

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2020–2021

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jana Hůlová, DiS.**

**Personální práce a vzdělávání zaměstnanců jako součást  
personalistiky**

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jindřich Kolek Ph.D., MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2020–2021**

**BACHELOR THESIS**

**Jana Hůlová, DiS.**

**Personal work and employee training as a part of human  
resources**

Prague 2021

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Jindřich Kolek Ph.D., MBA

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. 02. 2021

.....  
Jana Hůlová

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Jindřichu Kolkovi Ph.D., MBA za jeho odborné vedení, cenné připomínky, vstřícnost a plnohodnotnou podporu, kterou mi poskytoval po celou dobu zpracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá vývojem personální práce a trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Popisuje a zkoumá oblast vzdělávání dospělých zejména v souvislosti s personalistikou. Skládá se z teoretické a praktické části. V teoretické části se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců jako na nedílnou součást personální práce. Objasňuje význam vzdělávání dospělých, především však význam profesního vzdělávání. Praktická část zkoumá konkrétní, moderní bankovní instituci a vzdělávání jejích pracovníků. Pomocí dotazníkového šetření je zjišťováno, zda je vzdělávání zaměstnanců součástí personální strategie této instituce prostřednictvím třech skupin zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Formy vzdělávání, metody vzdělávání, motivace, personální práce, personální řízení, plánování, podnikové vzdělávání, řízení lidských zdrojů, systém vzdělávání, vzdělávání.

## **Annotation**

The Bachelor Thesis deals with personal work development and trends in the field of human resources management. It describes and examines the field of adult education, primarily in correlation with human resources. It consists of a theoretical and a practical part and clarifies the meaning of adult education, but especially the meaning of professional training. The practical part examines a specific, modern banking institution and its employees' education. Using a questionnaire survey, an investigation was conducted with the goal of finding out whether employee education is a part of human resources strategy of this institution through three employee groups.

## **Keywords**

Education forms, education means, motivation, personal work, personal management, planning, business education, human resources, education system, education.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 HISTORIE PERSONÁLNÍ PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
1.1 Počátky personální práce.....	13
1.2 Současnost personální práce.....	15
<b>2 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>18</b>
2.1 Základní dělení forem vzdělávání zaměstnanců .....	18
2.2 Vybrané formy vzdělávání zaměstnanců .....	20
<b>3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>22</b>
3.1 Strategický rozměr plánování.....	22
3.2 Postup plánování .....	23
<b>4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>25</b>
4.1 Klasifikace metod.....	25
4.2 Vybrané metody vzdělávání.....	26
<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČESKÉ REPUBLICCE</b> .....	<b>30</b>
5.1 Zjištění Českého statistického úřadu.....	30
5.2 Další empirická zjištění .....	31
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>35</b>
<b>7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>38</b>
7.1 Metodologie dotazníkového šetření .....	38
7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	39
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>50</b>
<b>SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ</b> .....	<b>53</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>58</b>



## ÚVOD

Téma Personální práce a vzdělávání zaměstnanců jako součást personalistiky jsem si pro svou práci vybrala záměrně, neboť se jedná o problematiku, která vždy byla a stále je velmi důležitá a diskutovaná. Majitelé společností se v současnosti musí vyrovnávat s konkurencí na pracovním trhu. Tématem této práce je problematika personální práce a vzdělávání zaměstnanců jako jedné z nejdůležitějších součástí personální práce. Hovořit o strategickém významu kvalifikovaných pracovníků pro dlouhodobou konkurenceschopnost organizací a o zcela nezastupitelném významu vzdělávání a rozvoje lidí pro jejich uplatnitelnost na trhu práce i pro naplnění potenciálu jejich možností by znamenalo vystavovat se nebezpečí opakování často frekventovaných konstatování, které by mohly vyznít jako nepřilíš obratně formulované fráze. Přesto je nutné v rámci úvodu k této práci alespoň stručně nastínit její základní teoretická východiska.

První teoretické východisko uvádí, že nejdůležitějším zdrojem prosperity, růstu či konkurenceschopnosti organizací jsou motivovaní, loajální a kvalifikovaní lidé. Druhé teoretické východisko pak zní, že organizace si musí tento význam lidí uvědomovat a že se právě z tohoto důvodu musí snažit znalosti, kvalifikaci, kompetence a schopnosti svých pracovníků adekvátním způsobem průběžně rozvíjet. Třetí teoretické východisko pak zní, že zaměstnanci v oblasti svého rozvoje nesmí být pasivní a spoléhat pouze na impulsy ze strany zaměstnavatele, nýbrž že se o svůj rozvoj musí primárně snažit sami. Tato teoretická východiska budou v textu následujících odstavců konkretizována.

První z teoretických východisek formuluje např. Michael Armstrong, který ve své práci uvádí, že „... lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému všestrannému rozvoji.“ (Armstrong, 2007, s. 31) Citovaný zahraniční odborník tedy vidí zřejmou souvislost mezi lidmi jako největším bohatstvím organizací a jejich rozvojem prostřednictvím vzdělávání.

Zhruba podobný názor vyjadřuje i Martin Šikýř, když konstatuje, že „... současné pojetí řízení lidských zdrojů přisuzuje lidským zdrojům (lidem) a řízení lidských zdrojů (řízení a vedení lidí) zvláštní význam, když považuje lidské zdroje za nejdůležitější zdroj organizace a řízení lidských zdrojů za nejdůležitější oblast řízení organizace. Rozhodující význam lidských zdrojů pro úspěch organizace je zcela nezpochybnitelný. Každá organizace potřebuje adekvátní počet schopných a současně motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření).“ (Šikýř, 2014, s. 53)

A také lze v tomto ohledu citovat Jana Trunečka, podle kterého „... je zřejmé, že kromě hmotných aktiv disponují podniky i aktivity, která nedokážeme zachytit ve finančních výkazech, ale pro jejich bohatství jsou podstatné a v moderní době rozhodující. Jedná se zejména o dovednosti, schopnosti, zkušenosti a znalosti podnikových pracovníků ... Vývoj ukazuje, že důležitost tohoto neviditelného bohatství neustále roste a s největší pravděpodobností dále poroste i v budoucnu. Zejména tato skutečnost stála u zrodu koncepce managementu znalostí.“ (Truneček, 2004, s. 1)

Obsah, rozsah i zaměření vzdělávání pracovníků však v posledních desetiletích zaznamenaly velice dynamický rozvoj, který je srovnatelný s dynamikou ekonomického a technologického vývoje i změn v podnikatelském prostředí. Antonín Malach a kol. (2004, s. 327) v tomto kontextu velmi přesně upozorňují na význam skutečnosti, že dnes již dávno nestačí v dřívějších dobách obvyklý zácvik či přeškolení pracovníků. Nosným trendem posledních desetiletí jsou podle nich naopak dlouhodobě a průběžně realizované rozvojové aktivity, zaměřené na odborný i osobnostní růst v souladu se strategií organizace a její kulturou. (Malach a kol., 2004, s. 327)

Zajímavým způsobem se v této souvislosti v roce 2011 vyjádřil např. Petr Sudický, podle kterého nejpozději již od přelomu století platí, že „... významnou charakteristikou současného světa je jeho rychlý a dynamický vývoj spojený s neuvěřitelně velkým tokem informací. Klíčovým v této souvislosti je koncept informačního a znalostního vývoje. Zatímco před 40 lety bylo možné dosáhnout úrovně vzdělání a znalostí, které jedinec mohl s úspěchem používat po zbytek života, dnes žijeme v prostředí, kde znalost roste exponenciálním tempem a životnost nové informace je nepoměrně krátká ... objem

*znalostí ve světě se za posledních 10 let zdvojnásobil a nyní se tento interval snížil na pouhých 18 měsíců. Ve stále se zvětšujícím mraku informací již nebude stačit, aby člověk po ukončení formálního studia vystačil pouze se znalostmi získanými v jeho průběhu. Úspěšné fungování ve společnosti, ale i na trhu práce, nyní předpokládá integraci nejnovějších znalostí, které se bleskově šíří síťově propojeným světem, zároveň s jejich rychlým a kreativním využitím.“ (Citováno podle Dostál a kol., 2011, s. 71 – 72)*

Zastarávání počáteční úrovně vzdělání se přitom týká i profesí, které vyžadují vysokoškolskou kvalifikaci a u jejichž protagonistů lze na počátku profesní dráhy předpokládat vysokou úroveň znalostí. Ostatně Sergej Vojtovič (2011, s. 103) v této souvislosti tvrdí, že i když počáteční vzdělání na vysoké nebo jiné odborné škole bylo adekvátní požadavkům výrobních procesů, nepřetržité inovace vyžadují odpovídající permanentní vzdělávání všech kategorií zaměstnanců, od dělníků až po manažery, což znamená, že zásadně roste význam vzdělání a kvalifikace lidských zdrojů.

Ráda bych zmínila ještě Martina Šikýře, který podotýká, že základním účelem vzdělávání a rozvoje pracovníků je „... *systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Zaměstnavatel systematicky vzdělává zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu v současnosti i budoucnosti. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na změny podmínek a také požadavků pracovních míst. Připravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje zaměstnavateli potřebnou konkurenceschopnost.“ (Šikýř, 2012, s. 146)*

Téma této práce tedy představuje problematika personální práce a vzdělávání zaměstnanců jako jedné z nejdůležitějších součástí personální práce. Cílem této práce je v dílčích krocích přiblížit personální práci, její historii a současnost v České republice. To bude obsahem teoretické části předložené. Cílem její praktické části pak bude zjistit, zda a v jaké míře je vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj součástí personalistiky konkrétních běžných zaměstnavatelů. Dalším důležitým cílem práce bude rovněž zjistit a popsat důvody, které v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců. Základní metodu praktické části práce bude představovat dotazníkové šetření, které bude realizováno mezi pracovníky banky. Banka jako zkoumaný zaměstnavatel byla vybrána

z toho důvodu, že finanční instituce kladou na vzdělávání svých pracovníků velký důraz, takže jejich přístup může sloužit jako příklad dobré praxe.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 HISTORIE PERSONÁLNÍ PRÁCE

Úvodem této kapitoly lze na historii personální práce nahlížet prostřednictvím Josefa Koubka (2007, s. 14). zjištěním, že v odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, dále personalistika, personální administrativa či správa, personální řízení a nejnoveji také řízení lidských zdrojů, přičemž se relativně často stává, že se mezi těmito termíny významově nebo obsahově příliš nerozlišuje. Pro praktické účely sice může být zcela lhostejné, jak tuto činnost nazveme, nicméně v teorii je tomu přesně naopak. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení zkoumané činnosti, zatímco termíny personální administrativa neboli správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování historické vývojové úrovně a koncepce personální práce ve firmách a organizacích. (Koubek, 2007, s. 14)

