a krizí.

Pro osobní rozvoj zaměstnanců nabízí Česká spořitelna, a. s., **interní vzdělávací knihovnu**, která se nazývá **SpořkaGYM**. Tuto knihovnu si mohou zaměstnanci kdykoliv a kdekoliv otevřít. Sami si přiřazují, o co mají zájem, v čem by se chtěli vzdělávat, rozvíjet a kolik času tomu chtějí věnovat. Avšak vzdělávání by nemělo být na úkor práce, kterou mají povinnost vykonat a splnit. Česká spořitelna, a. s., svým zaměstnancům doporučuje minimálně jednou týdně mít nastavenou hodinu pro svůj rozvoj. Knihovna zahrnuje online webináře a je pro zaměstnance České spořitelny, a. s., zadarmo. Téma, ve kterém se chtějí zaměstnanci vzdělávat, nemusí být zaměřeno pouze bankovně a podle jejich řemesla. Pokud mají zájem se vzdělávat, tak to může mít přesah i pro jejich osobní život. Mohou si vybírat například z emoční inteligence nebo psychické odolnosti.

Tato knihovna se dělí na nabídku měkkých dovedností, rozvoj v řemeslech, online platformy a další nabídku rozvoje. V nabídce měkkých dovedností si mohou zvolit dovednosti v prezentování, zaměření na facilitační dovednosti, sebekontrolu, osobní výkonnost, rozvoj komunikace, poskytování zpětné vazby, práci v týmu, vyjednávání, stavění se ke konfliktům, reagování na změny, odolnost, rozvoj druhých a práci s potenciálem. U rozvoje v řemeslech si mohou zaměstnanci vybírat mezi customer experience, developer, testing, analyst, data, user experience a product owner.

Online platformy zahrnují online webináře na Seduo, RedButton EDU, Digi skills a digitální knihovnu pobočkové sítě. Tyto webináře si mohou zaměstnanci pustit kdykoliv. Například v okamžiku, kdy hledají nějaké tipy a inspiraci pro svou práci, mohou navštívit tyto kurzy a sebevzdělávat se. Do další nabídky rozvoje patří adaptace, koučování, mentoring, týmy, jazyky, talenti a stáže. Všechny kurzy, které mohou zaměstnanci absolvovat, se dělí na rozcvičky, tréninky a knihovnu experimentů. Rozcvičky zahrnují video kurzy a další digitalizované materiály, které pomohou zaměstnanci se dostat do daného tématu. Tréninky jsou buď prezenční školení, či webináře s lektorem, kde se učí pomocí modelových situací, zpětné vazby a zkoušení. Knihovna experimentů zahrnuje knihovnu úkolů a nápadů

k procvičení v praxi. Kurzy se dále dělí do tří úrovní podle náročnosti, a to začátečník, pokročilý a masterclass.

Pro své talentované zaměstnance nabízí Česká spořitelna, a. s., dvouletý program nazývaný „**Management training**“. Program otevírá banka každý rok a probíhá formou výběrového řízení. Zaměstnanci České spořitelny, a. s., se mohou přihlásit a pracovníci z oddělení HR následně vyberou přibližně šest vhodných adeptů. Z důvodu časové náročnosti jich není možné vybrat více. V programu pak procházejí různými školeními, adaptací či stínováním svých kolegů. Po absolvování tohoto programu se stávají vhodnými adepty na manažerskou pozici. V případě, že dojde k uvolnění manažerské pozice ve společnosti, tak se místo obsazuje primárně talenty, kteří absolvovali tento program.

4.3 Výsledky rozhovoru

Níže jsou uvedeny výsledky rozhovoru.

4.3.1 Metody vzdělávání

V České spořitelně, a. s., se více využívají metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti než mimo pracoviště. Mezi nejčastěji využívané metody vzdělávání na pracovišti patří mentoring, stínování kolegů a prezenční výuka v učebnách České spořitelny, a. s. U vzdělávání mimo pracoviště to jsou online webináře a kurzy, které mohou zaměstnanci absolvovat z domova. Vzdělávání formou e-learningu je v organizaci velmi rozšířeno a pro své zaměstnance nabízí interní knihovnu plnou online kurzů a webinářů. Knihovna se nazývá SpořkaGYM a zaměstnancům poskytuje mnoho možností pro jejich osobní růst a rozvoj. Způsob identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců se odvíjí od toho, zda se jedná o nový nástup či o stávající zaměstnance. U nových zaměstnanců je přesně dána struktura vzdělávacích aktivit, kterou musí absolvovat.

4.3.2 Identifikace vzdělávání

Vznik vzdělávací potřeby u zaměstnanců, kteří již ve společnosti pracují, nastává, když přestupují na novou pozici v rámci organizace nebo pokud u nich dojde k vyhoření. Identifikovat to může i manažer, který se svými zaměstnanci má schůzky a měl by je rozvíjet. Poté jsou také povinné vzdělávací akce, které jsou dány a generují se jim automaticky i s datem splnění. Potřebu vzdělávání si ale identifikují velmi často sami zaměstnanci. Informování zaměstnanců o vzdělávací aktivitě, kterou by měli absolvovat, probíhá vždy

prostřednictvím e-mailu. Upozornění probíhá jak od organizace, tak i pak nepovinné vzdělávací akce, které si zaměstnanci sami určí v knihovně spořitelny.

4.3.3 Vyhodnocování vzdělávání

Testování vzdělávacích aktivit v České spořitelně, a. s., neprobíhá. U kurzů, které si mohou zaměstnanci přiřazovat sami, se očekává nějaká praxe, ale nepodrobí se zkoušení. Poté jsou také zákonně povinné certifikace, kde je vidět úspěšnost či neúspěšnost. Zde se měří, kolik zaměstnanců získalo certifikaci. Na spokojenost zaměstnanců se vzděláváním je kladen velký důraz. Probíhá to formou dotazníku, kterým zaměstnanec poskytne společnosti zpětnou vazbu, co by se mohlo zlepšit a zda by dané školení doporučil svým kolegům. Náklady vložené do vzdělávání a příjem, který vzdělávání přináší pro banku se měří pomocí návratnosti investic.

4.3.4 Trendy ve vzdělávání

Rychlý vývoj technologií ovlivňuje vzdělávání zaměstnanců v České spořitelně, a. s., negativně i pozitivně. Pozitivně je to ovlivněno především větší flexibilitou a efektivitou. Pro zaměstnance je pohodlné, že si sami mohou určit, kdy budou akci absolvovat. Negativně to ovlivňuje závislost na technice, která někdy může být nespolehlivá. Může docházet k technickým výpadkům a pro některé zaměstnance je to stresující. Ovšem společnost se snaží jít s dobou a nejnovější technologie zavádět. Nejvíce využívá e-learning, ale také se snaží využívat další nový trend, kterým jsou virtuální učebny. Ve virtuálních učebnách si mohou zaměstnanci vyzkoušet například průběh vkladu, uzavření pokladny či kontrolu bankovek. Gamifikaci do vzdělávání zatím vůbec nezavedli. Velkým trendem je aktuálně umělá inteligence, kterou i v České spořitelně, a. s., využívají. Mají svůj chatbot Gemmu, ten jim vypomáhá v mnoha oblastech, a to i ve vzdělávání.

4.3.5 Talent management

Talenti se ve společnosti vybírají na základě dvouletého rozvojového programu, tzv. training programu. Tento program se otevírá každý rok a může se tam přihlásit každý zaměstnanec České spořitelny, a. s. Do programu se každý rok hlásí mnoho zaměstnanců, ale aby se vše stíhalo a účastníkům byl věnován dostatek času, tak je na základě výběrového řízení vybráno pouze kolem šesti zaměstnanců. V programu absolvují různá školení, adaptace či stínování kolegů a na konci by měli být vhodnými kandidáty pro manažerské pozice. V případě, že se

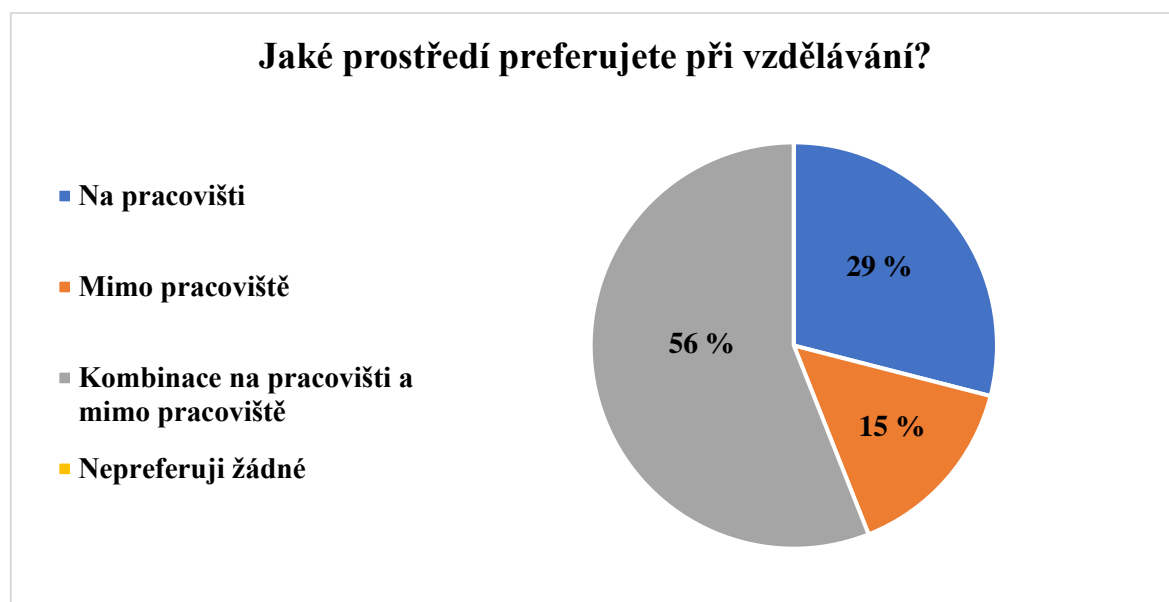
uvolní manažerská pozice v organizaci, tak se nejprve obsazuje vhodným zaměstnancem, který absolvoval program. Absolventům to nezaručuje, že se po absolvování dostanou na manažerskou pozici. Pro talenty se nabízejí také trainee programy, ale ty jsou určeny především pro studenty a čerstvé absolventy středních či vysokých škol. Pro udržování si talentů není stanoven žádný postup, ale organizace se jich snaží ptát na jejich potřeby a spokojenost s prací, rozvíjet je, motivovat k lepším výkonům. Snaží se jim vycházet vstříc i v rámci flexibility a zkrácených úvazků. O talenty se starají jejich nadřízení, kteří by je měli udržovat na cestě, kterou oni chtějí v rámci České spořitelny, a. s., najít tedy to, co je baví a pomoci jim. Měli by jim zajistit pocit bezpečí, flexibility a vyšší finanční ohodnocení. Organizace se snaží také talenty zapojovat do různých projektů, kde se mohou zapojovat a vymýšlet nějaké věci.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Níže jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření.

4.4.1 Metody vzdělávání

Graf 1 – Preference prostředí při vzdělávání

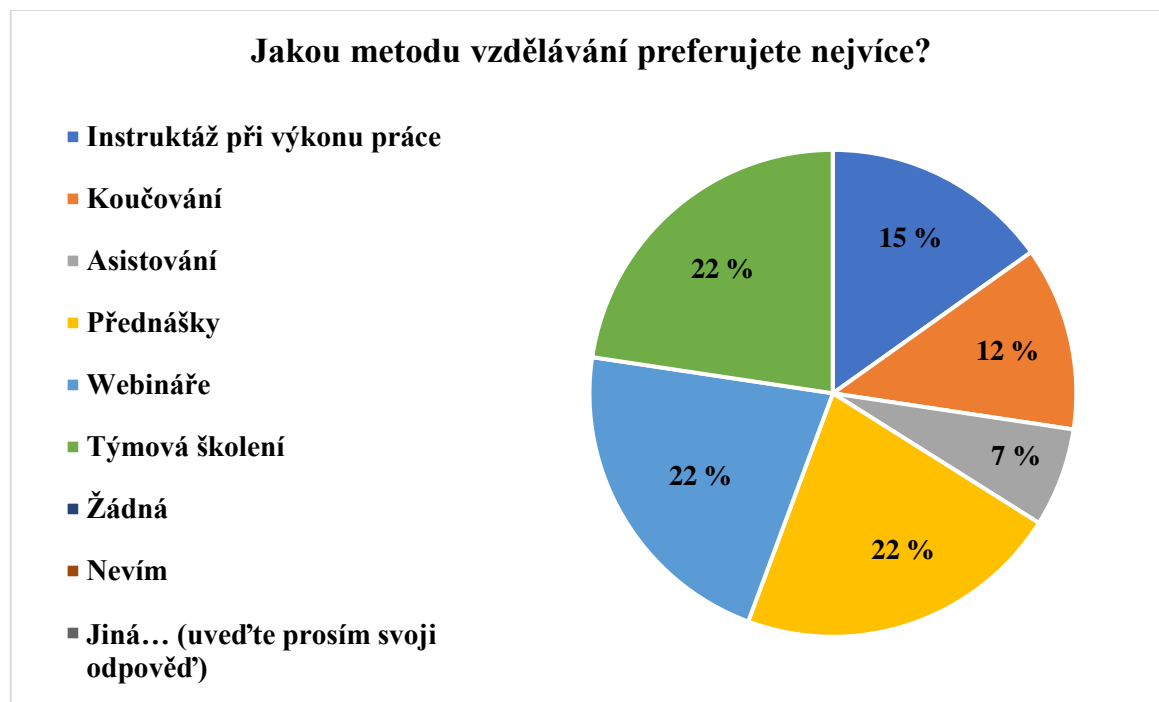


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 1 uváděli zaměstnanci, jaké prostředí preferují při vzdělávání. Největší preferenci dávají zaměstnanci metodě, kde je kombinace na pracovišti a mimo pracoviště. Tuto možnost uvedlo 87 respondentů, tedy 56 %. Prostředí vzdělávání na pracovišti zaškrtnulo 29 % respondentů. Představuje tedy druhou nejvíce preferovanou možnost. Nejméně oblíbené

je vzdělávání pouze mimo pracoviště, tuto možnost uvedlo 23 respondentů, to je 15 %. Žádný ze zaměstnanců neuvedl, že nemá žádnou preferenci.

Graf 2 – Preference metody vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 zobrazuje metody vzdělávání, které zaměstnanci preferují nejvíce. Respondenti mohli odpovědět jednu nebo více možností. Nejvíce preferované jsou tedy přednášky, webináře a týmová školení. Tyto tři možnosti uvedlo 22 % respondentů. Druhou preferovanou možností je instruktáž při výkonu práce, a to pro 15 %. Koučování uvedlo 39 respondentů (12 %). Asistování je nejméně preferované, tuto možnost uvedlo pouze 21 respondentů, to je 7 %. Žádný zaměstnanec neuvedl, že by preferoval jinou možnost metody vzdělávání, než byla uvedena. Odpověď žádná možnost nebo nevím nevybral nikdo.