### 1.1 Počátky personální práce

Oblast personální práce a personálního řízení v organizacích, konstatuje Renata Kocianová, (2010, s. 10 – 12) se měnila vždy v souvislosti se sociálními a rovněž ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury. Historicky se měnil význam jednotlivých personálních aktivit a s rozvojem metod řízení narůstaly také nároky na personální pracovníky. Odborná literatura podle výše zmíněné autorky standardně vymezuje tři rámcové etapy, fáze či koncepce ve vývoji personálního řízení od vývojově nejstarší po současnost, a to zaprvé personální administrativu, zadruhé pak personální řízení a konečně zatřetí řízení lidských zdrojů, přičemž tento vývoj započal již během druhé poloviny devatenáctého století v tehdy ekonomicky nejvyspělejších státech, což byly státy západní. Základní charakteristikou nejstaršího období personální administrativy je její pasivní role, která přetrvala až do třicátých let minulého století. Již během druhé světové války se ve Spojených státech začalo rozvíjet personální řízení, které se již vyznačovalo koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami sociální práce a zvyšující se odborností personálních pracovníků. Počínaje osmdesátými léty minulého století se začala rozvíjet koncepce řízení lidských zdrojů,

kteřou lze charakterizovat jako strategický, vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. Lidé jsou chápáni jako bohatství, které je zapotřebí rozvíjet a do kterého je zapotřebí náležitě investovat. (Kocianová, 2010, s. 10 – 12)

Jednotlivé koncepce personální práce podle Martina Šikýře (2014, s. 32) ukazují, jak se postupně měnil pohled teorie i praxe řízení organizace na význam lidí i personální práce pro dosažení úspěchu organizace, a to především v souvislosti s neustále se měnícími podmínkami podnikání a hospodaření na světových trzích. Jako ti hlavní činitelé uvedených změn ovlivňujících vývoj personální práce působily zejména stále se zostřující konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku rychle postupující globalizace umocňované rozvojem informačních a komunikačních technologií a také odstraňováním bariér volného obchodu. Během první vývojové fáze – tedy v období personální administrativy – bylo na zaměstnance pohlíženo jako na pracovní sílu, přičemž management se zabýval otázkou, jak je zaměstnávat. Ve druhém období – tedy ve fázi personálního řízení – byli zaměstnanci vnímáni jako hlavní konkurenční výhoda organizací a management se pokoušel nalézt odpověď na otázku, jak tuto výhodu využívat. A konečně v aktuální etapě – tedy v éře řízení lidských zdrojů – zaměstnanci jsou primárně vnímáni jako unikátní bohatství, zatímco management se trápí otázkou, jak toto bohatství náležitě rozvíjet. (Šikýř, 2014, s. 32)

Sergej Vojtovič (2011, str. 172) k výše uvedenému dodává, že sám počátek personálního řízení v průmyslových podnicích na konci devatenáctého století má své historické, ekonomické, sociální a kulturní determinanty, ke kterým náleží především druhá technická revoluce a její vliv na růst produktivity práce, zavedení pásové výroby, strukturální změny v průmyslu a formování teorie tzv. vědeckého řízení. Evoluce, hlavně pak zdokonalování personálního řízení během následujících desetiletí a formování jeho historických koncepcí specifických vždy pro dané období byly primárně podmíněny posuny v technice, v technologických podmínkách průmyslové výroby, v celkovém ekonomickém a sociálním pokroku, ale také v rozvoji teorie managementu, sociální či pracovní legislativy a podmínkách zaměstnávání. (Vojtovič, 2011, s. 172)

Ve vývoji personální práce se od čtyřicátých let minulého století – jak uvádí Renata Kocianová, ovšem tentokrát v jiné ze svých prací (2011, s. 46) – významně uplatňovaly

sociálně psychologické přístupy, které jsou však názorově značně pestré a nehomogenní, protože čerpají z prací celé řady sociologů a psychologů zabývajících se lidským jednáním a chováním, lidskými potřebami a motivací. Pro tyto přístupy je charakteristické, že chápou člověka jako sociální bytost a organizaci jako sociální systém. Představitelé sociálně psychologických přístupů se intenzivně věnovali osobním i skupinovým zájmům pracovníků, jejich ovlivňování, působení faktorů pracovního či sociálního prostředí apod. Sociálně psychologické přístupy přinesly významné výsledky týkající se potřeb člověka a motivace lidského jednání, rozpracování stylů řízení nebo vedení lidí v organizacích, ale i řízení s účastí pracujících a vlivů na chování řídicích a řízených pracovníků. Dále přinesly poznatky ohledně potřeb a zájmů sociálních skupin v organizacích, motivace a stimulace pracovního chování, rozvoje iniciativy pracovníků, způsobů odměňování a dalších souvisejících aspektů. Vcelku intenzivně zkoumány byly rovněž konflikty v organizacích, ať se již jednalo o konflikty mezi jednotlivci, mezi jednotlivcem a organizací, mezi pracovními skupinami navzájem, mezi pracovními skupinami a organizací, mezi odbory a organizací, dále pak spory ve vedení organizace apod. Pozornost byla zaměřena i na význam pracovní autonomie a pocit, že aktivní tvůrčí činnosti mají motivační potenciál. A konečně sociálně psychologické přístupy v personální práci podnítily také výzkum významu neformálních vazeb mezi pracovníky a významu komunikace. (Kocianová, 2011, s. 46)

## **1.2 Současnost personální práce**

Od počátku jednadvacátého století, jak upozorňuje např. Martin Cipro, (2015, s. 15 – 16) se management a v jeho rámci i personální práce začaly v České republice stále intenzivněji a rychleji profesionalizovat, což znamená, že nevystačily již pouze s podnikatelským nadšením, manažerskou improvizací a stylem vedení firmy metodou pokus – omyl, které byly obvykle v devadesátých letech minulého století. Konkurence podnikatelských subjektů z ekonomicky vyspělých západních i asijských zemí byla a je neúprosná, přičemž ten, kdo se nedokázal přizpůsobit principům moderního managementu západního stylu, neměl v tvrdém tržním prostředí příliš velkou šanci uspět. Český management se však podle zmíněného odborníka dokázal ve své většině dobře zorientovat, inspiroval se zkušenostmi z vyspělých tržních ekonomik a postupně dozrál i k implementaci takových poznatků, jako jsou znalostní management a učící se

organizace. V důsledku toho se český management dokázal adaptovat na dynamiku globalizačních procesů. V kontrastu s tím však současný český management mnohdy pořád ještě bojuje s tzv. starými strukturami v oblasti lidských zdrojů a s jejich starým myšlením, které nelze snadno eliminovat. (Cipro 2015, s. 15 – 16)

Současnou situaci v oblasti personální práce v České republice pak velmi dobře vystihují následující slova Daniely Pauknerové a kol., (2012, s. 207) kterýžto autorský kolektiv shrnuje, že profesní činnost každého vedoucího pracovníka je mimořádně komplexní činností, která se vyznačuje propojením technických, technologických, ekonomických, organizačních, sociálních a psychologických aspektů. Charakter a obsah řídicí práce manažerů klade specifické a vždy velice vysoké nároky na profil jejich osobností. Manažeři v roli řídicích pracovníků nebo vedoucích oddělení jsou těmi, kdo určují, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat, jak se to bude hodnotit a rovněž odměňovat. Manažeři tak ale nemohou činit zcela libovolně, tedy bez ohledu na vedené pracovníky nebo celé pracovní skupiny. Manažeři proto musí proto umět s lidmi vhodně komunikovat, což znamená nejen jim sdělovat své požadavky, ale také jim důkladně naslouchat. Úspěšně řídit a vést může jen takový manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, dokáže je vhodnými způsoby ovlivňovat a propojovat jejich zájmy i cíle s podnikovými. (Pauknerová, 2012, s. 207)

Je tedy jistě mimo jakoukoli pochybnost, že personální aspekt práce manažera představuje vždy jen jeden z mnoha aspektů jeho profesní činnosti, takže personální práce je vykonávána v širším kontextu.

Michael Armstrong a Stephen Taylor (2015, s. 54 – 56) k výše uvedenému dodávají, že pojem řízení lidských zdrojů v současné době naprosto převládá, a to navzdory jeho různým výkladům nebo používání jen ve smyslu tradičního personálního řízení. Systematické uplatňování strategického řízení lidských zdrojů, v organizaci vytváří přidanou hodnotu účelným a účinným využíváním lidských zdrojů. V této souvislosti se podle zmíněné autorské dvojice objevila řada nových přístupů, např. řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti, řízení talentů, dále pak řízení založené na schopnostech, elektronické řízení lidských zdrojů, vytváření systému zaměřených na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu nebo odměňování podle dosaženého výkonu. Řízení lidských zdrojů v moderním pojetí představuje základní činnost v jakékoli organizaci



zaměstnávající a využívající lidi k dosahování požadovaných pracovních výsledků. Mezi základní cíle řízení lidských zdrojů náleží podpora dosahování cílů dané organizace, a to včetně cílů strategických, dále pak přispívání k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého pracovního výkonu, zabezpečování talentovaných, kvalifikovaných a loajálních lidí pro organizaci, usilování o vytvoření pozitivních pracovních vztahů, navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci a podpora etického přístupu k řízení pracovníků. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 54 – 56)

Nejmodernější pojetí personální práce tedy – jak připomíná Josef Koubek (2007, s. 14) – bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se hlavně tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tedy že věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a také komplexně pojaté cíle pro personální práci provázané s ostatními cíli firmy a hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování či fungování pracovní síly organizace. Dalším charakteristickým rysem je to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, zejména pak na liniové manažery, takže personální práce se stává nedílnou součástí jejich každodenní profesní činnosti. Dokonce se stále více konstatuje, že řízení lidí je tou ústřední manažerskou rolí. Vzhledem k nárokům, jež na firmy klade globalizované ekonomické prostředí, se klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože zkušenosti ukazují, že to je ten nejefektivnější nástroj flexibilizace či udržení konkurenceschopnosti firmy. Protože existuje silná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho loajalitou a výkonem, orientují se firmy i organizace také na kvalitu pracovního života zaměstnanců, na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, na pracovní podmínky i sociální rozvoj zaměstnanců. V moderně řízených firmách, uzavírá tedy výše zmíněný odborník, bez ohledu na jejich velikost, se řízení lidských zdrojů stává páteří celého řízení organizace. (Koubek, 2007, s. 14)

## 2 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

K formách vzdělávání zaměstnanců lze podle Hany Bartoňkové (2010, s. 16) v úvodu této kapitoly sdělit, že firemní neboli podnikové vzdělávání zahrnuje jak vzdělávání, jež je organizováno samotnými firmami ve vlastních vzdělávacích zařízeních nebo přímo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo podnik. Obecně se pak jedná o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí, schopností a dovedností, včetně motivace zaměstnanců dané organizace, prostřednictvím kterého se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní, kterou je myšlen soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a kvalifikací získaných konkrétními pracovníky během života, a kvalifikací objektivní, což jsou požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti konkrétní práce. (Bartoňková, 2010, s. 16)

### 2.1 Základní dělení forem vzdělávání zaměstnanců

Odborná literatura nabízí několik různých přístupů ke klasifikaci základních forem vzdělávání zaměstnanců, přičemž rozhodující je pro nás vždy konkrétní kritérium, které za účelem klasifikace zvolíme.

Vyčerpávající přehled různých forem vzdělávání pracovníků nabízí ve své práci např. Lucie Zormanová. (2017, s. 119) Školní vzdělávání dospělých zahrnuje především následující formy: večerní studium, dálkové studium, distanční studium, kombinované studium či externí studium. Univerzální formy vzdělávání zase představují zejména přednášky, kurzy, semináře a panelové diskuse. Formy profesního vzdělávání pak výše uvedená odbornice rozděluje na stáže, výměny zkušeností, různá školení, konference, workshopy, koučování, distanční vzdělávání a sympozia. Klasická didaktika dospělých pak rozlišuje čtyři základní didaktické formy vzdělávání dospělých, které jsou typické pro univerzitní prostředí, a to forma prezenční, kombinovaná a distanční, které je však vhodné doplnit ještě sebevzděláváním. (Zormanová, 2017, s. 119)

Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková (2011, s. 113) zaujímají poněkud odlišný přístup, když rozlišují následující dvě základní formy vzdělávání zaměstnanců, z nichž každá zahrnuje specifickou skupinu vyučovacích metod:

- Forma vzdělávání na pracovišti (on the job): metody náležející do této skupiny se odehrávají na konkrétním pracovním místě, obvykle při vykonávání běžných pracovních povinností, a jsou vhodnější v rámci vzdělávání dělníků. Do této skupiny náleží zejména rotace práce, koučování, mentorování či případně další;
- Forma vzdělávání mimo pracoviště (off the job): tato forma je vhodnější při vzdělávání manažerů a specialistů. Tato forma zahrnuje zejména přednášku, ale také demonstraci, opět koučování, samostudium, workshop, brainstorming, dále pak diskuse, seminář, případové studie, hraní rolí, učení se akcí, manažerské hry, tzv. bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program a mnohé další.

Alfred J. Walker (2003, s. 210) k výše uvedenému dodává, že vzdělávání mimo pracoviště je nejvhodnější pro předávání základních znalostí nebo v takových situacích, kdy chce management zvýšit míru zapojení vzdělávaného pracovníka. Ideální je rovněž v případech vytváření podnikové kultury, sdílení technických znalostí, nebo pokud je zapotřebí vizuální kontakt mezi lektorem a školenými. Typickými kurzy, kterým pravá atmosféra třídy nejvíce vyhovuje, jsou orientace pracovníků, školení dovedností v oblasti poskytování zákaznických služeb, team building, ale také školení v oblasti poskytování nových informačních a komunikačních technologií apod. V prostředí třídy je vhodné používat např. řízené diskuse, hry a simulace, přednášky a další metody. Co se týče vzdělávání na pracovišti, výše zmíněný odborník konstatuje, že je tím rozhodně nejefektivnějším přístupem ke vzdělávání pracovníků. Nejrůznější empirické studie nebo výzkumy ukazují, že přibližně čtyři pětiny vzdělávacích aktivit zaměstnanců se odehrávají právě na pracovišti. Efektivita tohoto přístupu spočívá v možnosti aplikovat znalosti a dovednosti získané během tradičního školení nebo při samostudiu do reálných podmínek. Podobně zajišťuje potřebné znalosti a dovednosti ve správný čas, tedy tzv. ust in time. Ke vzdělávání na pracovišti lze přitom použít celou řadu metod, mimo jiné např. síťově orientované databáze znalostí, osobní koučování, monitorování hovorů doplněné o zpětnou vazbu a případně další metody. (Walker, 2003, s. 210)

Michaela Tureckiová (2004, s. 103) jako zase základní formy podnikového nebo firemního vzdělávání vymezuje prezenční vzdělávání, které podle této odbornice může probíhat za použití tzv. indoor nebo naopak outdoor technik, dále pak distanční formu, která je de facto formou korespondenční, zahrnující však rovněž elektronickou podobu vzdělávání neboli e-learning, a konečně kombinovanou formu, která využívá výhod obou

předchozích forem. Volba formy podnikového vzdělávání by měla korespondovat především s účelem a cílem podnikového vzdělávání, ale i s jeho obsahem, zaměřením a v neposlední řadě pak s časovými a fyzickými možnostmi jeho účastníků. Používání distančních forem vzdělávání je navíc limitováno na přenos poznatků, respektive na získávání znalostí, zatímco pro vytváření a upevňování dovedností se doporučuje spíše forma prezenční nebo kombinovaná. Ze široké škály metod podnikového vzdělávání se v současnosti pro prezenční formu vzdělávání preferují metody, u kterých se obecně počítá s vyšší mírou aktivity účastníků, tedy hlavně s interaktivními metodami, zatímco výkladové přednášky jsou voleny již spíše výjimečně. (Tureckiová, 2004, s. 103)

## **2.2 Vybrané formy vzdělávání zaměstnanců**

Pro potřeby vzdělávání zaměstnanců se jako velmi vhodná jeví jistě distanční forma vzdělávání. Lucie Rohlíková a Jana Vejvodová (2012, s. 151) v této souvislosti zmiňují definici Evropské komise, která za distanční vzdělávání považuje jakoukoli formu studia, kde student není pod stálým nebo bezprostředním dohledem tutorů, ovšem využívá plán, vedení a konzultace podpůrné organizace, obvykle vzdělávací instituce. V rámci distančního vzdělávání se intenzivně uplatňuje samostudium, a proto je silně závislé na didakticky kvalitním návrhu materiálů, které musí vynahradit interaktivitu mezi studentem a vyučujícím, tak charakteristickou pro prezenční výuku. Samostudium by mělo být podpořeno působením tutora. (Rohlíková, Vejvodová, 2012, s. 151)

V této souvislosti není možné opomenout ryze moderní fenomén e-learningu. František Hroník (2007, s. 194 – 195) připomíná, že e-learning je často vnímán jako nový směr vzdělávání, zejména pak v duchu tzv. nové ekonomiky a představy internetu jako nového trhu. František Hroník však k e-learningu zaujímá poněkud rezervovaný postoj, když podotýká, že e-learning nemá podstatný význam pro změnu paradigmatu vzdělávání, není novým směrem či novou oblastí vzdělávání, nicméně jeho význam ve vztahu k profesnímu vzdělávání je jistě značný. Nástup e-learningu byl spojen s velmi velkými očekáváními, která tvrdila, že 80 až 90 % firemního vzdělávání se bude realizovat právě jeho prostřednictvím, čímž se výrazně sníží náklady na vzdělávání. Po počátečním nadšení však následovalo zklamání, protože e-learning nesplnil očekávání do něj kladená a účastníci vzdělávání nadále preferují osobní setkávání. Proto se záhy objevily nové

trendy, jako zejména kombinace e-learningu a prezenčního studia, která se ukazuje jako velice nosná. (Hroník, 2007, s. 194 – 195)

V rámci této kapitoly je nutné věnovat podrobnější pozornost i samostudiu. Pro samostudium, konstatuje Rolf Meier, (2009, s. 22) v současné době hovoří především obtíže související s uvolňováním pracovníků pro vzdělávací kvalifikační kurzy kvůli jejich pracovnímu vytížení. Jako velice praktické se tedy podle zmíněného odborníka jeví písemné materiály k samostudiu, dálkové kurzy, ale také nejrozličnější výukové kurzy a samozřejmě i počítačové výukové programy neboli Blended Learning. Samostudium se vyznačuje dvěma přednostmi. Zaprvé se jedná o vzdělávání individualizované, kdy se vyhneme jak přetížení, tak nevytížení, takže pracovník se může zabývat jen tím obsahem, který skutečně potřebuje ke své práci. Zadruhé se jedná o učení s vysokou mírou přizpůsobivosti, kdy studující jedinec není vázaný na žádné pevně stanovené termíny seminářů a nemusí dlouho čekat na další kurz. Při samostudiu však na druhou stranu chybí výměna zkušeností, a právě z tohoto důvodu je velmi vhodné samostudium kombinovat s dalšími formami vzdělávání pracovníků. (Meier, 2009, s. 22)

### 3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podle Michaela Armstronga (2007, s. 471) plánování rozvoje nebo vzdělávání pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán rozvoje zaměstnanců by se měl zaměřovat na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování, ale i realizaci plánu, ovšem musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů. (Armstrong, 2007, s. 471)

#### 3.1 Strategický rozměr plánování

Strategický rozvoj lidských zdrojů, podotýká Jaroslav Charvát, (2006, s. 101) má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Může to být např. odpověď na otázku členů managementu, na co potřebují rozvíjet lidské zdroje. Plánování vzdělávání lidských zdrojů proto podle zmíněného odborníka musí vycházet ze skutečnosti, rozvoj lidí představuje významný příspěvek k úspěšnému dosahování cílů firmy, přičemž rozvoj lidí musí být orientován na výkon a každý jednotlivý pracovník musí být podněcován k maximálnímu možnému rozvoji svých dovedností. Rovněž je nutné ze strany managementu uznávat potřebu investovat do vzdělávání, a to při vědomí, že hlavní odpovědnost za výsledky vzdělávání zůstává na konkrétním pracovníkovi. V rámci plánování je rovněž vhodné pamatovat na to, že klíčovými složkami rozvoje pracovníků jsou učení, vzdělávání a výcvik. (Charvát, 2006, s. 101)

Cílem plánování vzdělávání zaměstnanců je dosáhnout takové situace, aby toto vzdělávání – jak zdůrazňují Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková (2011, str. 80 – 81) – nebylo ani náhodné ani nepravidelné, ale aby naopak bylo efektivní a zaručilo dané organizaci návratnost vložených finančních prostředků. Podle zmíněné autorské dvojice proto plánování vzdělávání zaměstnanců musí zaručit, že vzdělávání bude systematické a bude vycházet z celkové strategie organizace, což ovšem vyžaduje nezbytnou dělnou spolupráci různých oddělení v organizaci, ale stejně tak neméně intenzivní spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi. Pokud je vzdělávání dobře naplánováno a úzce propojeno s posláním, vizí, misí a strategií organizace a též pokud je zajišťováno profesionálním způsobem, potom daná organizace jistě pocítí krátkodobé i dlouhodobé pozitivní vlivy vzdělávání. Všechny aktivity organizace by proto měly

směřovat k naplnění poslání a vize jejich majitelů, k čemuž jako významný nástroj slouží vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 80 – 81)

### **3.2 Postup plánování**

Plánování vzdělávání zaměstnanců by – alespoň podle Michaela Armstronga (2007, s. 471) – mělo zahrnovat také plánování osobního rozvoje zaměstnanců, které musí provádět jednotlivci, kteří za to mají plnou odpovědnost, ovšem s vedením, podporou a pomocí manažerů. Osobní plán rozvoje zahrnuje kroky, které lidé navrhují za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Plán osobního rozvoje podle zmíněného autora tvoří následující fáze: (Armstrong, 2007, s. 471)

- Analýza současného stavu a potřeby rozvoje: tuto fázi je vhodné realizovat v širším rámci procesu řízení pracovního výkonu konkrétního zaměstnance;
- Stanovení cílů: mělo by zahrnovat zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření důležitých znalostí, též rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace, ale rovněž přípravu na budoucí změny v rámci současné pracovní role v organizaci;
- Příprava plánu činností, akcí a kroků: plán činnosti stanovuje, co je zapotřebí udělat a jak je to třeba udělat, a to v členění podle bodů, jako např. očekávané výsledky, tedy cíle vzdělávání, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj, tedy co se od pracovníka očekává za pomoci manažera, a časový rozvrh. Do plánu by měla být začleněna také paleta aktivit přizpůsobená potřebám daného jedince, např. pozorování práce jiných lidí, práce na projektu, e-learning, koučování ze strany nadřízeného, práce s mentorem, samostudium, práce na nových úkolech, učení se akcí apod. Součástí plánu může být také formální vzdělávání či výcvik, ovšem nemělo by se jednat o tu nejdůležitější část plánu osobního rozvoje;
- Samotná realizace: spočívá v podnikání jednotlivých naplánovaných kroků.