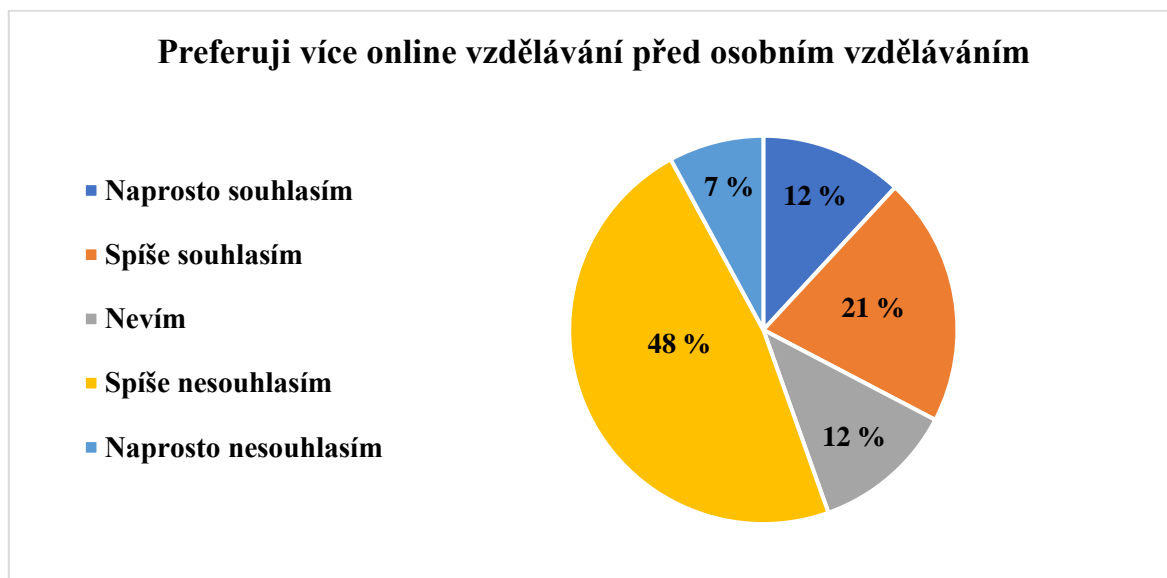
Tabulka 8 – Preference metody vzdělávání podle pracovního zařazení

	Řadový zaměstnanec	Vedoucí zaměstnanec	Celkem
Instruktáž při výkonu práce	42 (16 %)	6 (13 %)	48
Koučování	33 (12 %)	6 (13 %)	39
Asistování	18 (7 %)	3 (6 %)	21
Přednášky	63 (23 %)	6 (13 %)	69
Webináře	54 (20 %)	15 (30 %)	69
Týmová školení	60 (22 %)	12 (25 %)	72
Žádná	0	0	0
Nevím	0	0	0
Jiná... (uveďte prosím svoji odpověď)	0	0	0
Celkem	270	48	318

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 8 jsou rozřazeny preferované metody vzdělávání podle pracovního zařazení zaměstnanců. Na tuto otázku mohli respondenti vybírat jednu nebo více možností. Nejvíce preferovanou metodou u řadových zaměstnanců jsou přednášky, to uvedlo 63 zaměstnanců (23 %). Druhou metodou jsou týmová školení, na to reagovalo 60 zaměstnanců (22 %). Webináře uvedlo 54 zaměstnanců (20 %). Méně preferované metody u řadových zaměstnanců jsou instruktáž při výkonu práce, koučování a asistování. Instruktáž uvedlo 42 zaměstnanců (16 %), koučování 33 zaměstnanců (12 %) a asistování pouze 18 zaměstnanců (7 %). Vedoucí zaměstnanci preferují nejvíce webináře, a to 15 zaměstnanců (30 %) a stejně jako u řadových zaměstnanců je druhá preferovaná metoda týmové školení, tu uvedlo 12 zaměstnanců (25 %). U instruktáže při výkonu práce, koučování a přednášek reagoval stejný počet respondentů, a to 6 zaměstnanců (13 %). Asistování uvedli pouze tři zaměstnanci.

Graf 3 – Preference online vzdělávání před osobním vzděláváním



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 3 zaměstnanci uváděli svou preferenci v online nebo osobním vzdělávání. Je patrné, že většina respondentů spíše nesouhlasí, tedy nepreferuje online vzdělávání. Tuto možnost uvedlo 75 zaměstnanců, tedy 48 %. 32 zaměstnanců (21 %) spíše preferuje online vzdělávání a 19 zaměstnanců (12 %) naprosto souhlasí s tím, že preferuje více online vzdělávání. Pouze 11 zaměstnanců (7 %) uvedlo, že naprosto nesouhlasí s tvrzením, tedy naprosto preferuje osobní vzdělávání. A 19 zaměstnanců (12 %) zaškrtnulo možnost nevím. Z grafu tedy vyplývá, že zaměstnanci jsou více nakloněni osobnímu vzdělávání.

Tabulka 9 – Preference online vzdělávání před osobním vzděláváním podle věku

	Méně než 24 let	25–29 let	30–34 let	35–39 let	40–44 let	45–49 let	50 a více let	Celkem
Naprosto souhlasím	0	3 (17 %)	3 (14 %)	3 (13 %)	0	3 (13 %)	6 (14 %)	18
Spíše souhlasím	3 (50 %)	3 (17 %)	0	6 (25 %)	0	12 (49 %)	9 (22 %)	33
Nevím	0	3 (17 %)	0	0	9 (43 %)	0	6 (14 %)	18
Spíše nesouhlasím	3 (50 %)	9 (49 %)	15 (72 %)	12 (49 %)	12 (57 %)	9 (38 %)	15 (36 %)	75
Naprosto nesouhlasím	0	0	3 (14 %)	3 (13 %)	0	0	6 (14 %)	12
Celkem	6	18	21	24	21	24	42	156

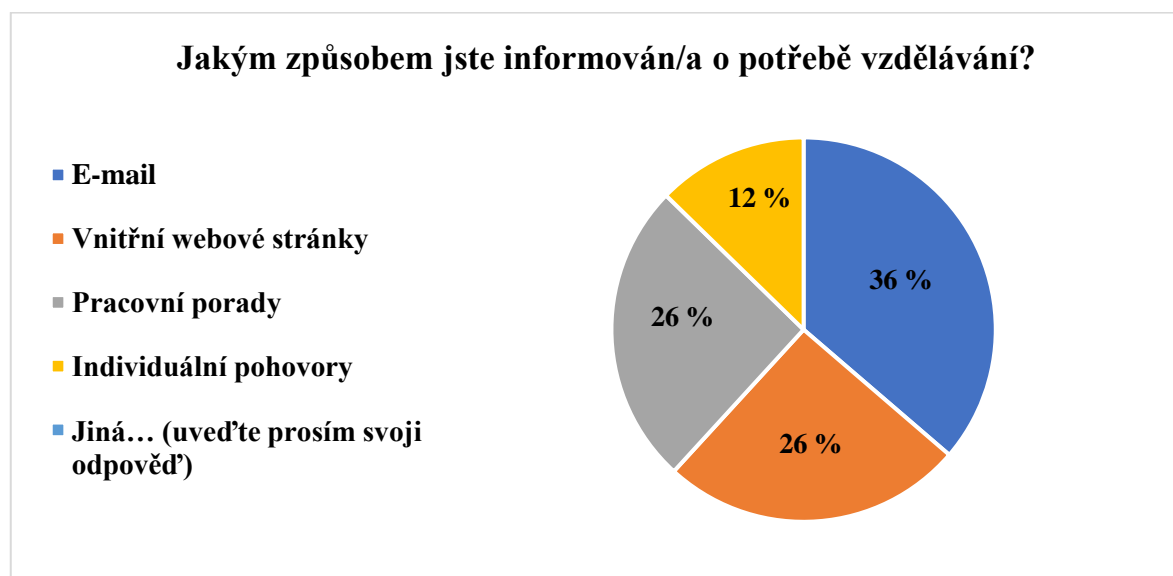
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 obsahuje porovnání, jak preferují online vzdělávání zaměstnanci podle věkové kategorie. Dotazníkového šetření se zúčastnilo šest zaměstnanců mladších 24 let. Tři zaměstnanci preferují více online vzdělávání a zbylí tři spíše preferuje osobní vzdělávání. U věkové kategorie 25–29 let žádný zaměstnanec nevedl, že by naprosto nesouhlasil, ale 9 zaměstnanců (49 %) spíše preferuje osobní vzdělávání. Pouze 6 zaměstnanců sdělilo, že preferují více online vzdělávání. Zaměstnanci ve věku 30–34 let preferují spíše osobní vzdělávání. To uvedlo 15 zaměstnanců (72 %). Tři zaměstnanci nejsou s online vzděláváním spokojeni vůbec. Stejný počet respondentů reagovalo na to, že je s online vzděláváním naprosto spokojeno. Většina respondentů ve věku 35–39 let spíše preferuje osobní vzdělávání, a to 12 zaměstnanců (49 %). Naprosto preferují osobní vzdělávání 3 zaměstnanci. 6 zaměstnanců spíše preferuje online vzdělávání a 3 naprosto preferují online vzdělávání. Osobní vzdělávání preferují i zaměstnanci ve věku 40–44 let, to uvedlo 12 zaměstnanců (57 %). Zbylých 9 zaměstnanců z této věkové kategorie uvedlo, že nevědí. U věkové kategorie 45–49 let uvedlo 12 zaměstnanců, že preferují spíše online vzdělávání a 3, že naprosto preferují online vzdělávání. Tedy 15 zaměstnanců je nakloněno online vzdělávání. 9 zaměstnanců preferuje spíše osobní vzdělávání. Zaměstnanci ve věku 50 a více

let jsou také více nakloněni osobnímu vzdělávání, naprosto preferuje online vzdělávání 6 zaměstnanců (14 %) a spíše preferuje 15 zaměstnanců (36 %). Naopak online vzdělávání naprosto preferuje 6 zaměstnanců (14 %) a spíše preferuje 9 zaměstnanců (22 %). Zbýlých 6 zaměstnanců neví. Z celkové tabulky je tedy zřejmé, že u všech věkových kategorií preferují zaměstnanci osobní vzdělávání.

4.4.2 Identifikace vzdělávání

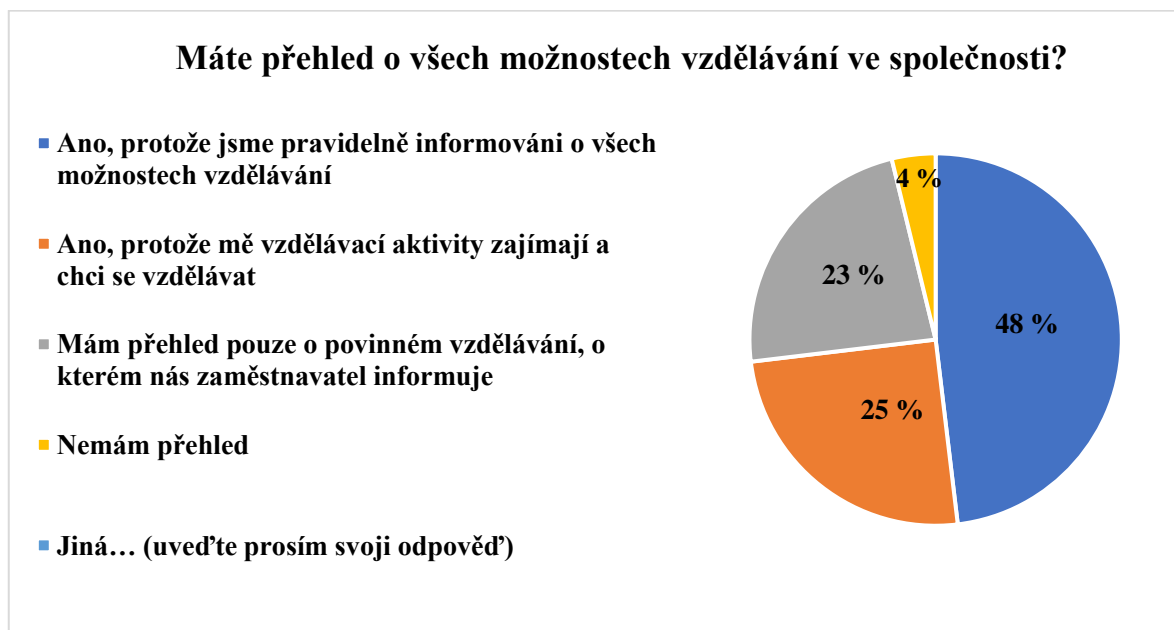
Graf 4 – Informování zaměstnanců o potřebě vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 je možné posoudit, jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o potřebě vzdělávání. Účastníci dotazníkového šetření mohli uvést jednu nebo více možností. Nejčastěji to probíhá prostřednictvím e-mailu, tuto možnost uvedlo 111 zaměstnanců, to je 36 %. Dalším nejčastějším způsobem, kterým jsou zaměstnanci informováni, jsou pracovní porady a zároveň vnitřní webové stránky. U těchto možností byl stejný počet respondentů, a to 26 %. Informování prostřednictvím individuálního rozhovoru probíhá nejméně. Tuto možnost uvedlo pouze 39 zaměstnanců (12 %). Žádný zaměstnanec nevedl možnost jiná.

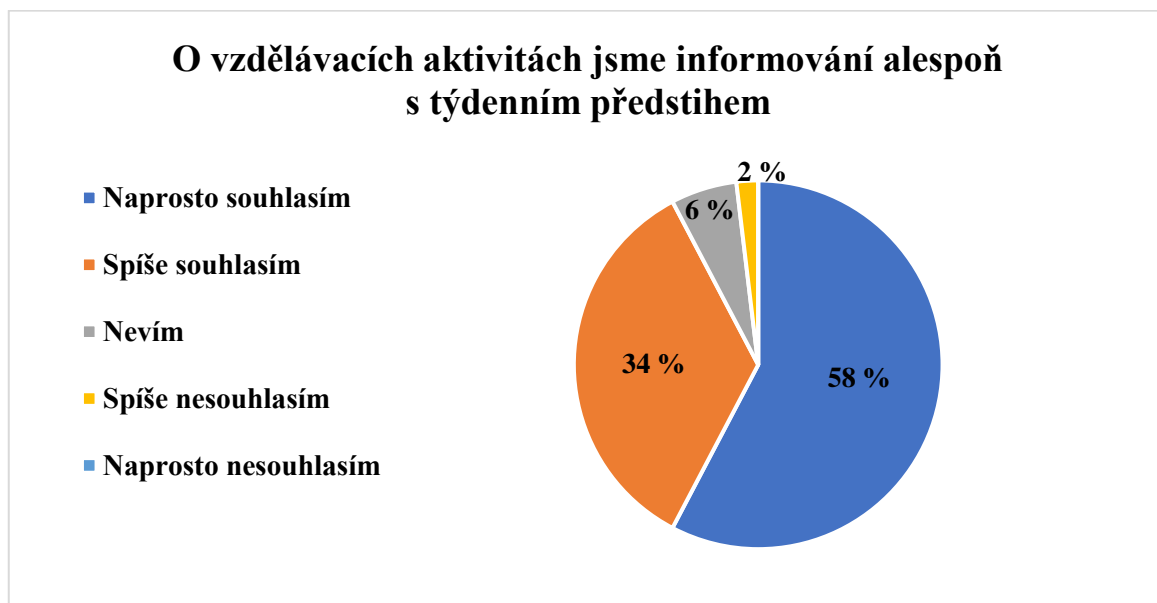
Graf 5 – Přehled vzdělávání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 5 vyplývá, že zaměstnanci mají dostatečný přehled o všech možnostech vzdělávání ve společnosti. 48 %, tedy 75 respondentů uvedlo, že mají dostatečný přehled o vzdělávání, protože jsou informováni o všech možnostech. 19 zaměstnanců (23 %) má přehled pouze o povinném vzdělávání, o kterém je zaměstnavatel informuje. Velká část respondentů, a to 25 % se o vzdělávání ve společnosti zajímá sama, protože se chtějí vzdělávat. Pouze 6 zaměstnanců (4 %) uvedlo, že nemá žádný přehled. Jinou možnost žádný zaměstnanec neuvedl.

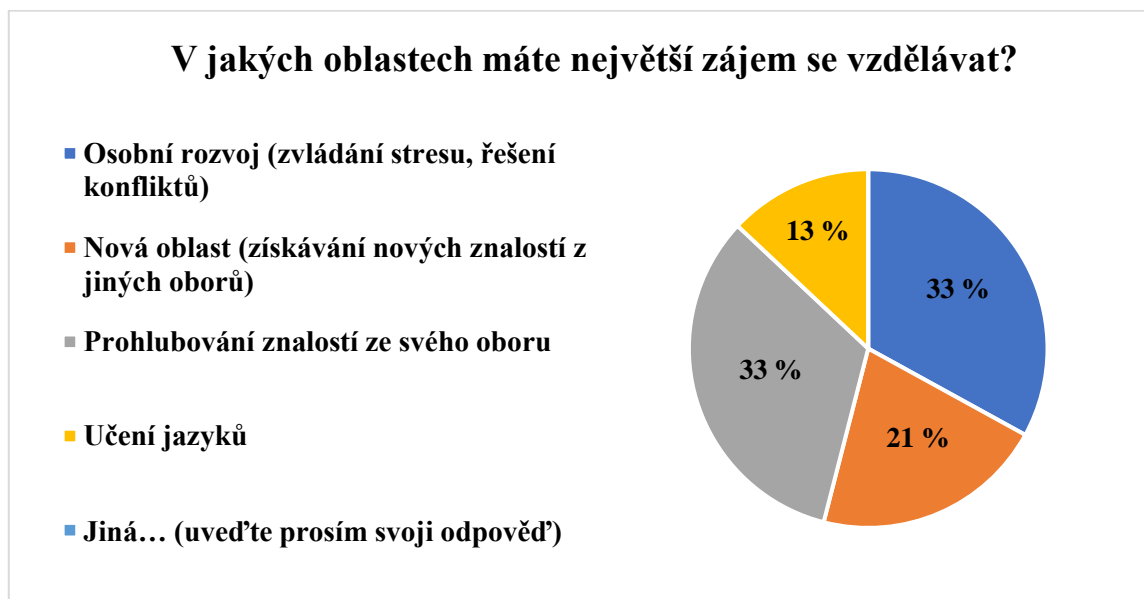
Graf 6 – Informování s týdenním předstihem



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 ukazuje, jak zaměstnanci souhlasili s otázkou, zda jsou o vzdělávacích aktivitách informováni alespoň s týdenním předstihem. O tom, že jsou zaměstnanci informováni alespoň s týdenním předstihem naprosto souhlasí 91 zaměstnanců, to je 58 %. 53 zaměstnanců (34 %) spíše souhlasí, že jsou informováni s týdenním předstihem. Možnost nevím uvedlo 9 zaměstnanců, tedy 6 %, a pouze tři zaměstnanci označili, že spíše nesouhlasí, tedy nejsou informováni alespoň s týdenním předstihem. Naprosto nesouhlasí žádný zaměstnanec. Celkově je z grafu zřejmé, že zaměstnanci jsou informováni o vzdělávacích aktivitách včas.