Prvním krokem plánování vzdělávání zaměstnanců, realizovaného nikoli na individuální, nýbrž na organizační úrovni, by podle Hany Bartoňkové (2010, s. 49 – 50) mělo být strategické plánování, které by managementu mělo dát odpověď na základní tři otázky. Zaprvé je nutné se tázat, co budeme dělat a pro koho to budeme dělat, zadruhé je vhodné se ptát, jakých cílů tím chceme dosáhnout, a konečně zatřetí je nezbytné, aby si

management položil otázku, jak bude řídit aktivity organizace, aby stanovených cílů bylo dosaženo. Strategické plánování musí zásadně představovat nepřetržitý cyklus, který začíná formulováním základního poslání a vize, pokračuje analýzou vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu firmy. Jako nejdůležitější úlohu výše zmíněná odbornice strategickému plánování přisuzuje roli pomáhat organizaci stanovit si a následně dosáhnout reálných dlouhodobých cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase. Je to tedy proces, v průběhu, kterého se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé organizace či firmy, aby se efektivně využily veškeré zdroje. (Bartoňková, 2010, s. 49 – 50)

Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků – realizované nikoli na individuální, nýbrž na organizační úrovni – může mít podle Renaty Kocianové (2010, s. 172 – 173) především následující fáze. První fází představuje analýza současného stavu a určení potřeb rozvoje, což je vhodné realizovat např. v rámci procesu řízení pracovního výkonu nebo na základě výstupů průběžného hodnocení. Druhou fází představuje stanovení cílů rozvoje. Typickými cíli mohou podle výše zmíněné odbornice být např. zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání zcela nových dovedností, rozšíření znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo lépe vzestup v rámci organizace. Třetí fází je příprava akcí či kroků, tedy plán činností k rozvoji, tedy konkrétní cíle vzdělávání, rozvojové aktivity apod. A konečně poslední fáze spočívá v realizaci naplánovaných akcí. (Kocianová, 2010, s. 172 – 173)

Konkrétní doporučení formuluje také Ivana Folwarczná, (2010, s. 37) podle které by plán rozvoje zaměstnanců a manažerů na určité období měl představovat výstup procesu identifikace potřeby rozvoje. Součástí takového plánu by měla být rovněž finanční rozvaha či rozpočet a časový rozvrh. Ten bývá většinou připraven personalisty, ve větších organizacích pak přímo specialisty rozvoje, a schvalován je přímo vedením organizace. Klíčovým krokem této fáze je stanovení metod, které budou použity. V rámci plánování programů vzdělávání a rozvoje pracovníků je nezbytné zodpovědět následující otázky: Čeho chceme dosáhnout? Jaký je cíl programu. Koho se týká? Kdo je účastníkem? Jakou metodu zvolíme? Kdo bude vzdělavatelem? Kdy rozvojový proběhne? Jak často bude realizován? Kde se vzdělávací program uskuteční? Jaké jsou náklady spojené s programem? (Folwarczná, 2010, s. 37)



## **4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ**

Potřeba vzdělávat zaměstnance je velmi důležitým indikátorem v řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál je nositelem konkurenceschopnosti podniku, proto firmy hledají způsoby, jak podněcovat rozvoj zaměstnanců a tím i rozvoj firmy.

### **4.1 Klasifikace metod**

Michaela Tureckiová (2004, s. 103 – 104) se ve svém přehledu metod rozvoje a vzdělávání zaměstnanců primárně zaměřuje na metody praktické, o kterých lze podle ní hovořit také jako o metodách průběžného zdokonalování zaměstnanců či o metodách rozvoje jejich profesních kompetencí, a to ve všech jejích složkách. Ve firemní praxi se uplatňují především následující metody: (Tureckiová, 2004, s. 103 – 104)

- Koučování (coaching, koučing): jeho podstatou je podpořit rozvoj pracovníka a dovést jej k samostatnému a kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů. Probíhá ve formě dlouhodobé interakce mezi účastníky koučování, během níž dochází prostřednictvím rozhovorů a akcí z nich vyplývajících ke zdokonalení nejen koučovaného, ale i kouče, jenž vystupuje jako rádce, pomocník, průvodce;
- Mentorování (mentoring): lze jej považovat za dobrou variantu individuálního koučování, kdy mentor vystupuje jednoznačně v pozici rádce, kterým je často starší a zkušenější kolega. Slouží k lepší integraci a rozvoji nového pracovníka;
- Tutoring: jedná se o obdobu mentoringu, ovšem s tím rozdílem, že v případě této metody jde spíše o skupinovou péči a učení se odborné problematice, zejména z hlediska technického a metodického. Vztah mezi tutorem a žákem je mnohem více vztahem experta a nováčka než v případě koučování nebo mentorování;
- Asistování: v tomto případě je školený pracovník přidělen jako asistent mnohem zkušenějšího pracovníka, kterému pomáhá v plnění jeho pracovních úkolů a tím se od něj učí pracovní postupy. Účelem zde může být i následnictví ve funkci;
- Stáže: jedná se o dlouhodobé studijní pobyty na podobném pracovišti, ať se již jedná o pracoviště uvnitř firmy nebo mimo ni. Slouží i jako příprava na práci;

- Rotace práce: může mít podobu tzv. vstupního kolečka, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti ohledně chodu firmy prostřednictvím pobytu na různých pracovních místech. Ovšem tuto metodu lze použít také pro rozvoj zkušeností manažerů, kteří postupně zjišťují, jak fungují části firma, jejíž procesy pak řídí;
- Konzultace (counselling): vycházejí z poradenské praxe a je založena na vztahu dvou nebo vícera odborně zdatných jedinců, kteří společně řeší určitý problém. Další variantu pak představuje situace, kdy obvykle externí konzultant radí klientovi, nejčastěji manažerovi, jak vyřešit situaci, ve které se jedná o odborný nebo vztahový problém a cílem je dosažení pozitivní změny.

Z výše uvedeného přehledu tedy vyplývá, že firemní vzdělávání nemusí nutně zahrnovat pouze pořádání vzdělávacích akcí, nýbrž že je možné a vhodné se intenzivně učit také z praxe. Výše představený přehled metod lze současně považovat za značně vyčerpávající. Některým metodám bude níže věnována podrobnější pozornost.

## 4.2 Vybrané metody vzdělávání

Nejdříve bude věnována pozornost koučování. Viola Horská (2009, s. 13 – 14) koučování nepovažuje jen za metodu vzdělávání a rozvoje pracovníků, ale současně i za způsob jejich vedení, který je nedirektivní a představuje samotný protipól prikazování či kontroly. Podstata koučování spočívá ve specifické a dlouhodobé péči o člověka a jeho růst v profesním životě, představuje vztah a proces, v rámci kterého se kouč snaží pomáhat koučovanému při dosahování jeho vizí, cílů a přání. Koučovaný v průběhu koučování přebírá odpovědnost za plánování a dosahování cílů a koučování uvolňuje jeho potenciál a umožňuje mu zvýšit jeho výkon. Koučování je založeno na poskytování zpětné vazby ve směru od kouče ke koučovanému s cílem dosáhnout u něj lepšího vnímání reality a vlastních silných i slabých stránek. Základní metodou koučování je kladení specifických otázek, které mají dovést koučovaného k sebereflexi a lepšímu sebepoznání, k definování vize vlastní budoucnosti, k vymezení vlastních cílů i způsobů jejich dosahování prostřednictvím konkrétních plánů. (Horská, 2009, s. 13 – 14)

Zajímavým způsobem se v této souvislosti vyjadřuje i Radoslava Podaná, (2012, s. 12 – 14) když uvádí, že koučování je formou vedení rozhovoru mezi koučem na jedné straně a koučovaným na straně druhé, kdy kouč koučovaného vede, pomáhá mu ve vytváření

jeho vlastní cesty k dosažení cílů. Je jeho průvodcem, který mu klade otázky tak, jak si je koučovaný sám nepokládá, čímž mu umožňuje podívat se na problematiku z jiných úhlů pohledu. Koučování je rovněž výraznou motivací spolupracovníků, která spočívá v tom, že si koučovaný vytváří své vlastní řešení, zvažuje své možnosti, dále posuzuje reálné zdroje a termíny ze svého pohledu, díky čemuž přebírá odpovědnost za úkoly a cíle, po jejichž dosažení se raduje ze svých úspěchů. (Podaná, 2012, s. 13 – 14)

Mentorování či mentorský vztah, jak ve své práci uvádí např. Joseph A. DeVito, (2008, s. 292 – 293) znamená situaci, kdy zkušený pracovník školí či zaučuje svého méně zkušeného kolegu. Jako typický příklad lze uvést zkušeného učitele, který ve škole mentoruje svou mladší nezkušenou kolegyni, která ještě nikdy neučila. Mentor zasvěcuje nováčka do všech praktických porobností dané profese, učí jej všem metodám či postupům nebo technikám a strategiím a nejrůznějšími způsoby mu předává všechny své znalosti a zkušenosti. Mentorský vztah podle výše zmíněného odborníka poskytuje v podstatě ideální podmínky pro učení se. Obvykle je to vztah mezi dvěma osobami, který je založen na snaze pomoci a na důvěře. Obě strany si poctivě vyměňují informace a myšlenky týkající se společného předmětu zájmu. Tento vztah umožňuje nováčkovi si vše vyzkoušet pod dohledem odborníka, ptát se a získávat zpětnou vazbu, tak nezbytnou pro získání komplexních znalostí. (DeVito, 2008, str. 292 – 293)

Zajímavou metodu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců představuje rotace práce. Martin Šikýř (2014, s. 89) podotýká, že se jedná o dočasné přemístování zaměstnanců na jiná pracovní místa s odlišnými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami. Krátkodobá rotace práce se odehrává během jediného pracovního dne nebo maximálně týdne, přičemž zvyšuje rozmanitost, snižuje monotónnost a kompenzuje jednostrannost práce. Současně přitom podporuje využitelnost a zastupitelnost zaměstnanců. Naopak dlouhodobá rotace práce se odehrává v řádu týdnů a měsíců a v některých případech i celých let a představuje součást permanentního rozvoje zaměstnanců, kteří se na jiných pracovních místech s jinými pracovními úkoly a v jiných pracovních podmínkách připravují na svou další kariéru v rámci téže organizace. Ze strukturního hlediska může probíhat vertikální i horizontální rotace práce. (Šikýř, 2014, s. 89)