Graf 7 – Zájem o oblasti vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 7 je patrné, že zaměstnanci České spořitelny, a. s., mají největší zájem se vzdělávat v oblasti osobního rozvoje, tedy zvládání stresu či řešení konfliktů. Tu možnost uvedlo 33 % zaměstnanců. Stejný počet reagoval u možnosti prohlubování znalostí ze svého oboru. Dále 21 % zaměstnanců uvedlo, že mají zájem se vzdělávat v nové oblasti, tedy získávání nových znalostí z jiných oborů. Zájem je také u učení se nových jazyků, a to 13 %. Jinou možnost neuvedl žádný zaměstnanec.

Tabulka 10 – Zájem o oblasti vzdělávání podle mužů a žen

	Žena	Muž	Celkem
Osobní rozvoj (zvládání stresu, řešení konfliktů)	81 (31 %)	18 (50 %)	99
Nová oblast (získávání nových znalostí z jiných oborů)	54 (20 %)	9 (25 %)	63
Prohlubování znalostí ze svého oboru	90 (34 %)	9 (25 %)	99
Učení jazyků	39 (15 %)	0	39
Jiná... (uveďte prosím svoji odpověď)	0	0	0
Celkem	264	36	300

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 uvádí oblasti, v kterých mají zájem se vzdělávat muži a ženy. U této otázky mohli respondenti uvést jednu nebo více možností. Ženy mají největší zájem v prohlubování

znalostí ze svého oboru, to uvedlo 90 žen (34 %). Také mají zájem o osobní rozvoj, tedy zvládání stresu a řešení konfliktů. Na to reagovalo 81 žen (31 %). Získávání znalostí z jiných oborů uvedlo 54 žen (20 %) a učení jazyků 39 žen (15 %). Muži nejčastěji uvedli, že mají zájem o osobní rozvoj, a to 18 mužů (50 %). 9 mužů se rádo vzdělává v nové oblasti a stejný počet reagoval u prohlubování znalostí ze svého oboru.

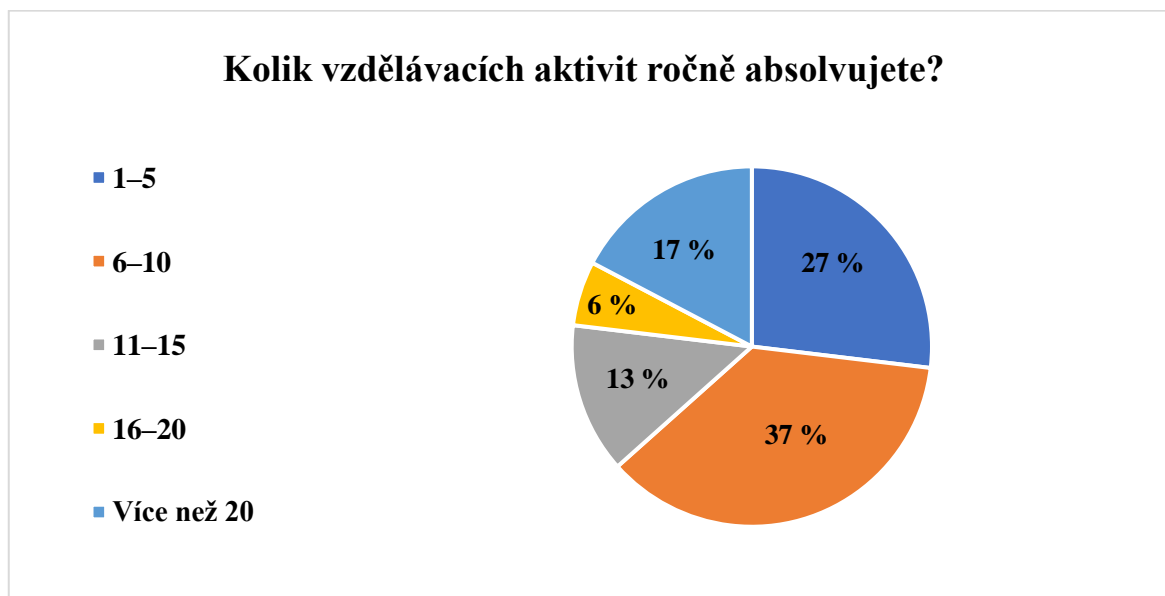
Graf 8 – Dobrovolné vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 znázorňuje zájem zaměstnanců se dobrovolně vzdělávat i mimo povinné vzdělávací aktivity. Z grafu je zřejmé, že většina zaměstnanců se vzdělává dobrovolně ráda. 61 zaměstnanců (39 %) uvedlo, že absolvují i nepovinné vzdělávací aktivity. Stejný počet respondentů reagoval odpovědí, že se vzdělává i mimo zaměstnání. Pouze 34 zaměstnanců, to je 22 %, uvedlo, že absolvují pouze povinné vzdělávací aktivity. Žádný zaměstnanec neuvedl žádnou jinou odpověď.

Graf 9 – Počet vzdělávacích aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 9 byli zaměstnanci dotazováni, kolik vzdělávacích aktivit ročně absolvují. Nejčastěji absolvují zaměstnanci 6–10 vzdělávacích aktivit ročně, to uvedlo 58 zaměstnanců (37 %). 1–5 vzdělávacích aktivit absolvuje ročně 42 zaměstnanců, tedy 27 %. Více než 20 vzdělávacích aktivit absolvuje 17 % respondentů. 11–15 vzdělávacích aktivit absolvuje 20 zaměstnanců (13 %) a 16–20 aktivit absolvuje pouze 9 zaměstnanců.

Tabulka 11 – Roční počet vzdělávacích aktivit podle pracovního zařazení

	Řadový zaměstnanec	Vedoucí zaměstnanec	Celkem
1–5	39 (29 %)	3 (13 %)	42
6–10	45 (34 %)	12 (49 %)	57
11–15	21 (16 %)	0	21
16–20	6 (5 %)	3 (13 %)	9
Více než 20	21 (16 %)	6 (25 %)	27
Celkem	132	24	156

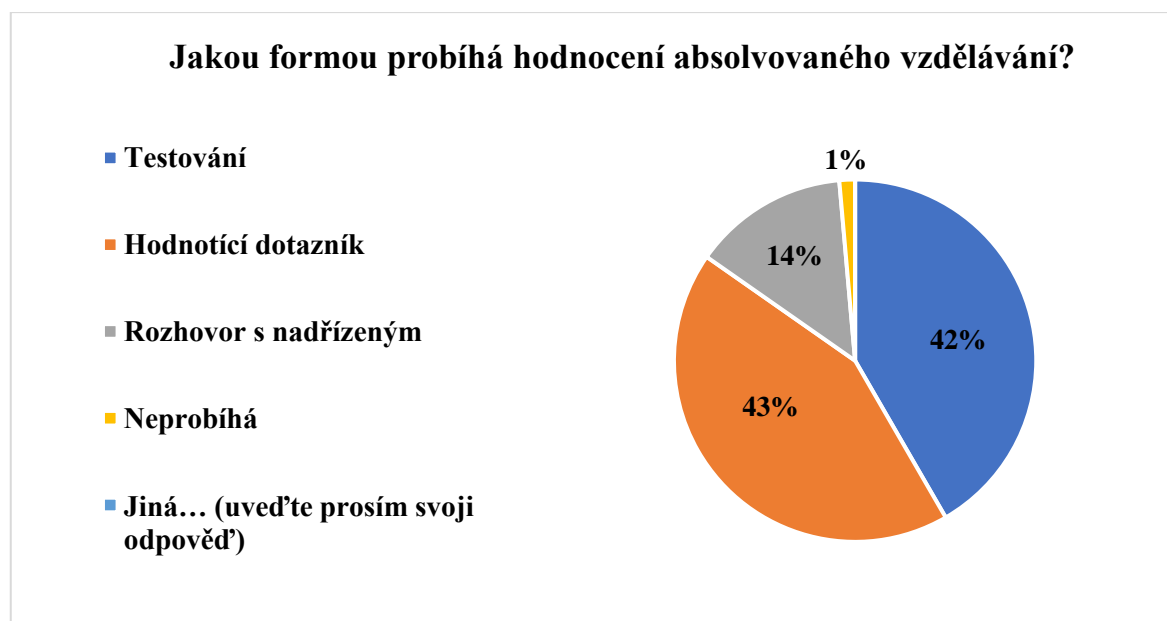
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 11 vyplývá, že řadoví zaměstnanci absolvují kolem 6–10 vzdělávacích aktivit ročně. Z celkem 133 řadových zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník, jich 45 uvedlo tuto odpověď. 39 zaměstnanců absolvuje 1–5 vzdělávání ročně. Více než 20 vzdělávacích aktivit uvedlo pouze 21 zaměstnanců. 49 % vedoucích zaměstnanců absolvuje 6–10 aktivit

ročně. 16–20 aktivit uvedli pouze tři vedoucí zaměstnanci (13 %) a více než 20 uvedlo 6 vedoucích zaměstnanců (25 %). Je tedy patrné, že řadoví i vedoucí zaměstnanci absolvují nejčastěji kolem 6–10 vzdělávacích aktivit ročně.

4.4.3 Vyhodnocování vzdělávání

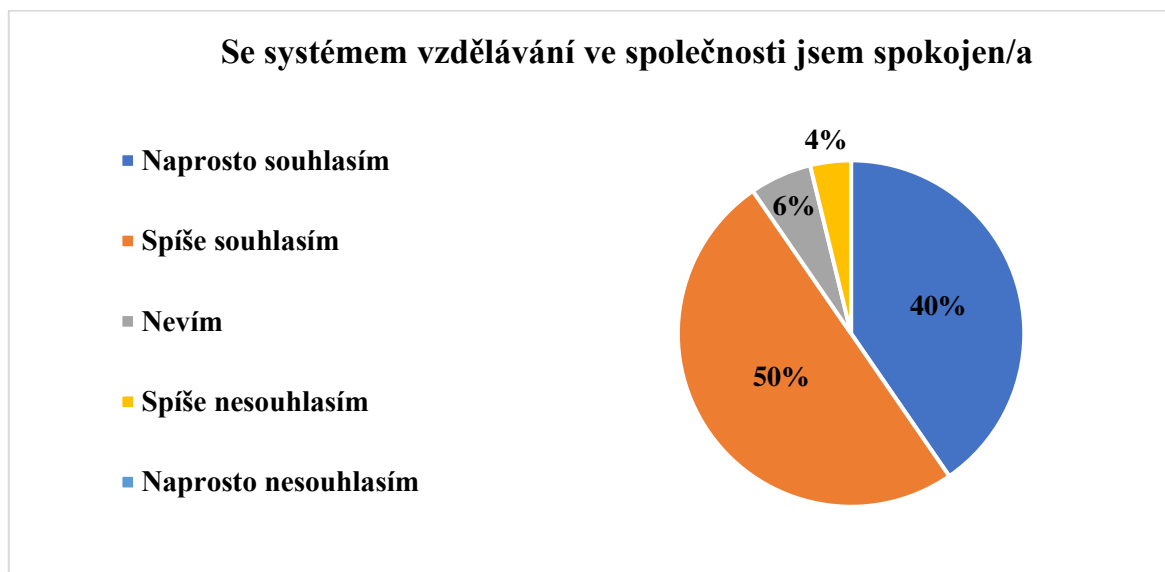
Graf 10 – Hodnocení absolvovaného vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 10 vyplývá, že hodnocení absolvovaného vzdělávání probíhá velmi často formou hodnotícího dotazníku, tuto možnost zvolilo 93 zaměstnanců (43 %). Velice podobně reagovali zaměstnanci na možnost hodnocení prostřednictvím testování. Pouze o tři zaměstnance méně zvolilo tuto možnost. Tedy hodnocení formou testování uvedlo 90 zaměstnanců (42 %). Rozhovor s nadřízeným uvedlo pouze 14 %. Tři zaměstnanci uvádí, že hodnocení vzdělávání nepochází. Žádný zaměstnanec neuvedl jinou formu hodnocení. Zaměstnanci mohli zvolit více možností.

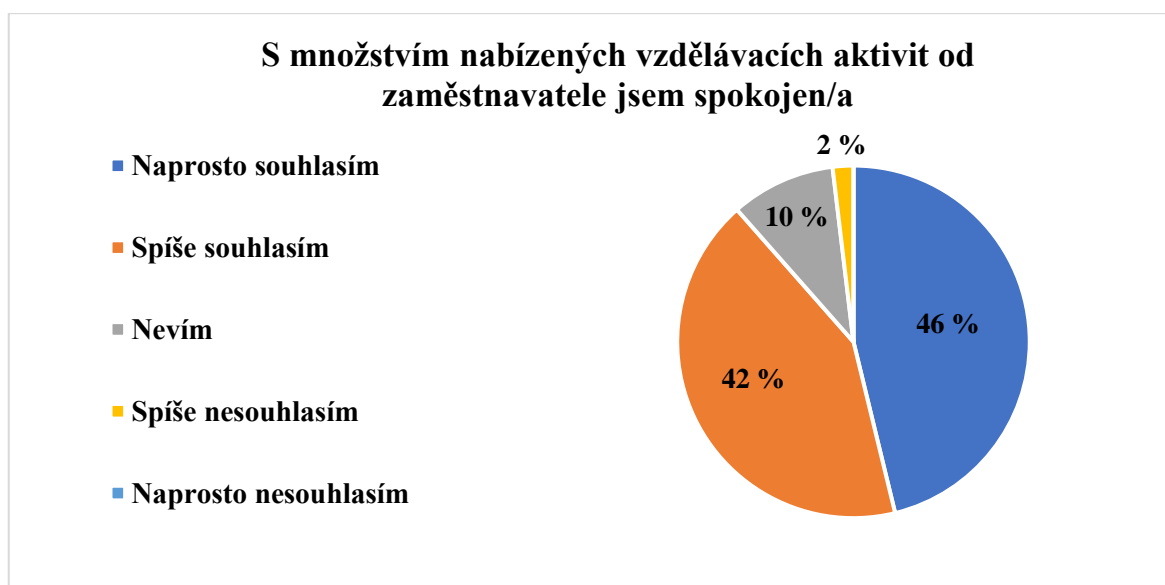
Graf 11 – Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 11 je patrné, že 50 % zaměstnanců spíše souhlasí, že jsou se systémem vzdělávání ve společnosti spokojeni. Naprosto je se systémem vzdělávání spokojeno 62 zaměstnanců, to je 40 %. Pouze 9 zaměstnanců (6 %) uvedlo možnost nevím a 6 zaměstnanců (4 %) reagovalo, že s tím spíše není spokojeno se systémem vzdělávání. Žádný zaměstnanec neuvedl, že by naprosto nebyl spokojen se systémem vzdělávání ve společnosti. Z grafu jednoznačně vyplývá spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání.