Jako specifická a potenciálně progresivní metoda rozvoje pracovníků byl výše zmíněn také brainstorming. Věra Kosíková (2011, s. 88 – 89) jej označuje za komplexní metodu

rozvoje tvořivosti, jejímž hlavním smyslem je vyprodukovat, pokud možno co nejvíce nápadů za určitou časovou jednotku a teprve potom posoudit jejich užitečnost. Jedná se o heuristickou metodu, která je založená na principu odloženého úsudku a produkce tzv. divokých nápadů. K tomu, aby byla metoda brainstormingu účelně využita, je však podle výše zmíněné odbornice zapotřebí zachovávat následující čtyři pravidla. Zaprvé je nutné nejdříve vymýšlet, ale neposuzovat. Nikdo se totiž nesmí obávat, že by jeho nápad byl špatný, nevhodný či směšný. Vítán je naopak každý nápad. Zadruhé je žádoucí, aby všichni popustili uzdu své fantazii, protože jedině tak lze přijít na nové a originální řešení. Zatřetí platí, že kvantita je více než kvalita. Čím více nápadů je totiž formulováno, tím větší je pravděpodobnost originálního řešení. A konečně čtvrté pravidlo představuje synergie. Tvůrčí skupinové myšlení se totiž rozvíjí díky tomu, že nápad jednoho člena skupiny inspiruje ostatní. Velká přednost brainstormingu spočívá ve skutečnosti, že uvolňuje atmosféru a vede k aktivitě. (Kosíková, 2011, s. 88 – 89)

Problematice assessment center se podrobněji věnuje např. František Hroník, (2007, s. 187) podle kterého je tato metoda velice vhodná pro rozvoj a současně měření dovedností. V rámci použití této metody se může jednat o ukázkou práce, praktickou zkoušku, vyhotovení a obhájení určitého plánu a řadu dalších činností. Obzvláště široké využití pak tato metoda nachází při rozvoji tzv. měkkých dovedností, např. manažerských nebo prodejních. Pozorovatelé, školitelé či hodnotitelé, kteří jsou vždy více než dva, přitom mohou pocházet jak z interního prostředí dané organizace, tak se může jednat o externí odborníky. (Hroník, 2007, s. 187)

Výše byl rovněž zmíněn nepříliš známý fenomén tzv. bzučících skupin. Robert Čapek (2015, s. 267) bzučící skupiny neboli buzzgroups definuje jako poměrně snadnou či jednoduchou vzdělávací a komunikační metodu, kdy v úvodu je skupině zadáno určité téma, které vzdělávání jedinci řeší nejdříve ve dvojicích či malých skupinách, ovšem postupně se jednotlivé dvojice či skupiny spojují a spolupracují na tom, aby dosáhly uspokojivého či konečného řešení. (Čapek, 2015, s. 267) Eva Zacharová, Miroslava Hermanová a Jaroslava Šrámková (2007, s. 108) k právě uvedenému dále doplňují, že cílem bzučících skupin je lépe aktivizovat vzdělávané jedince po delším úseku učitelovy aktivity. Podstata bzučících skupin spočívá v diskusi na zadané téma, přičemž přesně vymezený čas má fungovat jako prevence proti odklonu od tématu. Na závěr musí dojít

ke shrnutí všech názorů ve skupině a k formulaci navrženého řešení. (Zacharová, Hermanová, Šrámková, 2007, s. 108)

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ

Potřeba vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců se stále zvyšuje. Tato situace souvisí se změnami v ekonomické oblasti i s technologickým rozvojem. Vzdělávání zaměstnanců probíhá ve všech společnostech. Aby byl vzdělávací systém efektivní a přínosný, měl by vycházet především z potřeb a cílů společnosti. Dobře motivovaní zaměstnanci napomáhají společnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti a zisku.

### 5.1 Zjištění Českého statistického úřadu

Český statistický úřad v roce 2014 v rámci šetření Adult Education Survey zjistil, že snaha udržet si nebo zlepšit svou pracovní pozici či rozšířit si znalosti vede stále více dospělých ke vzdělávání. Jejich zapojení do formálního vzdělávání v České republice je však nízké a představuje pouze 4 % osob ve věku 25 až 64 let. Nejvíce dospělých usiluje o získání vysokoškolského titulu, když 32 % se účastní bakalářského studia, 26 % magisterského a 14 % doktorského, a 28 % studuje za účelem získání maturity. Osoby se základním vzděláním se až na výjimky do vzdělávání nezapojují. Do formálního vzdělávání znovu vstupují převážně pracující osoby (81 %), které své povolání vykonávají nejčastěji v oblasti veřejné správy (42 %), a to v odvětví obrany, vzdělávání a sociální péče. 66 % z nich představují jedinci zastávající nemanuální pozice vyžadující vysokou kvalifikaci, tedy manažeři, specialisté, techničtí a odborní pracovníci. Pouze 14 % z nich se účastní vzdělávání zcela či převážně během pracovní doby a finanční podporu od zaměstnavatele, např. ve formě hrazení nákladů na školné, výdaje za učebnice apod., dostává 12 % účastníků vzdělávání. (Böhm, 2014)

Účast dospělých na neformálním vzdělávání v České republice – např. formou kurzů, školení, soukromých lekcí, workshopů či seminářů – je vyšší a činí 32 % osob ve věku 18 až 69 let. Nejvyšší je mezi lidmi s vyšším odborným či vysokoškolským vzděláním (56 %). Mezi středoškoláky činí 39 % u maturantů a 22 % u vyučených a mezi osobami se základním vzděláním jen 13 %. Neformální vzdělávání souvisí hlavně (78 %) s výkonem povolání účastníků. Nejčastěji se lidé vzdělávali v oblasti cizích jazyků, zejména angličtiny, dále v právním povědomí (13 %), v obchodním styku či

v administraci podnikových procesů. 11 % pracovního neformálního vzdělávání bylo věnováno teoretické či praktické přípravě na nově zaváděné výrobní technologie. Dalších 11 % se vzdělávalo v oblasti zdravotní a sociální péče. Muži tvořili většinu účastníků pracovně zaměřeného neformálního vzdělávání v architektuře a stavebnictví (93 %), v technických oborech (87 %) i přepravních službách a spojích (87 %). Ženy tvořily většinu účastníků vzdělávání v oblastech zdravotnictví a sociální péče (79 %), pedagogiky či osobních služeb (76 %). Nadpoloviční zastoupení žen bylo též v oblasti administrativy obchodu a práva. Pracovně orientované aktivity neformálního vzdělávání jsou většinou podporovány zaměstnavateli, ať již v podobě přímého financování či uvolnění zaměstnance v pracovní době. Sami zaměstnanci hradili celkem 14 % aktivit svého pracovně orientovaného vzdělávání, nejčastěji studium jazyků. Také v oblasti neformálního vzdělávání přímo nesouvisejícího s profesí se lidé nejčastěji účastní osvojování si cizích jazyků (42 %). 14 % vzdělávacích aktivit souviselo s uměleckými činnostmi. Třetí nejčastější oblast představovala autoškola. (Böhm, 2014)

Samostudium, tedy informální učení, je na rozdíl od předcházejících dvou forem vzdělávání podle zjištění Českého statistického úřadu relativně stabilní napříč celým životním cyklem. Mladí lidé se učí zejména prostřednictvím počítače a internetu, ovšem s rostoucím věkem jejich využívání klesá a je pozvolna nahrazováno tištěnými zdroji. Nejčastějším předmětem samostudia osob ve věku 18 až 49 let jsou opět cizí jazyky. Dále se jejich zájem zaměřuje na rozšiřování znalostí a dovedností v nejrůznějších volnočasových aktivitách zahrnujících různé sportovní činnost, kutilství, vizážistiku, vaření apod. Třetí významná skupina aktivit informálního učení souvisí s uměleckými činnostmi. Osoby ve věku 50 až 69 let se nejčastěji věnují učení v oblasti chovu zvířat, rybaření, pěstování nejrůznějších plodin apod. Relativně významně zastoupenou kategorií učení představují také aktivity týkající se počítačů. (Böhm, 2014)

## **5.2 Další empirická zjištění**

Jan Kalenda a Ilona Kočvarová (2017, s. 71 – 78) konstatují, že přes proklamace politických strategií i doporučení mezinárodních institucí je empiricky zjištěno, že počet účastníků vzdělávání dospělých je v České republice posledních dvou desetiletích stále relativně konstantní a pohybuje se v rozmezí 7 až 10 % dle metodiky Eurostatu nebo

v rozmezí 33 až 38 % dle metodik měření dotazujících se na vzdělávání v průběhu posledního roku před uskutečňovaným výzkumným šetřením. Na základě vlastního empirického šetření realizovaného v roce 2015 pak výše zmíněná autorská dvojice zjistila, že ve srovnání s rokem 2005 v oblasti přístupu lidí k celoživotnímu vzdělávání výrazně narostly institucionální bariéry. Mírné navýšení vnímání závažnosti jako bariéry se to týká nedostatku financí pro další vzdělávání (57 %) a celkové pracovní zaneprázdněnosti dospělých (56 %). O 8 % více respondentů než v roce 2005 rovněž deklaruje, že se nevzdělává, protože má hodně koníčků a jiných nepracovních aktivit. Zvýšená percepce pracovního zaneprázdnění jako důvodu neúčasti na vzdělávání je odrazem celkového nárůstu objemu pracovních hodin od roku 2005. Cena celoživotního učení je velkou částí populace stále považována za významnou překážku dalšího vzdělávání proto, že část jedinců nemá dost prostředků pro celoživotní vzdělávání a pro další část jedinců může být cena kurzů považována za vysokou proto, že vzdělávání, o něž by měli zájem, je velmi nákladné. Navíc trh práce v České republice klade jen nízké požadavky na zisk pracovního místa ve většině odvětví a je pro něj typická nízká nezaměstnanost. Celoživotní učení tak podle výše zmíněné autorské dvojice nesehrává ani roli nástroje ochrany sociálního postavení tím, že by jedincům umožňovalo rekvalifikaci či rozšiřování kompetencí pro uplatnění v jiné profesi, ani nepředstavuje nástroj sociální mobility. (Kalenda, Kočvarová, 2017, s. 71 – 78)