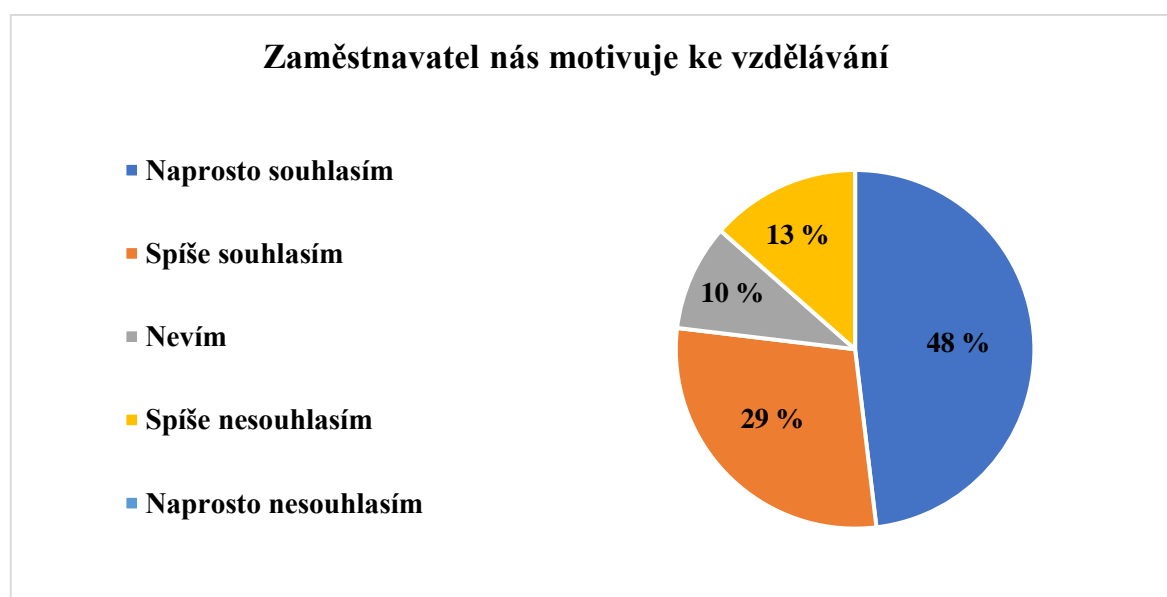
Graf 12 – Spokojenost s nabídkou vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 12 je možné vidět, jak jsou zaměstnanci České spořitelny, a. s., spokojeni s množstvím nabízených vzdělávacích aktivit, které jim zaměstnavatel nabízí. 72 zaměstnanců je naprosto spokojeno s množstvím nabízených aktivit. Spíše je s nabídkou vzdělávacích aktivit spokojeno 66 zaměstnanců, tedy 42 %. Pouze tři zaměstnanci uvedli, že spíše nejsou spokojeni s množstvím nabízených aktivit od zaměstnavatele. 15 respondentů, tedy 10 % neví, zda jsou spokojeni. Žádný zaměstnanec není zcela nespokojen.

Graf 13 – Motivace zaměstnanců zaměstnavatelem ke vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 zobrazuje, zda jsou zaměstnanci České spořitelny, a. s., motivováni ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele. 75 zaměstnanců (48 %) naprosto souhlasí s tím, že jsou dostatečně motivováni ke vzdělávání. 29 % tvrdí, že je spíše zaměstnavatel motivuje ke vzdělávání. 20 zaměstnanců, tedy 13 %, není zcela spokojeno s motivací zaměstnavatele ke vzdělávání. 10 %, tedy 16 zaměstnanců, si není jisto a uvedlo možnost neví. Žádný zaměstnanec naprosto nesouhlasí s tím, že by nebyli motivováni ke vzdělávání.

Tabulka 12 – Návrhy pro vylepšení vzdělávání ve společnosti

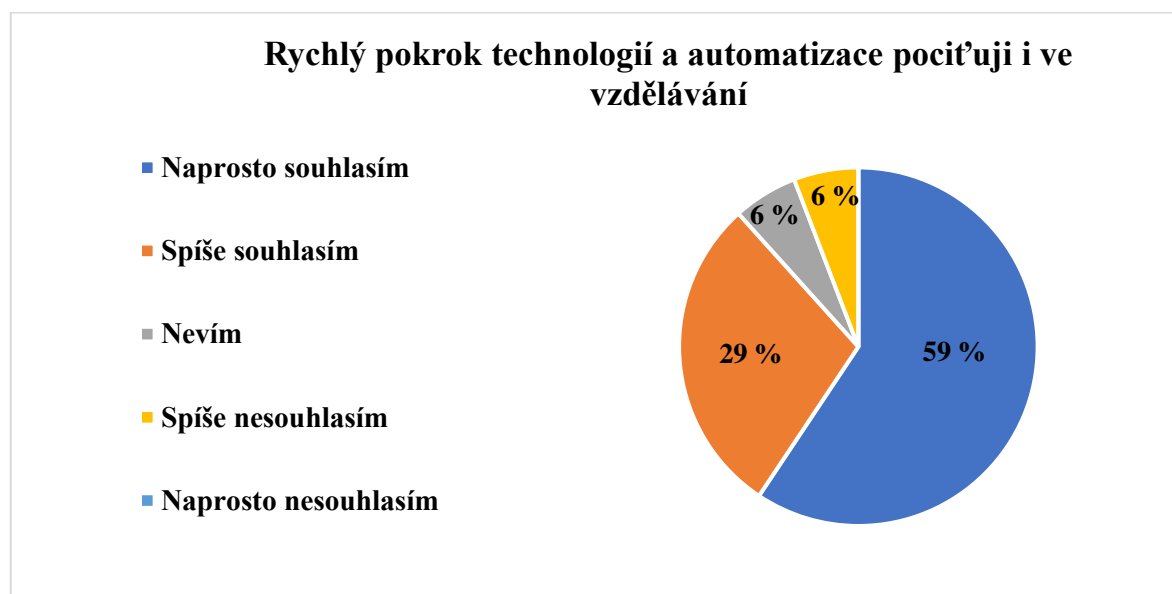
Jak byste vzdělávání v podniku vylepšil/a, aby pro Vás bylo efektivnější?			
Odpověď	Počet	Odpověď	Počet
Nevím	15	Spíše školit na pracovišti	4
Zavedení studijních dnů	2	Osobní přednášky než online webináře	1
Více školení s externími lektory	1	Nabídka výuky jazyků	7
Předávání zkušeností napříč regiony	1	Mít osobní koučink	1
Vše v pořádku	31	Výběr důležitých kurzů pro práci	1
Více školení v Praze	1	Přehlednější systém vzdělávání	2
Více si vyzkoušet vše v praxi	3	Možnost přihlášení na osobním zařízení	1
Více přátelský přístup	2	Bez odpovědi	83

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce 12 měli zaměstnanci možnost se vyjádřit k tomu, zda jsou se systémem vzdělávání ve společnosti spokojeni, případně co by změnili. Tato otázka nebyla v dotazníku jako povinná, a proto 83 zaměstnanců vůbec nereagovalo. 31 zaměstnanců napsalo, že jsou se systémem vzdělávání spokojeni a nemají žádné výtky či výhrady. Často bylo také zmíněno rozšíření nabídky nepovinných kurzů, a to konkrétně o nabídku výuky jazyků. Toto vylepšení uvedlo 7 zaměstnanců, přičemž jeden z nich napsal, že absolvuje individuální lekce mimo práci. 2 odpovědi byly na zavedení studijních dnů. Jako důvod uvedli zaměstnanci, že nestíhají obsluhu klientů a zároveň procházet on-line výuku. 4 respondenti reagovali na více školení na pracovišti. Zaměstnanci, kteří nepracují přímo v Praze, tráví několik hodin na cestách na školení. Avšak jeden zaměstnanec uvedl, že by naopak ocenil více školení na centrále v Praze. Mezi další návrhy pro vylepšení patří například zapojení většího počtu školení s externími lektory, protože mají jiný pohled na danou problematiku, dále vzájemné předávání si získaných zkušeností napříč regiony, přátelštější přístup, učení více propojovat s praxí, osobní koučink či přehlednější systém vzdělávání. Jeden zaměstnanec zmínil, že by ocenil spíše osobní přednášky než online webináře. 15 zaměstnanců napsalo, že neví.

4.4.4 Trendy ve vzdělávání

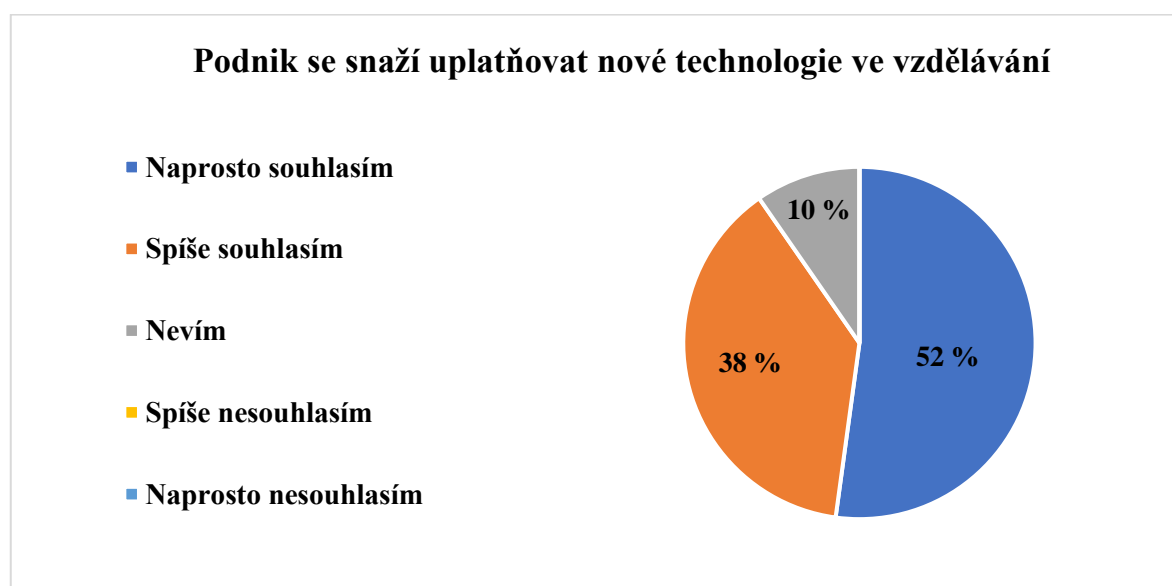
Graf 14 – Vliv technologií a automatizace na vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 14 je patrné, že 59 % zaměstnanců naprosto pocit'uje vliv technologií a automatizace ve vzdělávání. 45 zaměstnanců, tedy 29 % spíše pocit'uje rychlý pokrok technologií a automatizace ve vzdělávání. Nevím uvedlo 6 % respondentů a stejný počet reagoval na možnost spíše nesouhlasím s tvrzením, že by pokrok technologií měl vliv i na vzdělávání. Nikdo neuvedl, že by vliv technologií a automatizace zcela nepocit'oval ve vzdělávání.

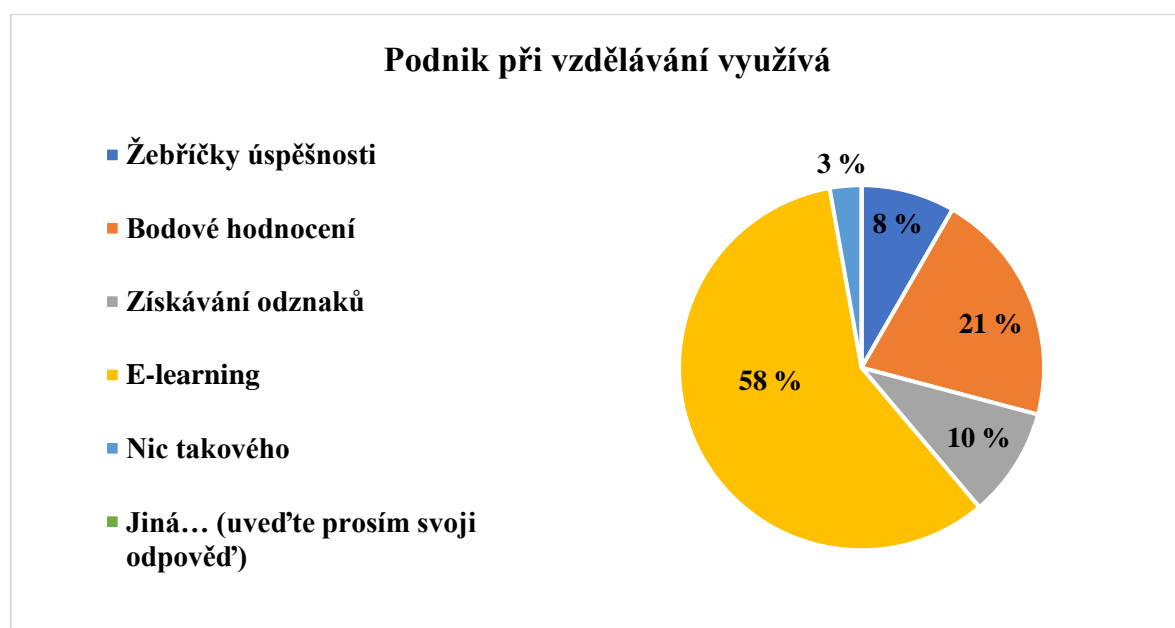
Graf 15 – Uplatňování nejnovějších technologií ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 odpovídá na otázku, jestli se Česká spořitelna, a. s., podle zaměstnanců snaží uplatňovat nejnovější technologie ve vzdělávání. 81 zaměstnanců, tedy 52 % říká, že společnost naprosto usiluje o uplatňování nových technologií ve vzdělávání. 59 zaměstnanců reagovalo tak, že se společnost spíše snaží nové technologie ve vzdělávání uplatňovat. 16 zaměstnanců (10 %) neví, jestli má společnost snahu nové technologie uplatňovat. Žádný zaměstnanec nevedl, že by se společnost nesnažila nové technologie ve vzdělávání uplatňovat. Z grafu je tedy zřejmé, že se společnost uplatňuje nové trendy.

Graf 16 – Využití konkrétních trendů ve vzdělávání

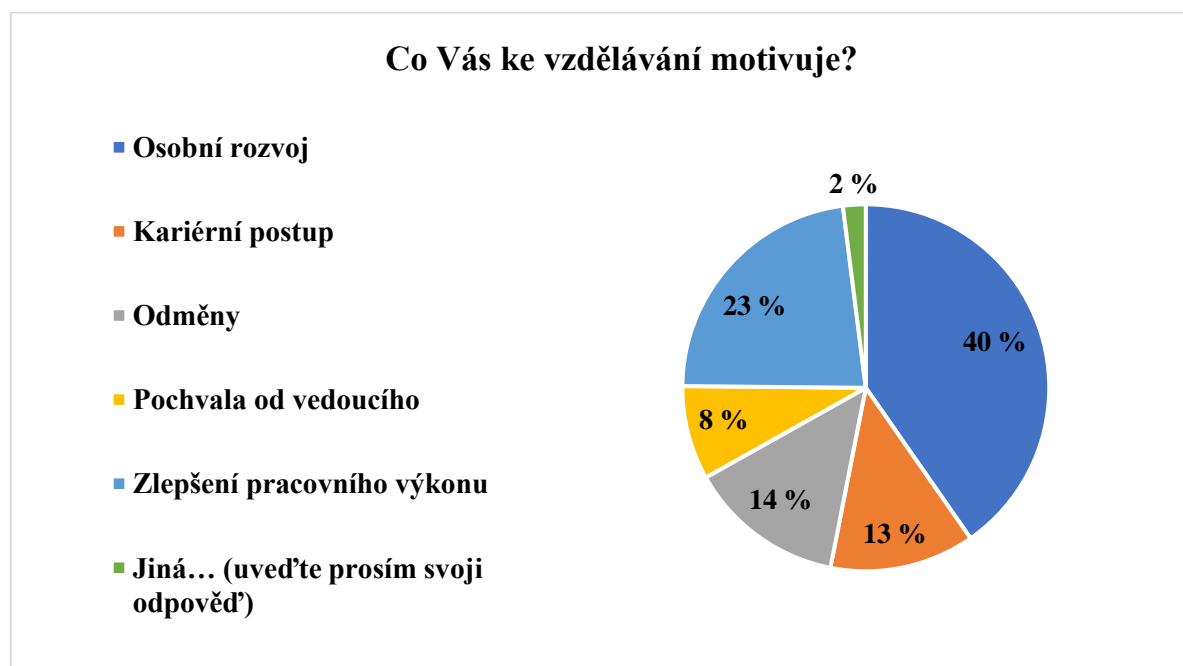


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 zobrazuje využití konkrétních trendů ve vzdělávání v České spořitelně, a. s. Zaměstnanci mohli zvolit více možností. Bylo zjištěno, že e-learning se ve společnosti opravdu využívá, to uvedlo 58 % zaměstnanců. Gamifikace se ve vzdělávání příliš nevyužívá. Bodové hodnocení uvedlo 45 zaměstnanců, tedy 21 %. Pouze 21 zaměstnanců uvedlo, že se využívá získávání odznaků. 18 zaměstnanců reagovalo, že se využívají žebříčky úspěšnosti. U 3 % se nic takového ve společnosti nevyužívá. Jinou možnost nevedl žádný zaměstnanec.

4.4.5 Talent management

Graf 17 – Motivace ke vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 17 je zřejmé, že 40 % zaměstnanců ke vzdělávání motivuje nejvíce osobní rozvoj. Druhou nejčastější motivací ke vzdělávání je zlepšení pracovního výkonu. To uvedlo 75 zaměstnanců, tedy 23 %. Odměny uvedlo 45 zaměstnanců (14 %) a podobně je to s kariérním postupem, což uvedlo 42 zaměstnanců (13 %). Pochvala od vedoucího není častým důvodem, co by zaměstnance motivovalo ke vzdělávání. Pouze 27 zaměstnanců, tedy 8 % uvedlo tuto možnost. 2 % zaměstnanců zvolilo možnost jiná. Například bylo uvedeno, že vzdělávání nemá vliv na motivaci, dále také, že kromě osobního a pracovního rozvoje je motivují povinné kurzy.

Tabulka 13 – Motivace ke vzdělávání podle věkové kategorie

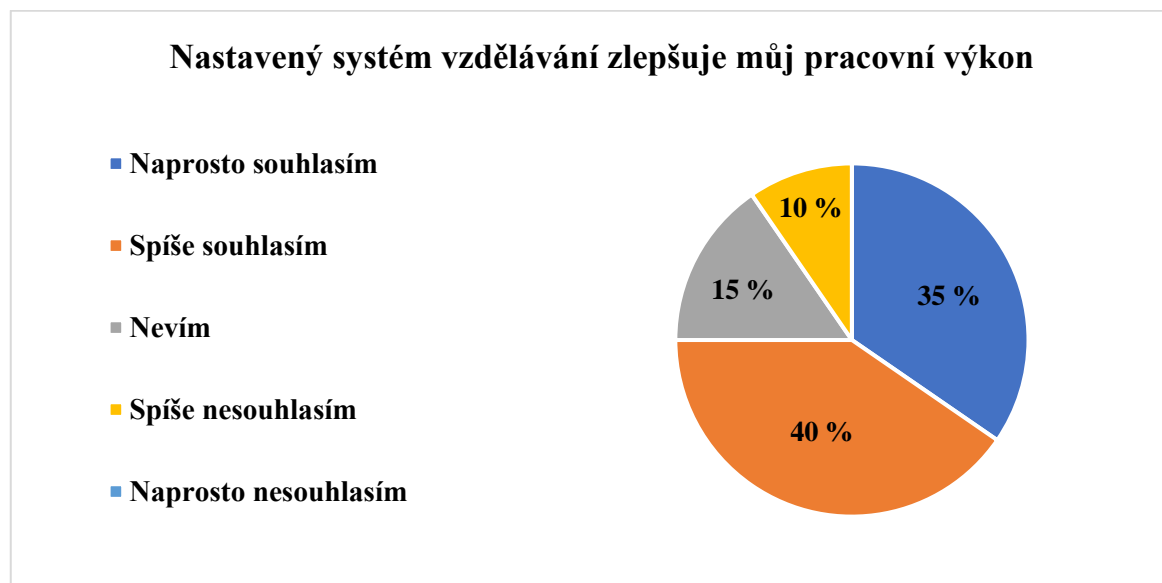
	Méně než 24 let	25–29 let	30–34 let	35–39 let	40–44 let	45–49 let	50 a více let	Celkem
Osobní rozvoj	6 (50 %)	18 (43 %)	18 (43 %)	21 (50 %)	21 (32 %)	21 (39 %)	27 (39 %)	132
Kariérní postup	3 (25 %)	6 (14 %)	6 (14 %)	6 (14 %)	12 (18 %)	6 (11 %)	3 (4 %)	42
Odměny	0	3 (7 %)	6 (14 %)	9 (22 %)	12 (18 %)	9 (17 %)	6 (9 %)	45
Pochvala od vedoucího	0	3 (7 %)	3 (7 %)	3 (7 %)	6 (9 %)	6 (11 %)	6 (9 %)	27
Zlepšení pracovního výkonu	3 (25 %)	12 (29 %)	9 (21 %)	3 (7 %)	15 (23 %)	12 (22 %)	21 (30 %)	75
Jiná...	0	0	0	0	0	0	6 (9 %)	6
Celkem	12	42	42	42	66	54	69	327

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce 13 je uvedeno, co motivuje zaměstnance ke vzdělávání podle věkové kategorie. Na tuto otázku mohli zaměstnanci vybírat jednu nebo více možností. Osoby mladší než 24 let uvedly, že je nejvíce motivuje osobní rozvoj, a to 6 zaměstnanců (50 %). Dále pak tři zaměstnanci uvedli kariérní postup a další tři zlepšení pracovního výkonu. U věkové kategorie 25–29 je pro osobní rozvoj 18 zaměstnanců (43 %), kariérní postup 6 zaměstnanců (14 %), zlepšení pracovního výkonu 12 zaměstnanců (29 %), odměny pouze 3 zaměstnanci, rovněž 3 u pochvaly od vedoucího. 43 % zaměstnanců ve věku 30–34 let uvedlo, že je nejvíce motivuje osobní rozvoj a také zlepšení pracovního výkonu, a to 21 % zaměstnanců. Stejně tak u věkové kategorie 35–39 let výrazně převažuje osobní rozvoj, tedy 21 zaměstnanců. Druhou největší motivací jsou odměny. 32 % zaměstnanců ve věku 40–44 let motivuje osobní rozvoj a 23 % zlepšení pracovního výkonu. Tato věková kategorie také často uváděla kariérní postup a odměny. U osob starších 50 let je to také především osobní rozvoj, ten uvedlo 27 zaměstnanců (39 %). Na zlepšení pracovního výkonu reagovalo 21 zaměstnanců (30 %) a 6 zaměstnanců uvedlo odměny. Stejný počet reagoval

u pochvaly od vedoucího. U možnosti jiná uvedli, že vzdělávání nemá vliv na motivaci, nebo, že je motivují například povinné kurzy. Z tabulky je zřejmé, že všechny věkové kategorie motivuje především osobní rozvoj. Zlepšení pracovního výkonu je druhou nejčastější motivací. Pouze u věkové kategorie 35–39 let jsou druhou největší motivací odměny.

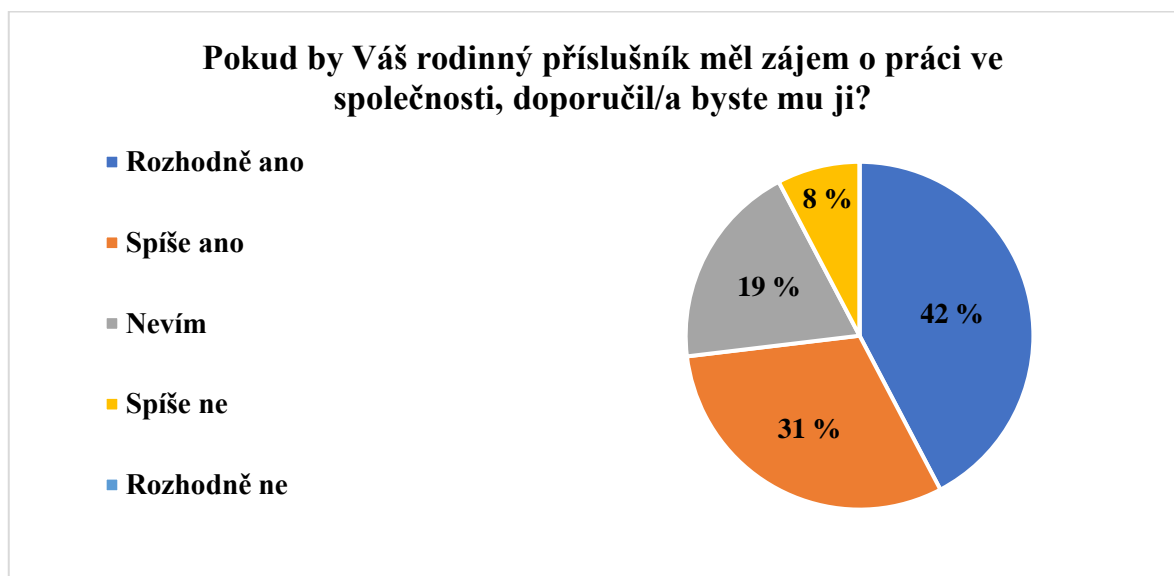
Graf 18 – Vliv vzdělávání na pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 18 zaměstnanci vyjadřovali svůj souhlas s tvrzením, že nastavený systém vzdělávání ve společnosti zlepšuje jejich pracovní výkon. 40 % zaměstnanců uvedlo, že nastavený systém vzdělávání spíše zlepšuje jejich pracovní výkon a 35 %, že naprosto souhlasí, že to zlepšuje jejich pracovní výkon. 23 respondentů, tedy 15 % uvedlo, že neví, zda to zlepšuje jejich výkon. Pouze 16 zaměstnancům (10 %) to spíše pracovní výkon nezlepšuje. Nikdo naprosto nesouhlasí s tím, že by systém nezlepšoval jejich výkon. Z celkového grafu je tedy zřejmé, že nastavení systému ve společnosti pozitivně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců.

Graf 19 – Doporučení práce ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 19 vyplývá, že 66 zaměstnanců (42 %) by rozhodně svému rodinnému příslušníkovi doporučilo práci ve společnosti Česká spořitelna, a. s. 31 % by spíše práci rodinnému příslušníkovi ve společnosti doporučilo. 30 zaměstnanců, tedy 19 %, uvedlo, že neví. Pouze 13 zaměstnanců (8 %) by spíše práci ve společnosti svému rodinnému příslušníkovi nedoporučilo. Nikdo neuvedl, že by rozhodně nedoporučoval svému rodinnému příslušníkovi práci v České spořitelně, a. s.

Tabulka 14 – Doporučení práce ve společnosti podle odpracovaných let

	Méně než 1 rok	Déle než 1 rok a méně než 5 let	Déle než 5 let a méně než 10 let	Více než 10 let	Celkem
Rozhodně ano	0	21 (41 %)	18 (43 %)	27 (50 %)	66
Spíše ano	6 (67 %)	12 (23 %)	15 (36 %)	15 (28 %)	48
Nevím	3 (33 %)	9 (18 %)	6 (14 %)	12 (22 %)	30
Spíše ne	0	9 (18 %)	3 (7 %)	0	12
Rozhodně ne	0	0	0	0	0
Celkem	9	51	42	54	156

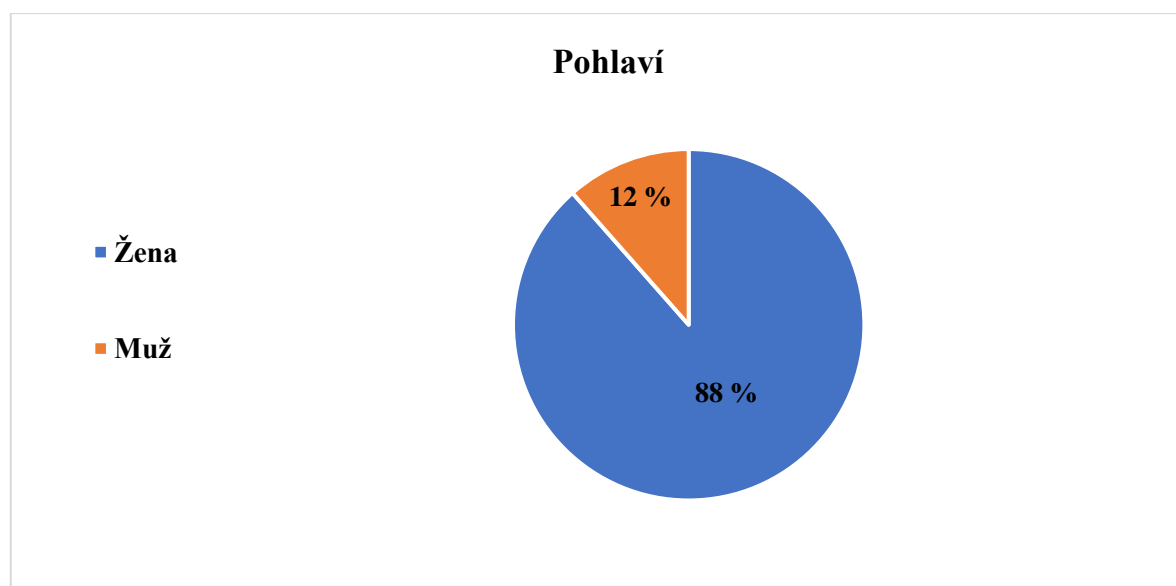
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 zobrazuje, jak by doporučili práci ve společnosti svým rodinným příslušníkům zaměstnanci, kteří mají ve společnosti odpracovaná různá léta. 6 respondentů pracujících

v organizaci méně než 1 rok by v případě zájmu svému rodinnému příslušníkovi práci ve společnosti spíše doporučilo. Tři zaměstnanci, kteří v České spořitelně, a. s., pracují méně než 1 rok si nejsou jisti, zda by práci rodinnému příslušníkovi doporučili. Rozhodně by zde doporučilo práci 21 zaměstnanců (41 %), kteří ve společnosti působí déle než 1 rok a méně než 5 let. 12 zaměstnanců (23 %) s tímto počtem odpracovaných let by spíše doporučilo práci svému rodinnému příslušníkovi. Spíše by nedoporučilo práci 9 zaměstnanců (18 %) a stejný počet reagoval u možnosti nevím. Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 5 let a méně než 10 let, práci zde spíše doporučují. 18 zaměstnanců (43 %) uvedlo rozhodně ano a 15 zaměstnanců (36 %) uvedlo spíše ano. Pouze tři zaměstnanci by spíše práci svému rodinnému příslušníkovi nedoporučili a neví 6 zaměstnanců (14 %). Ti, kteří ve společnosti působí více než 10 let by práci také doporučili. 27 zaměstnanců (50 %) řeklo, že rozhodně by doporučili, 15 zaměstnanců (28 %) by spíše doporučilo a 12 zaměstnanců (22 %) neví.

4.4.6 Identifikační otázky

Graf 20 – Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

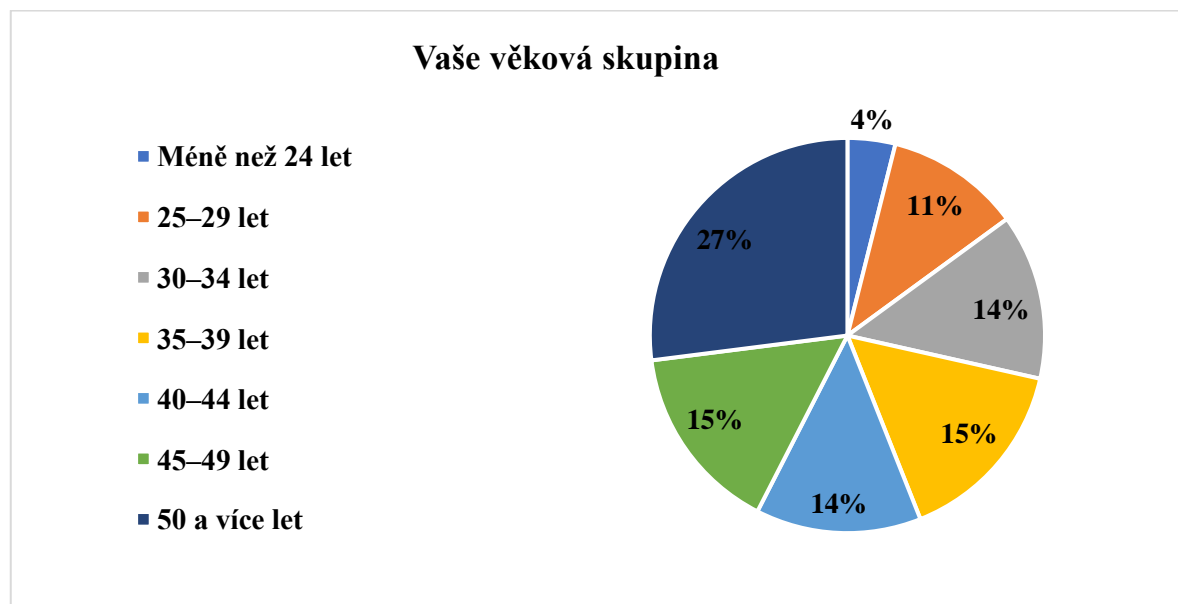
Graf 20 znázorňuje, kolik mužů a žen se účastnilo dotazníkového šetření. Celkově z 210 oslovených zaměstnanců České spořitelny, a. s., reagovalo 156 respondentů, z toho 137 žen (88 %) a 19 mužů (12 %). Tedy převážná většina respondentů byly ženy.