Počet občanů, kteří se domnívají, že není dost vhodných kurzů samotných, narostl podle Jan Kalendy a Ilony Kočvarové (2017, s. 78) v letech 2005 až 2015 z 28 % na 49 %. Podobně se výrazně zhoršila i informovanost o kurzech celoživotního vzdělávání, když nedostatek informací deklarovalo 31 % dospělých v roce 2005, avšak v roce 2015 již 46 %. Více než třetina dospělých se rovněž domnívá, že kvalita nabízených kurzů je nízká. Za pravděpodobnou příčinu této situace je možné označit vzdělávací politiku silně zaměřenou na nabídku spojenou s rozsáhlými investicemi z Evropských strukturálních fondů. Výrazné finanční dotace pro soukromé i veřejné vzdělávací organizace a agentury totiž vedly k narušení českého trhu vzdělávání. Organizace díky příjmům ze státem podpořených programů nebyly nuceny soupeřit o zákazníky na vzdělávacím trhu takovým způsobem jako v minulosti a soustředily se na nabídku co nejkvalitnějších kurzů. Naopak se dominantně soustředily na realizaci pouze těch kurzů, které nabízely státní dotace a které měly často nastaveny buď velmi nízké indikátory plnění, nebo vykazovaly



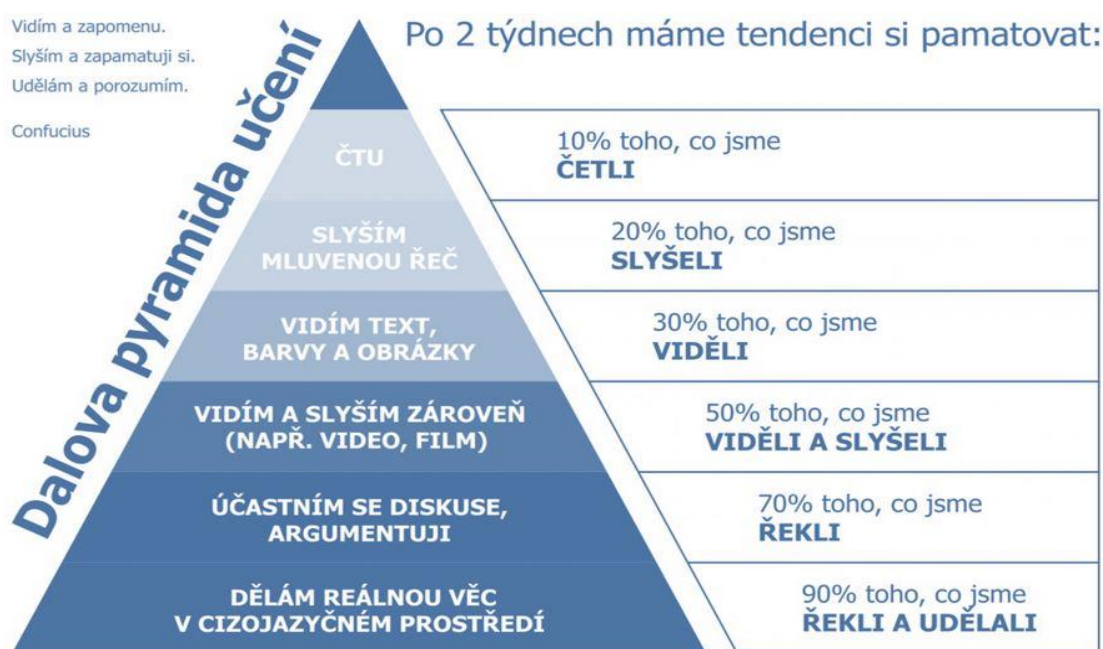
indikátory jen formálně, ovšem fakticky je neplnily. Důsledkem toho je i skutečnost, že ve zkoumaném období nedošlo k výraznému dlouhodobému zlepšení účasti na celoživotním vzdělávání, a to ani podle metodiky Eurostatu, ani podle jiných výzkumů. (Kalenda, Kočvarová, 2017, s. 78)

Dále bylo podle Jan Kalendy a Ilony Kočvarové (2017, s. 78 – 79) zjištěno, že polovina dospělých v České republice uvádí, že účast na vzdělávacích kurzech pro ně nemá smysl. Toto hodnocení představuje jednu z nejvýraznějších bariér k celoživotnímu učení vůbec. Pravděpodobně se jedná o důsledek toho, že dospělí v České republice se domnívají, že znalosti nebo kompetence získané v rámci celoživotního učení nijak nezužítují pro zlepšení své pozice na trhu práce. Vnímaná malá smysluplnost celoživotního vzdělávání je patrně zapříčiněna tím, že naprostá většina zaměstnanců disponuje smlouvou na dobu neurčitou, díky čemuž se pracovníci neobávají o svou práci a domnívají se, že nemusí aktivně investovat do dalšího vzdělávání. Dále platilo – před nástupem pandemie koronaviru – že většina občanů České republiky se nebojí o ztrátu zaměstnání a stejně tak většina je spokojena se svou prací, a tudíž není nijak motivována se dále vzdělávat za účelem změny pracovního místa. A konečně je faktem, že český trh práce nevyžaduje pro většinu pracovních pozic vysoké kompetence, a tudíž ani vysoký rozsah celoživotního učení. (Kalenda, Kočvarová, 2017, s. 78 – 79)

Ivana Folwarczná (2010, s. 220 – 221) se podrobnějším způsobem věnuje vzdělávání manažerů v České republice, přičemž se opírá o výsledky empirického výzkumu, který zjistil, že čeští manažeři na první místo svého vzdělávání a rozvoje kladou znalosti v oblasti, ve které pracují. Co se týče metod, manažeři preferují vzdělávání mimo pracoviště, což je rozdíl ve srovnání se světovými trendy, které zaznamenávají příklon k takovým metodám vzdělávání, které se odehrávají přímo na pracovišti, v praxi tedy např. koučování, mentoring, učení se akcí nebo zpětná vazba 360 stupňů. Tyto metody se v českých podmínkách teprve etablují, přičemž stále nejsou v dostatečné míře rozšířeny. Manažeři posuzují efektivitu vzdělávání a rozvoje hlavně na základě uplatnění nových znalostí a dovedností v praxi, ovšem personalisté jejich účinnost stále posuzují pouze na základě zpětné vazby účastníků vzdělávání ihned po ukončení vzdělávací akce. Za nejefektivnější metody vzdělávání a rozvoje manažeři považují workshopy, kurzy interpersonálních dovedností, geografickou rotaci, rotaci mezi funkcemi, učení se akcí a koučování. Naopak jako nejméně efektivní hodnotí takové metody jako mentoring,

development centre a samostudium. Avšak koučování manažerů není v České republice příliš rozšířeno. Koučováno je pouze 15 % manažerů, přičemž velice nízký podíl koučovaných je zejména mezi vrcholovými manažery, přestože ve vyspělých ekonomikách je koučování v prostředí top managementu běžné. Ti manažeři, kteří mají s koučováním osobní zkušenost, je však hodnotí mimořádně pozitivně. Mentoring se téměř nepoužívá. (Folwarczná, 2010, s. 220 – 221)

Obrázek 1: Dalova pyramida učení



Zdroj: <http://czechoeuca.cz/metody-a-formy-vzdelavani>

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Již v úvodu předložené práce bylo napsáno, že základní metodu praktické části práce bude představovat dotazníkové šetření, které bude realizováno mezi pracovníky konkrétní banky. Banka jako zkoumaný zaměstnavatel byla vybrána z toho důvodu, že finanční instituce kladou na vzdělávání svých pracovníků velký důraz, takže jejich přístup může sloužit jako příklad dobré praxe.

Pro potřeby praktické části této práce bude zkoumáno vzdělávání pracovníků v Komerční bance. Komerční banka byla vybrána z toho důvodu, že se – společně s Českou spořitelnou a Československou obchodní bankou – jedná o jednu ze tří vůbec největších bank působících na území České republiky, přičemž současně jde o banku, která je ve vlastnictví zahraničního subjektu. Teoreticky lze proto předpokládat, že takto dlouhodobě úspěšná organizace věnuje vzdělávání svých pracovníků mimořádnou pozornost, přičemž díky vlastnictví ze strany zahraničního kapitálu může ve své praxi využívat v zahraničí vyzkoušené a osvědčené vzdělávací postupy a přístupy. Toto jsou důvody, které vedou k předpokladu, že Komerční banka může v oblasti vzdělávání či rozvoje zaměstnanců představovat příklad dobré praxe.

Strategickou vizí Komerční banky v oblasti lidských zdrojů představuje tvorba dlouhodobého partnerství se svými zaměstnanci. Předpokladem takového partnerství je profesionální vztah založený na důvěře, respektu, vzájemné komunikaci a dodržování rovných příležitostí. Za základ řízení lidských zdrojů a svého vztahu se zaměstnanci Komerční banka považuje firemní kulturu, která je odvozena od následujících hodnot: týmový duch, inovace, zaujetí a odpovědnost. Tyto hodnoty se pak velmi specifickým způsobem odrážejí i v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Pro své zaměstnance Komerční banka připravuje širokou škálu vzdělávacích aktivit a programů, přičemž velmi velkou pozornost věnuje zejména rozvoji těch zaměstnanců, kteří jsou v přímém profesním kontaktu s klienty v pobočkové síti, a dále rozvoji manažerů a zaměstnanců s vysokým potenciálem. Právě pro ně je připraven program Strategický talent management. Celý systém vzdělávání zaměstnanců je v Komerční bance rozvíjen rovněž v mezinárodním kontextu, a to ve spolupráci s mateřskou společností Société Générale. Komerční banka

klade velký důraz na princip individuální odpovědnosti zaměstnanců za vlastní rozvoj, což podporuje i nová vzdělávací aplikace přístupná zaměstnancům on-line. Banka rovněž uplatňuje vzdělávací princip nazvaný 70-20-10, což znamená, že 10 % znalostí se pracovníci naučí na formálních školeních a kurzech, 20 % si osvojí od svých kolegů a mentorů a zbývajících 70 % znalostí, poznatků, kompetencí a dovedností získají tím, že si věci zkouší tzv. na vlastní kůži. (Komerční banka, 2020)

Ve Zprávě o udržitelném přístupu Komerční banky 2019 Komerční banka (2019, s. 29) uvádí, že systém vzdělávání v Komerční bance dává jednotlivým zaměstnancům možnost rozvíjet jejich znalosti a dovednosti, a tím přispívat ke zvyšování nejen jejich příspěvku pro konkurenceschopnost Komerční banky, ale i jejich hodnoty na trhu práce. Se zaměstnanci, kteří odcházejí do důchodu, zůstává Komerční banka v kontaktu. Jejich dlouholetých znalostí a zkušeností si totiž banka vážíme a v případě zájmu se na ně obrací s možností nabídky práce na dohodu, a to za účelem pokrytí dočasně zvýšené potřeby kapacit některých odborných činností, nebo také za účelem zaučování nováčků a tzv. juniorních pracovníků. (Komerční banka, 2019, s. 29)