Téma podílu mužů a žen v bankovníctví rozebírala také členka představenstva České spořitelny, a. s., Daniela Pešková, ta uvedla, že bankovníctví již není doménou mužů. Muži

jsou především na pozicích vysokého managementu a pokud se pomínou tyto vysoké pozice, tak 80 % pracujících v českých bankách tvoří ženy (ČT24, 2019).

To se shoduje s informací uvedenou ve výroční zprávě České spořitelny, a. s., podle ní v roce 2021 tvořil podíl žen 67 % (Česká spořitelna, 2022).

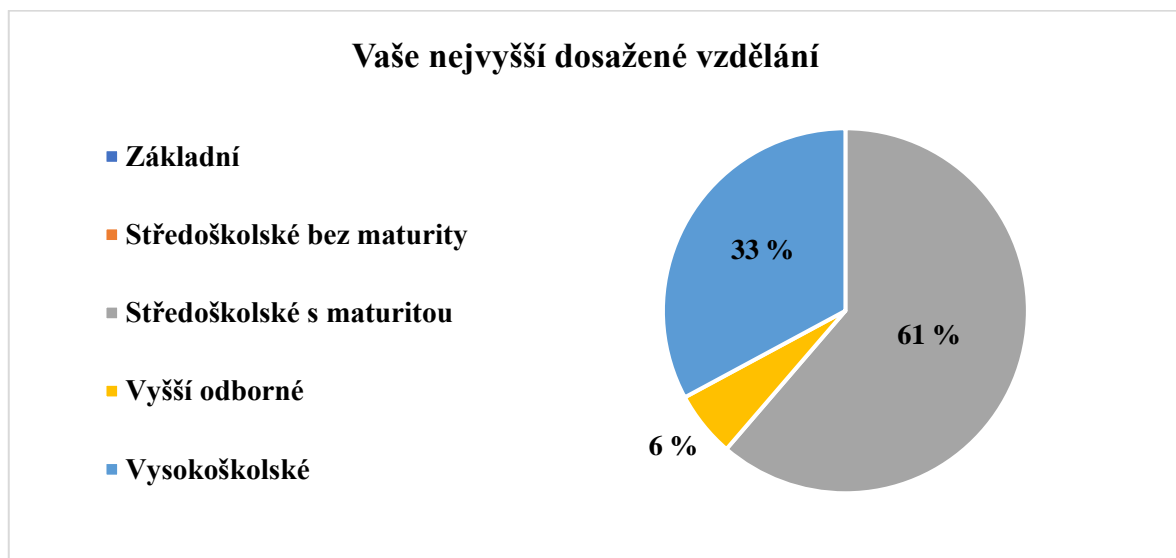
Graf 21 – Věková skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 21 byli zaměstnanci dotazováni na jejich věk. Dotazníkového šetření se účastnilo nejvíce osob ve věku 50 a více let, a to 27 %. Druhé největší zastoupení měli zaměstnanci ve věku 45–49 let, tedy 23 zaměstnanců (15 %). Shodně vyplnilo dotazník 22 zaměstnanců věkové kategorie 40–44 let a rovněž 30–34 let, tedy 14 %. Ve věku 25–29 bylo v dotazníkovém šetření zastoupeno 11 % zaměstnanců. Nejnižší zastoupení měly osoby, které byly mladší než 24 let, a to pouze 6 zaměstnanců (4 %).

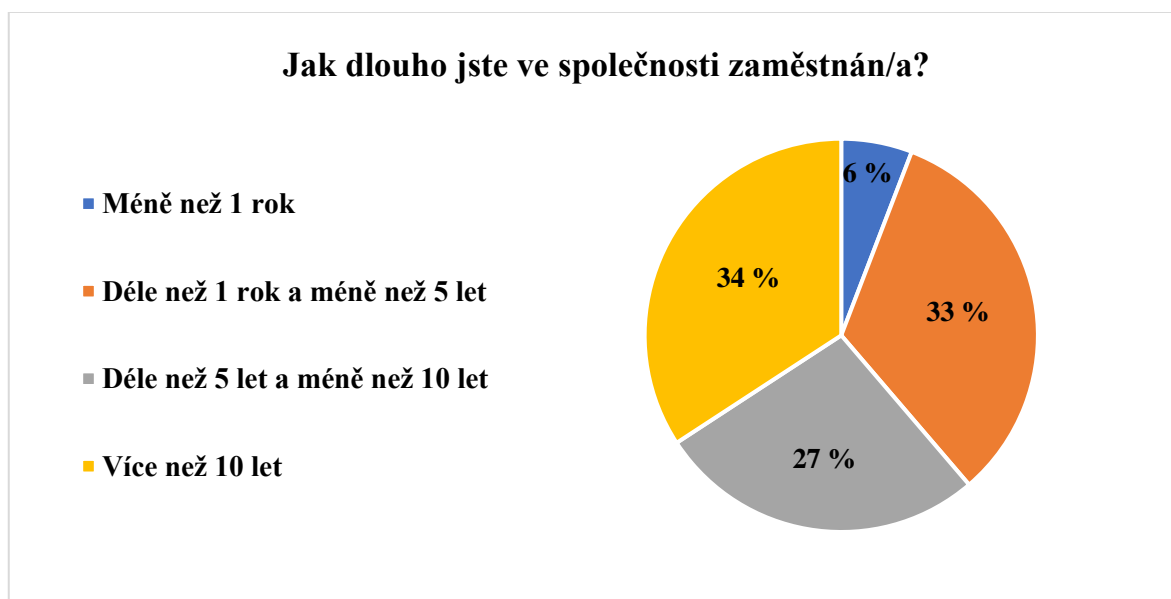
Graf 22 – Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22 ukazuje, že největší zastoupení v dotazníkovém šetření měli zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou. Tuto skupinu zastupovalo 61 % zaměstnanců. Respondentů s vysokoškolským vzděláním bylo 52, to je 33 %. Nejméně bylo v dotazníkovém šetření zastoupeno zaměstnanců, kteří mají vyšší odborné vzdělání, a to 6 %. Žádný zaměstnanec neuvedl, že by měl pouze základní vzdělání či středoškolské bez maturity.

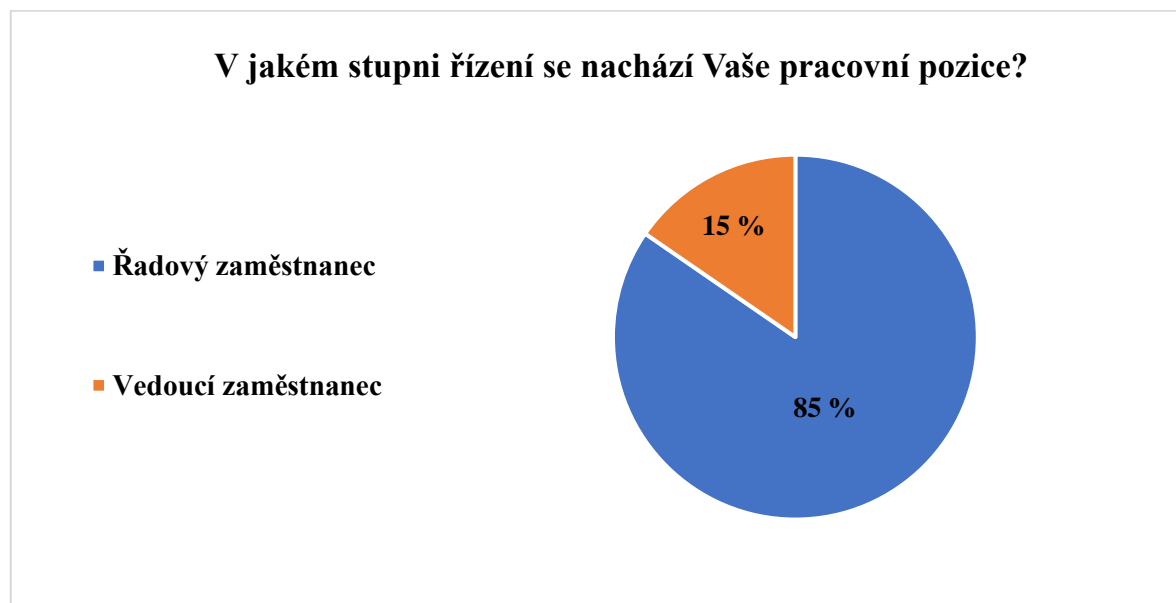
Graf 23 – Délka zaměstnání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23 odpovídá na otázku, jak dlouho jsou zaměstnanci ve společnosti zaměstnáni. Více než 10 let je ve společnosti zaměstnáno 53 respondentů, tedy 34 %, déle než 1 rok a méně než 5 let 33 % zaměstnanců. 42 zaměstnanců (27 %) uvedlo, že je ve společnosti zaměstnáno déle než 5 let a méně než 10 let. Zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než 1 rok, bylo pouze 6 %.

Graf 24 – Stupeň řízení pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24 zobrazuje stupeň řízení pracovní pozice zaměstnanců. V dotazníkovém šetření bylo více zastoupeno řadových zaměstnanců, a to 85 %. Vedoucích zaměstnanců bylo 23, tedy 15 %.

5 Zhodnocení a doporučení

Tato část diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České spořitelně, a. s., na základě interních materiálů, polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Dále jsou ze získaných informací navržena doporučení pro zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje.

5.1 Zhodnocení

Z rozhovoru s HR manažerkou a poskytnutých interních materiálů bylo zjištěno, že způsob, kterým jsou zaměstnanci vzděláváni ve společnosti Česká spořitelna, a. s., závisí na tom, zda se jedná o nové či stávající zaměstnance. Vzdělávání nových zaměstnanců, tedy externí vzdělávání, se řídí podle připraveného tříměsíčního adaptačního programu, kde se zaměstnanci učí měkkým a tvrdým dovednostem.

Program má tři způsoby, kterými jsou zaměstnanci vzděláváni. První formou jsou regionální adaptační centra, kterých má Česká spořitelna, a. s., celkem pět. V tomto centru má každý nováček přiřazeného mentora, který zaměstnance adaptuje. Další formou je výuka, která probíhá přímo na centrále v Praze, kde má Česká spořitelna, a. s., své učebny. Před docházením na výuku do učeben musí noví zaměstnanci mít za sebou samostudium z poskytnutých online webinářů, protože na centrále se již předpokládá znalost problematiky. Třetí formu vzdělávání představuje praxe, ta probíhá přímo na pobočkách formou stínování kolegů. Interní vzdělávání se týká zaměstnanců, kteří již ve společnosti působí. Zaměstnanci musí absolvovat povinné vzdělávací aktivity, které se jim generují automaticky i s datem plnění. To je například BOZP či školení řidičů. Ale společnost také nabízí pro své zaměstnance mnoho možností pro jejich osobní rozvoj prostřednictvím interní vzdělávací knihovny SpořkaGYM. Tam si mohou zaměstnanci sami určit, v čem se chtějí vzdělávat.

Metody vzdělávání

Z rozhovoru a interních materiálů bylo zjištěno, že se ve společnosti využívají více metody vzdělávání na pracovišti než mimo pracoviště. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že jim vyhovuje kombinace těchto dvou metod. Nejvíce preferované metody u zaměstnanců jsou instruktáž při výkonu práce, webináře a přednášky. V rozhovoru bylo uvedeno, že online vzdělávání je ve společnosti hodně využívané, ale zaměstnanci v dotazníkovém

šetření uvedli, že spíše preferují osobní vzdělávání. To bylo zmíněno i v otázce, kde se mohli zaměstnanci vyjádřit, jak by vzdělávání vylepšili.

Identifikace vzdělávání

Identifikace vzdělávání se odvíjí od toho, zda se jedná o nového či stávajícího zaměstnance. Noví zaměstnanci mají předem danou strukturu vzdělávacích aktivit, kterou musí absolvovat. U zaměstnanců, kteří již ve společnosti pracují, to probíhá tak, že mají určité vzdělávací akce, které musí absolvovat, a ty se jim generují automaticky. Dále to nastává, když přestupují na novou pozici v rámci organizace, dojde u nich k vyhoření či si to identifikují sami nebo jejich nadřízený. Informování zaměstnanců o vzdělávací aktivitě, kterou by měli absolvovat, probíhá prostřednictvím e-mailu, což potvrdily i odpovědi v dotazníkovém šetření. Jsou pravidelně informováni o všech možnostech vzdělávání alespoň s týdenním předstihem. Avšak nedostatek byl zjištěn v tom, že zaměstnanci uvedli, že se rádi vzdělávají v učení se novým jazykům, to bylo uvedeno i v dotazníkovém šetření v otevřené otázce, že by uvítali výuku jazyků.

Vyhodnocování vzdělávání

Z rozhovoru byl zjištěn nedostatek u vyhodnocování vzdělávacích aktivit, které zaměstnanci absolvovali. Nedostatek spočíval v tom, že následné testování vzdělávací aktivity neprobíhá, nové znalosti či dovednosti se neprověřují. Avšak na spokojenost je kladen velký důraz a vždy po absolvování vzdělávací aktivity vyplňují zaměstnanci dotazník, kterým poskytují zpětnou vazbu. To bylo potvrzeno i v dotazníkovém šetření, kde uvedli, že hodnocení absolvovaného vzdělávání probíhá formou hodnotícího dotazníku. U zákonně povinných certifikací se měří, kolik zaměstnanců certifikaci získalo. Dále v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou se systémem vzdělávání ve společnosti spíše spokojeni, a to i s množstvím nabízených vzdělávacích aktivit.

Trendy ve vzdělávání

Z rozhovoru bylo zjištěno, že se společnost snaží nejnovější technologie uplatňovat. To potvrdili i zaměstnanci v dotazníkovém šetření. V rozhovoru bylo uvedeno, že technologie vzdělávání ve společnosti ovlivňují negativně i pozitivně. Negativně v tom, že vše závisí na technice, která není vždy spolehlivá, pozitivně v tom, že pomocí nových technologií se lze vzdělávat efektivněji a s větší flexibilitou. Nejvíce se ve společnosti využívá e-learning, ale také například virtuální učebny. Gamifikace, která je také trendem ve vzdělávání, zatím není

zavedena. Informace z rozhovoru se shodují s výsledky uvedenými v dotazníkovém šetření, kde zaměstnanci uvedli, že podnik využívá nejvíce e-learning.

Talent management

Z rozhovoru bylo zjištěno, že pro talentované zaměstnance existuje dvouletý program, kam se mohou zaměstnanci dobrovolně hlásit. Nazývá se training program a zaměstnanci zde absolvují různá školení. Do programu se hlásí mnoho zaměstnanců, ale výběrovým řízením jich projde kolem šesti. Po dokončení se stávají vhodnými adepty na obsazení manažerských pozic, avšak nemají jistotu, že se tak stane. V případě, že se taková pozice ve společnosti uvolní, tak se vybírá nejprve ze zaměstnanců, kteří prošli tímto programem. Dále pro talenty je nabízen trainee program, který je určen především pro čerstvé absolventy škol. Své talenty se ve společnosti snaží udržovat, tím že jim vycházejí vstříc, zajišťují jim pocit bezpečí, flexibility, vyšší finanční ohodnocení a zapojují je do různých projektů. V dotazníkovém šetření uvedla malá část respondentů, že kariérní postup je to, co zaměstnance motivuje ke vzdělávání. Největší motivací je pro zaměstnance osobní rozvoj.

5.2 Doporučení

Ze zjištěných nedostatků byla navržena doporučení.

Nabídka vzdělávání

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnancům chybí v nabídce vzdělávání poskytované od zaměstnavatele možnost vzdělávání se v cizím jazyce. Znalost cizích jazyků v dnešním globalizovaném světě je velice zásadní. Lidé se s tím setkávají velmi často při běžném fungování i v pracovním prostředí. Bylo by tedy vhodné do nabídky vzdělávání zařadit možnost výuky cizích jazyků, a to především angličtiny a němčiny.