Ve Zprávě o udržitelném přístupu Komerční banky 2019 Komerční banka (2019, s. 29 – 30) dále upřesňuje, že v roce 2019 se zaměřila na rozvoj dovedností zejména v oblasti agility a agilního způsobu vývoje produktů, přičemž podobně jako v minulých letech pokračoval i rozvoj zaměstnanců v přímém kontaktu s klienty v pobočkové síti a program manažerského vzdělávání, který je zaměřený na dlouhodobý a současně individualizovaný rozvoj dovedností manažerů v oblastech rozvoje lidských zdrojů, odpovědnosti, inovací a tzv. pro-klientského přístupu. Komerční banka dále rozvíjí platformu pro vzdělávání s cílem zprostředkovat svým zaměstnancům obsah vzdělávání přehlednou a přitažlivou formou s využitím moderních digitálních nástrojů. Všichni zaměstnanci Komerční banky se každoročně účastní zhodnocení výsledků své práce, přičemž se svými nadřízenými a personalisty diskutují o možnosti profesního růstu a posouzení osobního rozvoje. Průměrný počet hodin věnovaných na vzdělávání na jednoho zaměstnance v roce 2019 činil 34 hodin, přičemž stejné vzdělávací příležitosti jsou pro muže i pro ženy. Kontinuální zvyšování znalostí a dovedností zaměstnanců Komerční banka dlouhodobě zajišťuje prostřednictvím následujících forem vzdělávání: prezenční školení zajišťovaná externími dodavateli; veřejné kurzy zaměřené hlavně na tzv. hard skills; katalog externích kurzů pořádaných pro Komerční banku; prezenční

kurzy zajišťované interními školiteli; elektronické kurzy; povinná školení; interně připravené tzv. e-kurzy na odborná témata specifická právě pro Komerční banku; licence do on-line vzdělávacích platforem v oboru informačních a komunikačních technologií; speciální rozvojové programy, jako např. talentový program, leadershipové programy, development, koučink, mentoring. (Komerční banka, 2019, s. 29 – 30)

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

### 7.1 Metodologie dotazníkového šetření

V úvodu práce bylo napsáno, že cílem její praktické části bude zjistit, zda a v jaké míře je vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj součástí personalistiky konkrétních běžných zaměstnavatelů. Dalším důležitým cílem práce bude rovněž zjistit a popsat důvody, které v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců. Současně bylo uvedeno, že dotazníkové šetření bude realizováno mezi pracovníky banky, přesněji za tímto účelem byla vybrána Komerční banka.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v průběhu měsíce prosince roku 2020, přičemž se ho zúčastnili řadoví zaměstnanci i ředitelé poboček Komerční banky, které se nacházejí na území několika krajů České republiky. Získávání respondentů se však za současné situace ovlivněné pandemií koronaviru a vládními opatřeními realizovanými za účelem jejího potlačení ukázalo být poněkud obtížným. Respondenti byli rozděleni do tří skupin, a to na základě pohlaví a pracovní pozice. Dvě skupiny respondentů tvoří řadoví zaměstnanci a řadové zaměstnankyně a třetí skupinu pak manažeři, konkrétně pak ředitelé poboček Komerční banky v jednotlivých městech. V rámci třetí skupiny, tedy skupiny manažerů, již nebylo rozlišováno podle pohlaví. V rámci žádné skupiny pak nebylo rozlišováno na základě délky praxe či dosaženého vzdělání.

Cílem bylo dosáhnout toho, aby každá skupina respondentů z řad řadových zaměstnanců a manažerů Komerční banky čítala přesně 50 členů. Tohoto cíle se však podařilo dosáhnout pouze v případě skupin řadových zaměstnanců a zaměstnankyň, nikoli však v případě manažerů, protože ředitelů poboček Komerční banky je přece jen poněkud méně než řadových pracovníků, a navíc lze jistě předpokládat, že vyšší míra pracovního vytížení mnohé z nich odradila od vyplnění dotazníku. Manažeři tedy byli osloveni tak dlouho, až jejich skupina čítala 20 členů. Dotazníkového šetření se tedy nakonec zúčastnilo celkem 120 respondentů z řad pracovníků Komerční banky, z nichž 50 představovaly řadové zaměstnankyně, dalších 50 pak řadoví zaměstnanci a konečně posledních 20 manažerů, tentokrát ovšem bez rozlišení pohlaví.

V souvislosti s rozdělením respondentů na tři výše definované skupiny a také v kontextu výše položených otázek byly formulovány následující pracovní hypotézy: Manažeři

budou vzdělávání organizované Komerční bankou pro své zaměstnance hodnotit pozitivněji než obě skupiny řadových zaměstnanců. Ze skupin řadových zaměstnanců pak budou vzdělávání organizované Komerční bankou pro zaměstnance hodnotit zaměstnankyně pozitivněji než zaměstnanci.

## 7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tabulka 1: Je vzdělávání organizované pro pracovníky běžnou součástí výkonu Vašeho zaměstnání u Komerční banky?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	100 %	100 %	100 %
Spíše ano	0 %	0 %	0 %
Neutrální postoj	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z naprosto jednoznačného rozložení odpovědí u první položky dotazníkového šetření vyplývá, že vzdělávání organizované pro pracovníky představuje zcela běžnou součást výkonu zaměstnání u Komerční banky v případě všech oslovených respondentů. Je to ostatně pochopitelné v kontextu informací uvedených v předchozí kapitoly této práce, která byla věnovaná stručnému představení zkoumané organizace.

Tabulka 2: Je vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky realizováno dostatečně často vzhledem k profesním potřebám, které máte?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	38 %	40 %	35 %
Spíše ano	46 %	42 %	50 %
Neutrální postoj	16 %	18 %	15 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zřejmé, že vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky je realizováno dostatečně často vzhledem k profesním potřebám, které tito mají, protože žádný z respondentů se nevyjádřil záporně, zatímco kladnou odpověď deklarovalo celkem 84 % zaměstnankyň, 82 % zaměstnanců a 85 % manažerů.

Tabulka 3: Je vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky podle Vašeho názoru dostatečně kvalitní?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	40 %	38 %	40 %
Spíše ano	46 %	44 %	45 %
Neutrální postoj	14 %	18 %	15 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě je celkový podíl kladných odpovědí zhruba srovnatelný s podílem kladných odpovědí u položky předchozí, což znamená, že osloveným respondentům vyhovuje nejen četnost firemního vzdělávání, ale i jeho kvalita.

Tabulka 4: Odpovídá vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky svým obsahem profesním potřebám, které máte?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	32 %	34 %	35 %
Spíše ano	50 %	44 %	45 %
Neutrální postoj	18 %	22 %	20 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

S určitým zjednodušením lze konstatovat, že vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky svým obsahem odpovídá profesním potřebám, které mají, pro přibližně čtyři pětiny oslovených respondentů, přičemž žádný respondent z poslední



zbývající pětiny nedeklaroval zápornou odpověď. Respondenti, kteří se nevyjádřili kladně, totiž k položené otázce zaujali neutrální postoj.

Tabulka 5: Využijete poznatky, dovednosti či kompetence, které získáte prostřednictvím organizované Komerční bankou pro její pracovníky, v rámci své každodenní praxe?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	32 %	32 %	35 %
Spíše ano	48 %	46 %	45 %
Neutrální postoj	20 %	22 %	20 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření téměř úplně koresponduje s rozložením odpovědí u položky předchozí. To znamená, že podle názoru respondentů vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky nejen odpovídá svým obsahem profesním potřebám, které tito mají, ale také poznatky, dovednosti či kompetence takto získané využijí v rámci své každodenní praxe.

Tabulka 6: Je výkon Vaší každodenní praxe kvalitnější díky vzdělávání organizovanému Komerční bankou pro její pracovníky?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	36 %	34 %	40 %
Spíše ano	48 %	48 %	45 %
Neutrální postoj	16 %	18 %	15 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Rovněž v tomto případě rozložení odpovědí vcelku výrazným způsobem koresponduje s rozložením odpovědí u dvou předchozích položek, čímž tato položka jen potvrzuje výsledky získané jejich prostřednictvím.

Tabulka 7: Vyhovují Vám metody a formy učení, které jsou využívány v rámci vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	26 %	22 %	25 %
Spíše ano	32 %	34 %	30 %
Neutrální postoj	34 %	36 %	35 %
Spíše ne	8 %	6 %	10 %
Ne	0 %	2 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě této položky dotazníkového šetření je zaznamenán relativně vysoký podíl zaujetí neutrálního postoje, který přesahuje jednu třetinu v případě všech skupin oslovených respondentů. Tentokrát byl rovněž zaznamenán určitý podíl záporných odpovědí, nicméně jedná se o podíl relativně malý, nepřesahující desetinu skupiny.

Tabulka 8: Vyhovuje Vám profesní přístup lektorů, kteří realizují vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	26 %	24 %	25 %
Spíše ano	36 %	34 %	35 %
Neutrální postoj	32 %	34 %	35 %
Spíše ne	6 %	8 %	5 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření do značné míry koresponduje s rozložením odpovědí u položky předchozí, což znamená, že oslovení respondenti přístup lektorů vnímají v souvislosti a metodami a formami vzdělávání.

Tabulka 9: Financuje Váš zaměstnavatel vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	100 %	100 %	100 %
Spíše ano	0 %	0 %	0 %
Neutrální postoj	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření nikoho na pochybách, že Komerční banka financuje ze svých zdrojů vzdělávání, které organizuje pro všechny své pracovníky. Je to přístup hodný odpovědného zaměstnavatele.

Tabulka 10: Musíte si na vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky také přispívat ze svých vlastních zdrojů?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	0 %	0 %	0 %
Spíše ano	0 %	0 %	0 %
Neutrální postoj	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištění učiněné prostřednictvím této položky dotazníkového šetření vhodně doplňuje zjištění učiněné prostřednictvím položky předchozí. Komerční banka tedy plně hradí svým zaměstnancům náklady spojené se vzděláváním, přičemž tito nemusí přispívat ze svých vlastních zdrojů, což platí jak pro řadové pracovníky, tak pro manažery.

Tabulka 11: Je vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky realizováno v rámci pracovní doby?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	100 %	100 %	75 %
Spíše ano	0 %	0 %	25 %
Neutrální postoj	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Naprosto jednoznačné rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření patrně vůbec nevyžaduje žádný komentář. Je totiž zcela zřejmé, že vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky je realizováno v rámci pracovní doby.

Tabulka 12: Musíte se vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky také účastnit ve svém volném čase?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	0 %	0 %	50 %
Spíše ano	0 %	0 %	35 %
Neutrální postoj	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	15 %
Ne	100 %	100 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z rozložení odpovědí u této a předchozí položky dotazníkového šetření vyplývá vcelku jednoznačný závěr, a to ten, že řadoví zaměstnanci Komerční banky se vzdělávání organizovaného svým zaměstnavatelem účastní pouze v rámci své pracovní doby, takže na ně nemusí vynakládat svůj volný čas. V případě manažerů je situace poněkud odlišná, protože ti se účastní nejen vzdělávání realizovaného v rámci pracovní doby, ale i na vzdělávání vynakládají vlastní volný čas.

Tabulka 13: Je Vaše účast na vzdělávání organizovaném Komerční bankou pro její pracovníky kladně oceňována ze strany Vašich nadřízených?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	62 %	66 %	75 %
Spíše ano	32 %	30 %	25 %
Neutrální postoj	6 %	4 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V Komerční bance se pravděpodobně nevyskytují takoví vedoucí pracovníci – alespoň soudě podle názoru oslovených respondentů, kteří by kladně neoceňovali účast svých podřízených na vzdělávání organizovaném Komerční bankou pro její pracovníky.