Překladatelská agentura Presto nabízí firemní výuku jazyků na míru. Mohou se tedy zaměřit i přímo na oblast bankovníctví, ve které se pracovníci nacházejí. Kurzy nabízí nejenom v anglickém a německém jazyce, ale také v dalších. Rozřazení zaměstnanců podle úrovně znalostí jazyka probíhá hned na počátku na základě testu. Podle toho má pak každý jiný plán. Výhodou externí společnosti, která by vzdělávání zajišťovala, je také následné testování a navržení modelu celofiremní výuky. Bylo zjištěno, že společnost nabízí jazykové kurzy za 1 134 Kč za měsíc, tedy 13 608 Kč za rok (Presto, 2024).

Další možnosti jsou aplikace, kde by se mohli zaměstnanci učit jazyky. Výhodou aplikací je, že se zaměstnanci mohli učit i na svých zařízeních z domova. To bylo také uvedeno v návrzích na vylepšení systému vzdělávání. Příkladem takových aplikací jsou:

- EasyLingo – aplikace, která nabízí jazykové, slovíčkové a specializované kurzy. Cena za balíček, který obsahuje 84 kurzů v šesti světových jazycích, za 12 měsíců činí 3 468 Kč (EasyLingo, 2024).
- Lingvist – Aplikace, kterou by mohla společnost poskytnout pro své zaměstnance pro zlepšení jazykových dovedností, je Lingvist. Cena této aplikace je 2 000 Kč na rok (Lingvist, 2024).

Testování vzdělávacích aktivit

Z rozhovoru vyplývá, že zaměstnanci nejsou testováni ze získaných znalostí. Při hodnocení se pouze se zjišťuje jejich spokojenost prostřednictvím dotazníku. Dále se sleduje počet certifikátů, které zaměstnanci získali v rámci vzdělávacích programů, a zhodnocuje se návratnost investic do vzdělávání. Z rozhovoru vyplývá, že zaměstnanci nejsou testováni ze získaných znalostí. K testování vzdělávacích aktivit je doporučeno postupovat dle Kirkpatrickova modelu. Postup hodnocení pomocí modelu by probíhal následovně:

1. Dotazníkové šetření, které je ve společnosti již využíváno, by mělo zjišťovat nejenom spokojenost zaměstnanců s daným školením, ale také nové užitečné znalosti a dovednosti, které se dozvěděli.
2. Vyplnění znalostního testu, který by byl zaměstnancům položen před školením, by ověřil jejich dosavadní znalosti z dané problematiky. Poté by zaměstnanci absolvovali totožný test po školení a následně by se porovnaly výsledky.
3. Dotazování vyškolených zaměstnanců či jejich kolegů zjišťuje, například zda se zlepšil průběh vyjednávání. Zpětná vazba je ale také velice důležitá od klientů, a proto by dotazování mohlo probíhat i u nich.
4. Zjišťují se výsledky dopadu na výkon, například počet smluv uzavřených před školením a po školení (Tenkl, 2016).

K testování vzdělávacích aktivit je možné využít také umělou inteligenci (AI), která dokáže sledovat a hodnotit výkony jednotlivých zaměstnanců během vzdělávacích aktivit. Následně identifikuje místa, kde by se mohli zaměstnanci ještě zlepšovat. Společnosti tak poznají slabiny a mohou lépe uzpůsobit vzdělávání (SOFIA, 2023).

Gamifikace

V rozhovoru bylo uvedeno, že ve společnosti nevyužívají při vzdělávání gamifikaci. To bylo potvrzeno také v dotazníkovém šetření, v něm velmi malá část zaměstnanců uvedla, že by při vzdělávání využívali například získávání odznaků. Gamifikace je nový trend, který se stává stále více oblíbenou a uplatňovanou formou. Výhodou využití gamifikace je zapojení většího počtu zaměstnanců do vzdělávání a vidí okamžitý pokrok či úspěch. Umožňuje získání nových znalostí a dovedností zábavnou formou. Mohou to být například odznaky za určitý počet absolvovaných vzdělávání nebo to může být formou žebříčků. Kolegové by tak měli snahu se mezi sebou předbíhat (Tranová, 2024).

Nevýhodou jsou však vysoké náklady na tvorbu a údržbu gamifikace. Vývoj aplikace na míru se pohybuje v rozmezí 100 000 Kč – 3 000 000 Kč (Sanetrník, 2024).

Studijní volno

V dotazníkovém šetření zaměstnanci uvedli, že by uvítali studijní volno, protože během pracovního dne online vzdělávací webináře nestíhají. Z rozhovoru bylo zjištěno, že svým zaměstnancům doporučují si nastavit hodinu v týdnu pro své osobní vzdělávání. Velkým trendem, který se aktuálně rozmáhá, jsou čtyři pracovní dny v týdnu. Doporučením je tedy zavedení čtyřdenní pracovní doby. Zaměstnanci by tak měli možnost využít čas pro svůj osobní rozvoj. Další pozitivum tohoto trendu je zlepšení pracovní pohody a udržení talentů.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat stávající stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České spořitelně, a. s., a na základě zjištěných nedostatků doporučit návrhy na změny vedoucí k vylepšení systému vzdělávání a rozvoje. Dílčími cíli bylo vytvoření teoretického přehledu včetně vymezení pojmů a názorů autorů na problematiku. Dále charakterizovat současný stav trhu práce v České republice a Českou spořitelnu, a. s. Popsat průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti, identifikovat metody vzdělávání, potřebu zaměstnanců ke vzdělávání, vyhodnocování vzdělávání, využívané trendy a rozvoj talentovaných zaměstnanců. Provést rozhovor s HR manažerkou a realizovat dotazníkové šetření zaměřené na zaměstnance. Na základě získaných informací provést vyhodnocení a srovnání současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti s dotazníkovým šetřením a rozhovorem.

Teoretická část poskytuje přehled o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, včetně vymezení klíčových pojmů a názorů autorů na tuto problematiku. Informace použité pro vypracování teoretické části byly získány především z odborné literatury. Dále také bylo čerpáno z vědeckých článků dostupných v databázích Scopus a Web of Science.

Praktická část obsahuje základní přehled o současném trhu práce v České republice. Informace byly získány z Českého statistického úřadu. Poté následuje charakteristika České spořitelny, a. s., zahrnující popis procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti na základě informací získaných z webových stránek, všeobecné prezentace, výroční zprávy a interních materiálů. Dále je v praktické části realizován polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou, ten poskytl informace o průběhu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve společnosti. Uplatněním dotazníkového šetření bylo zjistit názor zaměstnanců na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

Nasbírané informace a výsledky byly zhodnoceny a porovnány. Porovnáním s teoretickou částí se objevily pouze malé odchylky ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v České spořitelně, a. s. Jinak je zřejmé, že společnost postupuje dle teoretických východisek. Zaměstnanci se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že jim chybí možnost vzdělávání se v cizích jazycích. Z toho důvodu bylo navrženo zařadit do nabídky možnost výuky cizích jazyků, nejlépe externí společností, která by vzdělávání zajišťovala. Dále také byly doporučeny aplikace na procvičování cizích jazyků, zaměstnanci by mohli trénovat cizí

jazyk i na svých zařízeních. Z rozhovoru byl zjištěn nedostatek v hodnocení vzdělávacích aktivit. Bylo navrženo postupovat dle Kirckpatrickova modelu či využít umělou inteligenci, která dokáže sledovat a hodnotit výsledky zaměstnanců během vzdělávací aktivity. Z rozhovoru bylo dále zjištěno, že při vzdělávání zaměstnanců ve společnosti nevyužívají gamifikaci, proto bylo navrženo její zavedení. Je to velice efektivní metoda, která by zaměstnance mohla ke vzdělávání více motivovat. Posledním návrhem bylo zavedení čtyřdenní pracovní doby. Je to nový trend, který se stále více rozmáhá. Zaměstnanci se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že se během pracovní doby nestíhají věnovat svému osobnímu rozvoji. Měli by tedy čas na svůj osobní rozvoj, ale také by to zlepšilo pracovní pohodu a udržovalo talenty ve společnosti.

Česká spořitelna, a. s., postupuje při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců dle informací uvedených v teoretické části a snaží se reagovat na nejnovější technologie. Jejich systém je důkladně zpracovaný. Byly shledány drobné nedostatky, k nim byla navržena doporučení, jak by mohla společnost daný stav vylepšit.

7 Seznam použitých zdrojů

ALMA CAREER. *Vzdělávání zaměstnanců v kostce* [online]. 2020 [cit. 2024-03-16].

Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet>

APLIKACEPRÁCE. *Proč nepodcenit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* [online]. 2021 [cit.

2024-02-17]. Dostupné z: <https://aplikaceprace.cz/magazin/proc-nepodcenit-vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUSINESSINFO.CZ. *Trh práce zrcadlí rychlost i neduhy současnosti* [online]. 2022 [cit.

2023-11-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/trh-prace-zrcadli-rychlost-i-neduhy-soucasnosti/>

CFOWORLD. *Jak vypadá současný trh práce?* [online]. 2022 [cit. 2023-11-11]. Dostupné

z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/jak-vypada-soucasny-trh-prace/>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Oficiální web* [online]. 2024 [cit. 2024-03-02]. Dostupné

z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Všeobecná prezentace o FS ČS* [online]. 2023 [cit. 2023-11-09].

Dostupné z:

https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Výroční zpráva 2022* [online]. 2022 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z:

[file:///C:/Users/simon/Downloads/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+z a+rok+2022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/simon/Downloads/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+z a+rok+2022%20(1).pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2023 [cit. 2023-11-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

ČT24. *Banky jako mužský svět? Mění se to, říká nejvýše postavená žena českého bankovníctví* [online]. 2019 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/banky-jako-muzsky-svet-meni-se-to-rika-nejvyse-postavena-zena-ceskeho-bankovnictvi-69320>

DVOŘÁKOVÁ A KOL., Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ A KOL., Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 9788074003479.

EASYLINGO. *Studujte cizí jazyky online a změňte svůj život* [online]. 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z:

https://easylingo.com/cs/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiArLyuBhA7EiwA-qo80BOvYM06gs3Z4tnCI-iMnQ5bwitfyapgvvCV39ISGkx67Ydjwj0OthoCnLwQAvD_BwE

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GABRIELA, Gabrhelova, Matulcikova MARTA, Dolinska EVA, Barnova SILVIA a Brevenikova DANIELA. Professional Corporate Employee Education from the Point of View of the Types of Education and the Applied Forms of Education. *INT ASSOC ONLINE ENGINEERING, KIRCHENGASSE 10-200, WIEN A-1070, AUSTRIA* [online]. 2023 [cit. 2023-09-29]. Dostupné z: doi:10.3991/ijep.v13i2.34799.

HLAVÍČKOVÁ, Daniela. *Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání*. Národní institut pro další vzdělávání, 2015. ISBN 978-80-87449-50-9.

HOLUŠA, Věroslav, Michal VANĚK, Filip BENEŠ, Jiří ŠVUB a Pavel STAŠA. Virtual Reality as a Tool for Sustainable Training and Education of Employees in Industrial Enterprises. *Multidisciplinary Digital* [online]. 2023 [cit. 2023-10-07]. Dostupné z: doi:10.3390/su151712886.

HORVÁTOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue* [online]. 2010 [cit. 2023-10-07]. ISSN 1212-3951. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/8992709.pdf>

HRICOVÁ, Alena; ONDRÁŠEK, Stanislav a URBAN, David. *Metodologie v sociální práci*. Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-247-4104-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHIH-MING, Chen, Ming-Chaun LI a Kuo CHIH-PO. A game-based learning system based on octalysis gamification framework to promote employees' Japanese learning. *Elsevier Ltd* [online]. 2023 [cit. 2023-10-07]. Dostupné z: doi: 10.1016/j.compedu.2023.104899.

KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006. ISBN 978-1-57675-348-4 In PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

KIRKPATRICK, Donald L. *Evaluating Training Programmes: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994. ISBN 9781881052494 In ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7640-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. 4. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LINGVIST. *Learn new languages smarter and faster* [online]. 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://lingvist.com/>

MANPOWERGROUP. *Nová budoucnost práce: trendy pro rok 2023* [online]. 2023 [cit. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://www.iportal24.cz/featured/nova-budoucnost-prace-trendy-pro-rok-2023/#:~:text=Studie%20%C2%BBNov%C3%A1%20budoucnost%20pr%C3%A1ce%20%AB%2C%20kter%C3%A1%20je%20zalo%C5%BEena%20na,pr%C3%A1ce%20a%20ovliv%C5%88uj%C3%AD%20dne%C5%A1n%C3%AD%20zam%C4%9Bstnavatele%20a%20jejich%20zam%C4%9Bstnanec>

MOHAMMAD MAHDI, Barati Jozan, Ghorbani BABAK DANESHVAR, Khalid MD SAIFUDDIN, Lotfata AYNAZ a Tabesh HAMED. Impact assessment of e-trainings in occupational safety and health: a literature review. *PubMed ID* [online]. 2023 [cit. 2023-10-07]. Dostupné z: doi:10.1186/s12889-023-16114-8.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PRESTO AKADEMIE. *Vzdělávání zaměstnanců* [online]. 2024 [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.presto-skola.cz/akademie/vzdelavani-zamestnancu>

SANETRŇÍK, Petr. WEBFUSION. *Kolik stojí vývoj mobilní aplikace v roce 2024* [online]. 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://webfusion.cz/kolik-stoji-vyvoj-mobilni-aplikace-v-roce-2024/>

SOFIA. *AI ve firemním vzdělávání* [online]. 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://sofia.zkola.cz/ai-ve-firemnim-vzdelavani/>

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

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

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: Řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.

TENKL, Miroslav. EVAULAČNÍ TEORIE A PRAXE. *Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model* [online]. 2016 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

TRANOVÁ, Astrid. AHASLIDES. *Gamifikace na pracovišti | Nejnovější trend budoucnosti práce* [online]. 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://ahaslides.com/cs/blog/gamification-in-workplace/>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024704056.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 8024730588.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

URBANCOVÁ, Hana, Lucie VNOUČKOVÁ a Helena SMOLOVÁ. *Talent management v organizacích v České republice: praktické využití a přínosy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN 978-80-87839-64-5.

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Nezaměstnanost v říjnu klesla, je nejnižší v celé EU* [online]. 2023 [cit. 2023-11-11]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-rijnu-klesla-je-nejnizsi-v-cele-eu>

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 8024719047.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a schémat

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Logo České spořitelny, a. s.	48
---	----

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Struktura polostrukturovaného rozhovoru	13
Tabulka 2 – Metody vzdělávání na pracovišti	24
Tabulka 3 – Metody vzdělávání mimo pracoviště	27
Tabulka 4 – Otázky pokládané u přípravy plánu rozvoje	33
Tabulka 5 – Příklad hodnotícího dotazníku	36
Tabulka 6 – Základní ukazatele trhu práce	46
Tabulka 7 – Základní údaje společnosti	47
Tabulka 8 – Preference metody vzdělávání podle pracovního zařazení	57
Tabulka 9 – Preference online vzdělávání před osobním vzděláváním podle věku	59
Tabulka 10 – Zájem o oblasti vzdělávání podle mužů a žen	63
Tabulka 11 – Roční počet vzdělávacích aktivit podle pracovního zařazení	65
Tabulka 12 – Návrhy pro vylepšení vzdělávání ve společnosti	69
Tabulka 13 – Motivace ke vzdělávání podle věkové kategorie	73
Tabulka 14 – Doporučení práce ve společnosti podle odpracovaných let	75

8.3 Seznam grafů

Graf 1 – Preference prostředí při vzdělávání	55
Graf 2 – Preference metody vzdělávání	56
Graf 3 – Preference online vzdělávání před osobním vzděláváním	58
Graf 4 – Informování zaměstnanců o potřebě vzdělávání	60
Graf 5 – Přehled vzdělávání ve společnosti	61
Graf 6 – Informování s týdenním předstihem	62
Graf 7 – Zájem o oblasti vzdělávání	63
Graf 8 – Dobrovolné vzdělávání	64
Graf 9 – Počet vzdělávacích aktivit	65
Graf 10 – Hodnocení absolvovaného vzdělávání	66
Graf 11 – Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání	67
Graf 12 – Spokojenost s nabídkou vzdělávání	67
Graf 13 – Motivace zaměstnanců zaměstnavatelem ke vzdělávání	68
Graf 14 – Vliv technologií a automatizace na vzdělávání	70

Graf 15 – Uplatňování nejnovějších technologií ve společnosti	70
Graf 16 – Využití konkrétních trendů ve vzdělávání.....	71
Graf 17 – Motivace ke vzdělávání	72
Graf 18 – Vliv vzdělávání na pracovní výkon	74
Graf 19 – Doporučení práce ve společnosti.....	75
Graf 20 – Pohlaví.....	76
Graf 21 – Věková skupina	77
Graf 22 – Nejvyšší dosažené vzdělání	78
Graf 23 – Délka zaměstnání ve společnosti.....	78
Graf 24 – Stupeň řízení pracovní pozice	79

8.4 Seznam schémat

Schéma 1 – Vývoj personálního řízení	16
Schéma 2 – Faktory ovlivňující volbu metody vzdělávání.....	23
Schéma 3 – Základní cyklus systematického vzdělávání a rozvoje	31
Schéma 4 – Mezera ve vzdělávání.....	31
Schéma 5 – Analýza potřeb vzdělávání	32
Schéma 6 – Prvky procesu realizace vzdělávání	34
Schéma 7 – Kirkpatrick-Philipsův model.....	35
Schéma 8 – Proces talent managementu	37
Schéma 9 – Zaměření talent developmentu	40
Schéma 10 – Organizační struktura České spořitelny, a. s.	50

9 Přílohy

9.1 Příloha 1 – Otázky k polostrukturovanému rozhovoru

Metody vzdělávání

Otázka č. 1: Při vzdělávání zaměstnanců využíváte více metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště?

Odpověď: „Více se u nás určitě využívají metody vzdělávání na pracovišti. Ale pokud se jedná o nováčky, tak ti se vzdělávají velmi často z domova. Důvodem jsou online kurzy, které musejí absolvovat, a to lze právě i z domova. Ale pak se musejí stejně dostavit i na centrálu České spořitelny do Prahy, kde má své učebny a tam se učí. Z 80 % tedy využíváme školení na pracovišti.“

Otázka č. 2: Jaké metody vzdělávání na pracovišti využíváte nejvíce a proč?

Odpověď: „Na pracovišti to využíváme především u nováčků. A to tedy mentoring, kdy jim je přiřazen mentor, který je adaptuje a rozvíjí. Potom také hodně využíváme stínování kolegů. Sledují, jak jejich kolega danou činnost vykonává, a tím se učí. Další častou metodou je prezenční vyučování v učebnách České spořitelny.“

Otázka č. 3: Jaké metody vzdělávání mimo pracoviště využíváte nejvíce a proč?

Odpověď: „Nejčastější metody vzdělávání mimo pracoviště jsou u nás využívány online webináře a kurzy. Protože zaměstnancům umožňují je sledovat odkudkoliv, kdykoliv a nabízejí jim stejnou hodnotu vzdělávání jako dlouhá celodenní školení.“

Otázka č. 4: Využíváte také vzdělávání formou e-learningu, tedy online vzdělávání?

Odpověď: „Ano, e-learning u nás využíváme. Mnoho školení pro naše zaměstnance probíhají formou online webinářů a školení. Také je pro zaměstnance u nás taková knihovna, která se jmenuje SpořkaGYM a zaměstnanci si ji mohou kdekoliv a kdykoliv otevřít a přiřadit si tam kurzy, které je zajímají. Jsou to tedy online webináře a kurzy, které máme jako zaměstnanci zadarmo.“

Identifikace vzdělávání

Otázka č. 5: Jakým způsobem jsou identifikovány potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Odpověď: „Záleží, zda se jedná o nový nástup nebo o stávající zaměstnance. U nových nástupů je přesně daná struktura, která je už dva roky neměnná. Školení je pouze upravováno s novelou zákoníku. Nováčci mají tedy přesně dané školení. Potřeba vzdělávání stávajících zaměstnanců je vyvolána například, když přestupují na novou pozici nebo u nich dojde

k vyhoření. U zaměstnanců, kteří přestupují na novou pozici, je potřeba vzdělávání identifikována danou pozicí, protože každá pozice má svůj popis, co se na ní má dělat. Když se na ni vybírá nový zaměstnanec, tak je přesně identifikováno, co mu pro výkon chybí a v čem musí zapracovat. Ale pak jsou i povinné vzdělávací akce, které jsou dány a zaměstnanci je musí absolvovat. Povinné vzdělávání se generuje automaticky. Jinak si potřebu vzdělávání zaměstnanci vyvolávají sami. Je to tedy dáno samostatností a aktivitou, abychom potřebu vzdělávání vyvíjeli my sami. Identifikovat to ale může i manažer, protože s ním mají zaměstnanci schůzky a on by měl své zaměstnance rozvíjet.“

Otázka č. 6: Jakým způsobem jsou zaměstnanci, kterých se vzdělávání týká, informováni?

Odpověď: „U nás, tím že jsme velká organizace, tak je to nastaveno tak, že komunikace probíhá přes e-mail. Zaměstnanci si sami přiřazují kurzy, které je zajímají, a jim přicházejí upozornění na e-mail. Všechny kurzy řešíme prostřednictvím e-learningu a potvrzení chodí přes e-mail.“

Vyhodnocování vzdělávání

Otázka č. 7: Jakým způsobem vyhodnocujete výsledky vzdělávání?

Odpověď: „Tady opravdu záleží, protože například u certifikace, které jsou zákonně povinné, tak tam ji buď zaměstnanec zvládne, nebo nezvládne. Je tedy vidět, jestli to bylo, či nebylo úspěšné, není možné to tady nijak hodnotit. Měří se pouze, kolik zaměstnanců získalo certifikaci. Ale pak ty kurzy, které si přiřazujeme sami, tak to je především o nějaké praxi. Ale není to tak, že by nás z toho někdo zkoušel. Vlastně se to nijak zpětně nehodnotí a nevyhodnocuje. Pak se ještě také měří návratnost investic vložených do vzdělávání, tedy měří se poměr mezi náklady na vzdělávání a příjmy, které nám vzdělávání přináší.“

Otázka č. 8: Zjišťujete spokojenost svých zaměstnanců se vzděláváním? Případně jak?

Odpověď: „Ano, zjišťujeme prostřednictvím dotazníku. V České spořitelně je kladen důraz na dávání zpětné vazby na všechno. Tedy kdykoliv absolvuje zaměstnanec nějaké školení, tak poté vyplňuje dotazník. Poskytne nám tím zpětnou vazbu, co zlepšit a jestli by doporučil dané školení svým kolegům.“

Otázka č. 9: Testujete znalosti svých zaměstnanců po absolvování vzdělávání?

Odpověď: „Ne, nijak se to zpětně nehodnotí a nevyhodnocuje. Například kdybych šla na školení z Excelu a pak by mi někdo dal úkol vytvořit kontingenční tabulku, tak to tak vůbec není. Následná kontrola tedy žádná není.“

Trendy ve vzdělávání

Otázka č. 10: Technologie se v současné době velmi rychle rozšiřují, má to nějaký vliv na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Odpověď: „Ano, to určitě mají. Pozitivně to ovlivňují především v tom, že je vzdělávání efektivnější a více flexibilní pro zaměstnance. U těch online vzdělávacích kurzů si mohou sami určit, kdy to budou absolvovat, je to tedy mnohem pohodlnější. Ale nese to sebou i nějaké negativní věci, a to například zajištění, aby online vzdělávací kurzy probíhaly v pořádku, aby nedocházelo k technickým výpadkům a podobně. A ne pro všechny je online vzdělávání vyhovující, pro některé zaměstnance to může být naopak stresující. Tím je myšlena ta práce s tou technikou.“

Otázka č. 11: Využíváte nějaké nejnovější technologie při vzdělávání zaměstnanců? Například virtuální učebny či gamifikaci?

Odpověď: „Ano, spořitelna se snaží reagovat na nejnovější technologie a zavádět je u nás. Využíváme především ta online školení. Ale virtuální učebny máme také, zaměstnanci si tam mohou vyzkoušet například vklady, kontrolu bankovek nebo uzavření pokladny. Pak jsou tam testovací moduly, kde si mohou ověřit, jak si činnost osvojili. Ale například gamifikaci ve vzdělávání u nás zatím vůbec nevyužíváme. Také se začíná využívat umělá inteligence. My máme svého chatbota, který se jmenuje Gemma a pomáhá nám v orientaci různých věcí, a to i právě ve vzdělávání.“

Talent management

Otázka č. 12: Jakým způsobem rozvíjíte talenty ve společnosti?

Odpověď: „Pro naše stávající zaměstnance, když z nich chceme dělat manažery, tak máme dvouleté programy, které se jmenují management training program. Zaměstnanec se tam přihlásí, my ho vybereme, projde výběrovým řízením a ideálně vyhovuje. Po těchto dvou letech by měl být vhodným kandidátem pro manažerskou pozici. Ty dva roky prochází různou adaptací, školením, stínuje různé kolegy, je tam spousta dílčích úkolů, které musí udělat, a také musí napsat nějaké práce. Tedy tyto dva roky pracujeme systematicky na tom, aby ten zaměstnanec z toho programu vzešel jako vhodný adept pro manažerské role. V bance to má prestiž a vždy, když to každý rok otevíráme, tak se tam přihlásí mnoho stávajících kolegů. My si jich vybíráme třeba kolem šesti, abychom se jim stihli věnovat, protože je s nimi spousta práce. Ale bereme na to pouze interní lidi, je to takový náš talentový program. Po ukončení tohoto programu ale nemají jistotu, že budou obsazeni na

manažerskou pozici. Letos jsme program ukončovali a tři lidé se nám posunuli, tedy od ledna jdou dělat manažery. Ve spořitelně se ty manažerské pozice tolik netočí. Ta fluktuace není na těch vyšších pozicích tak vysoká, ale aktuálně prochází spořitelna reorganizací, protože se snižují náklady. Takže se to teď hodně měnilo, a když se to mění, tak my saháme do toho talentu, koukáme na ty předchozí a současné ročníky. Snažíme se před výběrovým řízením oslovovat tyto lidi, kteří prošli tímto programem.“

Otázka č. 13: Využíváte také trainee programy?

Odpověď: „Trainee programy máme a jsou určeny především pro studenty a absolventy. Ale pak máme i rozvojové programy pro naše stávající zaměstnance, když z nich chceme dělat manažery. To jsou ty dvouleté management training programy.“

Otázka č. 14: Jak si udržujete talenty ve společnosti?

Odpověď: „Jsou to naši srdcaři a na nich to opravdu stojí. Nedá se říci, že bychom si ty naše talenty nějak udržovali. Není na to žádný postup, ale jsou hezky zaplacení. Nemáme žádný paušalizovaný postup pro udržení. Snažíme se je rozvíjet, ptát se jich na jejich potřeby, zda jsou spokojeni v práci, a motivovat je k lepším výkonům. Důležitá je zpětná vazba, jak jsou s prací spokojeni a nějakým způsobem se jim snažíme vycházet vstříc i v rámci zkrácených úvazků a časové flexibility. Je to ale hlavně o práci jejich nadřízeného, aby jim dal to, co oni chtějí. Například pocit bezpečí, flexibility a vyšší finanční ohodnocení. Zkrátka, aby je udržoval na té cestě, kterou oni chtějí jít v rámci spořitelny, ale je to hodně individuální. Také se je snažíme zapojovat do různých projektů, kde můžou vymýšlet nějaké věci. Dáváme jim volnější ruku, aby se mohli realizovat, protože každého baví něco jiného. Snažíme se tedy najít to, co ho baví a jakým způsobem mu pomoci v té cestě.“

9.2 Příloha 2 – Seznam otázek v dotazníkovém šetření

Vážení respondenti,

jsem studentkou 5. ročníku oboru Podnikání a administrativa na České zemědělské univerzitě v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění přiloženého dotazníku. Dotazník je nedílnou součástí praktické části mé diplomové práce, která se zabývá tématem "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v České spořitelně, a. s." Cílem je získat názory respondentů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Česká spořitelna, a. s.

Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám nanejvýš 10 minut. Obsahuje celkem 25 otázek, které se týkají České spořitelny, a. s. Proším o vyplnění dotazníků nejpozději do 9. 2. 2024.

Předem Vám velice děkuji za Váš čas.

Simona Dvořáková

Metody vzdělávání

1. Jaké prostředí preferujete při vzdělávání?
 - a) Na pracovišti
 - b) Mimo pracoviště
 - c) Kombinace na pracovišti a mimo pracoviště
 - d) Nepreferuji žádné

2. Jakou metodu vzdělávání preferujete nejvíce?
 - a) Instruktaž při výkonu práce
 - b) Koučování
 - c) Asistování
 - d) Přednášky
 - e) Webináře
 - f) Týmová školení
 - g) Žádná
 - h) Nevím

- i) Jiná... (uved'te prosím svoji odpověď)
3. Preferuji více online vzdělávání před osobním vzděláváním
- a) Naprosto souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Naprosto nesouhlasím

Identifikace vzdělávání

4. Jakým způsobem jste informován/a o potřebě vzdělávání?
- a) E-mail
 - b) Vnitřní webové stránky
 - c) Pracovní porady
 - d) Individuální pohovory
 - e) Jiná... (uved'te prosím svoji odpověď)
5. Máte přehled o všech možnostech vzdělávání ve společnosti?
- a) Ano, protože jsme pravidelně informováni o všech možnostech vzdělávání
 - b) Ano, protože mě vzdělávací aktivity zajímají a chci se vzdělávat
 - c) Mám přehled pouze o povinném vzdělávání, o kterém nás zaměstnavatel informuje
 - d) Nemám přehled
 - e) Jiná... (uved'te prosím svoji odpověď)
6. O vzdělávacích aktivitách jsme informováni alespoň s týdenním předstihem
- a) Naprosto souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Naprosto nesouhlasím
7. V jakých oblastech máte největší zájem se vzdělávat?
- a) Osobní rozvoj (zvládnání stresu, řešení konfliktů)

- b) Nová oblast (získávání nových znalostí z jiných oborů)
 - c) Prohlubování znalostí ze svého oboru
 - d) Učení jazyků
 - e) Jiná... (uveďte prosím svoji odpověď)
8. Vzděláváte se dobrovolně sami?
- a) Ne, absolvuji pouze povinné vzdělávací aktivity
 - b) Ano, absolvuji i nepovinné vzdělávací aktivity
 - c) Ano, vzdělávám se rád/a, a to i mimo zaměstnání
 - d) Jiná... (uveďte prosím svoji odpověď)
9. Kolik vzdělávacích aktivit ročně absolvujete?
- a) 1–5
 - b) 6–10
 - c) 11–15
 - d) 16–20
 - e) Více než 20

Vyhodnocování vzdělávání

10. Jakou formou probíhá hodnocení absolvovaného vzdělávání?
- a) Testování
 - b) Hodnotící dotazník
 - c) Rozhovor s nadřízeným
 - d) Neprobíhá
 - e) Jiná... (uveďte prosím svoji odpověď)
11. Se systémem vzdělávání ve společnosti jsem spokojen/a
- a) Naprosto souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Naprosto nesouhlasím
12. S množstvím nabízených vzdělávacích aktivit od zaměstnavatele jsem spokojen/a

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

13. Zaměstnavatel nás motivuje ke vzdělávání

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

14. Jak byste vzdělávání v podniku vylepšil/a, aby pro Vás bylo efektivnější?

Napište jedno nebo více slov...

Trendy ve vzdělávání

15. Rychlý pokrok technologií a automatizace pocítují i ve vzdělávání

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

16. Organizace se snaží uplatňovat nové technologie ve vzdělávání

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

17. Organizace při vzdělávání využívá

- a) Žebříčky úspěšnosti

- b) Bodové hodnocení
- c) Získávání odznaků
- d) E-learning
- e) Nic takového
- f) Jiná... (uveďte prosím svoji odpověď)

Talent management

18. Co Vás ke vzdělávání motivuje?

- a) Osobní rozvoj
- b) Kariérní postup
- c) Odměny
- d) Pochvala od vedoucího
- e) Zlepšení pracovního výkonu
- f) Jiná... (uveďte prosím svoji odpověď)

19. Nastavený systém vzdělávání zlepšuje můj pracovní výkon

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

20. Pokud by Váš rodinný příslušník měl zájem o práci ve společnosti, doporučil/a byste mu ji?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

Identifikační otázky

21. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

22. Vaše věková skupina:

- a) Méně než 24 let
- b) 25–29 let
- c) 30–34 let
- d) 35–39 let
- e) 40–44 let
- f) 45–49 let
- g) 50 a více let

23. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

24. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

- a) Méně než 1 rok
- b) Déle než 1 rok a méně než 5 let
- c) Déle než 5 let a méně než 10 let
- d) Více než 10 let

25. V jakém stupni řízení se nachází Vaše pracovní pozice?

- a) Vedoucí zaměstnanec
- b) Řadový zaměstnanec