Tabulka 14: Jsou výsledky Vašeho vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky předmětem pravidelného hodnocení ze strany Vašich nadřízených?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	100 %	100 %	100 %
Spíše ano	0 %	0 %	0 %
Neutrální postoj	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky se stávají předmětem pravidelného hodnocení ze strany nadřízených podle jednoznačného názoru všech oslovených respondentů. Toto zjištění ostatně koresponduje s tím, co bylo zjištěno z oficiálních dokumentů Komerční banky.

Tabulka 15: Otevírají se Vám díky vzdělávání organizovanému Komerční bankou pro její pracovníky možnosti kariérního postupu?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	74 %	80 %	100 %
Spíše ano	14 %	12 %	0 %
Neutrální postoj	12 %	8 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zřejmé, že podle názoru výrazné většiny oslovených respondentů se díky vzdělávání organizovanému Komerční bankou otevírají možnosti kariérního postupu. V případě skupiny manažerů jednoznačně kladně dokonce odpověděli všichni.

Tabulka 16: Domníváte se, že mezi hlavní důvody, které Komerční banku v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců, náleží snaha o pro-klientský přístup?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	74 %	78 %	75 %
Spíše ano	26 %	22 %	25 %
Neutrální postoj	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření nelze pochybovat o tom, že mezi hlavní důvody, které Komerční banku v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců, rozhodně náleží snaha o pro-klientský přístup.

Tabulka 17: Domníváte se, že mezi hlavní důvody, které Komerční banku v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců, náleží snaha o poskytování kvalitnějších služeb?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	76 %	78 %	80 %
Spíše ano	24 %	22 %	30 %
Neutrální postoj	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření pak zase nelze pochybovat o tom, že mezi hlavní důvody, které Komerční banku v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců, náleží rovněž snaha o poskytování kvalitnějších služeb zákazníkům a klientům.

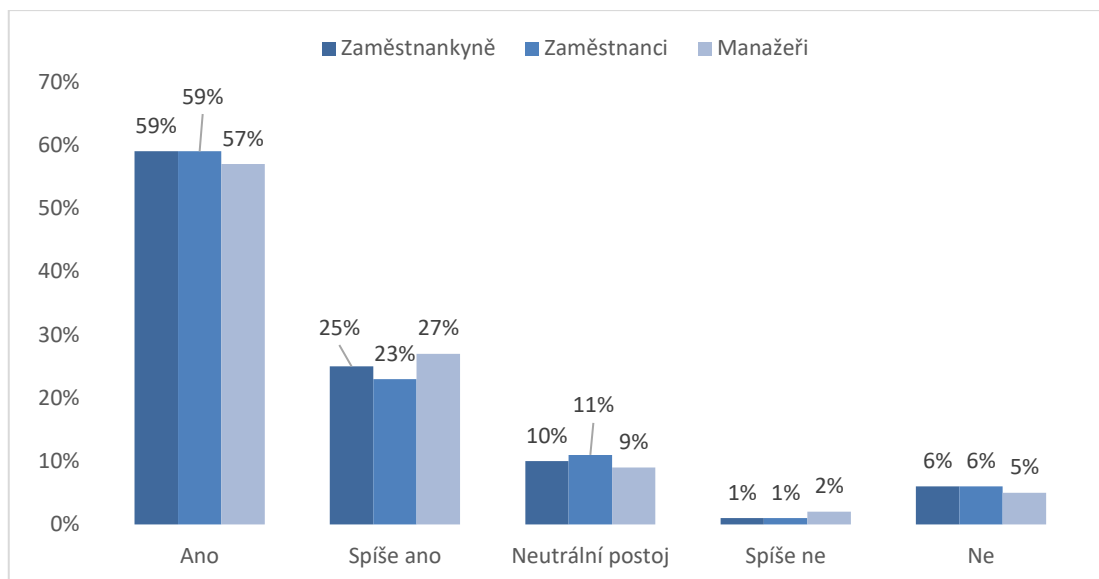
Tabulka 18: Jste celkově spokojen/spokojena se vzděláváním, které Komerční banka organizuje pro své pracovníky?

	Zaměstnankyně	Zaměstnanci	Manažeři
Ano	40 %	42 %	40 %
Spíše ano	46 %	42 %	50 %
Neutrální postoj	14 %	16 %	10 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %
Ne	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

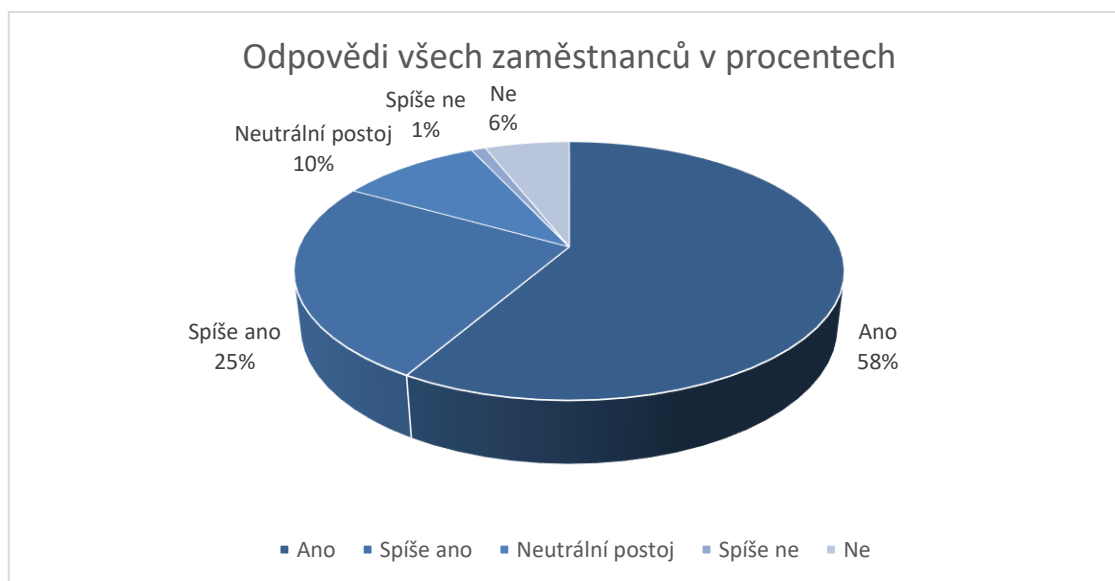
Prostřednictvím poslední položky dotazníkového šetření bylo zjištěno, že výrazná většina oslovených respondentů je celkově spokojena se vzděláváním, které Komerční banka organizuje pro své pracovníky. Ani tentokrát se totiž nevyskytly žádné záporné odpovědi, přičemž podíl zaujetí neutrálního postoje ani u jedné ze skupin respondentů nepřesáhl pouhou jednu pětinu a v případě manažerů činil jen jednu desetinu.

Graf 1: Srovnání odpovědí jednotlivých skupin zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Odpovědi všech zaměstnanců v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro potřeby realizace dotazníkového šetření byly formulovány následující pracovní hypotézy: Manažeři budou vzdělávání organizované Komerční bankou pro své zaměstnance hodnotit pozitivněji než obě skupiny řadových zaměstnanců. Ze skupin řadových zaměstnanců pak budou vzdělávání organizované Komerční bankou pro její zaměstnance hodnotit řadové zaměstnankyně pozitivněji než řadoví zaměstnanci. Na



základě vyhodnocení dotazníkového šetření lze konstatovat, že žádná z těchto hypotéz nebyla potvrzena, protože v rozložení odpovědí u jednotlivých položek nebyly mezi skupinami respondentů zaznamenány žádné výraznější rozdíly, což znázorňuje graf číslo jedna. Celkově je pak možné konstatovat, že výsledky dotazníkového šetření vyzněly pro Komerční banku velice příznivě, protože výrazně převažovaly kladné odpovědi, jak znázorňuje graf číslo dvě. Je tedy možné se oprávněně domnívat, že přístup Komerční banky ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců lze skutečně považovat za následováníhodný příklad velmi dobré praxe.

## ZÁVĚR

Cílem předložené práce bylo v dílčích krocích přiblížit personální práci, její historii a současnost v České republice. Cílem její praktické části pak bylo zjistit, zda a v jaké míře je vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj součástí personalistiky konkrétních běžných zaměstnavatelů. Dalším důležitým cílem práce bylo rovněž zjistit a popsat důvody, které v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců.

Výsledky praktické části této práce byly stručně shrnuty již v textu předchozí podkapitoly. V textu následujících odstavců proto budou zopakovány hlavní zjištění či konstatování z teoretické části této práce.

V odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa či správa, personální řízení a nejnověji také řízení lidských zdrojů, přičemž se často mezi těmito termíny významově nebo obsahově nerozlišuje. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení práce s lidmi, zatímco termíny personální administrativa neboli správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování historické vývojové úrovně a koncepce personální práce ve firmách a organizacích. Historicky se měnil význam jednotlivých personálních aktivit a s rozvojem metod řízení narůstaly také nároky na personální pracovníky. Odborná literatura standardně vymezuje tři rámcové etapy, fáze či koncepce ve vývoji personálního řízení, a to zaprvé personální administrativu, zadruhé pak personální řízení a konečně zatřetí řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako strategický, vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí. Lidé jsou chápáni jako bohatství, které je zapotřebí rozvíjet a do kterého je zapotřebí náležitě investovat.

Firemní neboli podnikové vzdělávání zahrnuje jak vzdělávání organizované samotnými firmami ve vlastních vzdělávacích zařízeních nebo přímo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo podnik. Školní vzdělávání dospělých zahrnuje především následující formy: večerní studium, dálkové studium, distanční studium, kombinované studium či externí studium. Univerzální formy vzdělávání zase představují zejména přednášky, kurzy, semináře a panelové diskuse. Formy profesního vzdělávání pak rozdělujeme na stáže, výměny zkušeností, různá školení, konference, workshopy, koučování, distanční vzdělávání a symposia. Rozlišit lze následující dvě základní formy vzdělávání

zaměstnanců, a to formu vzdělávání na pracovišti (on the job), do kteréžto skupiny náleží zejména rotace práce, koučování, mentorování, a formu vzdělávání mimo pracoviště (off the job), kterážto forma zahrnuje zejména přednášku, demonstraci, opět koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případové studie, hraní rolí, učení se akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, výcvikový program atd.

Plánování rozvoje nebo vzdělávání pracovníků provádějí jednotlivci s vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán rozvoje zaměstnanců by se měl zaměřovat na kroky, které lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování, ale i realizaci plánu, ovšem musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejích manažerů. Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Cílem plánování vzdělávání zaměstnanců je dosáhnout takové situace, aby toto vzdělávání nebylo ani náhodné ani nepravidelné, ale aby naopak bylo efektivní a zaručilo dané organizaci návratnost vložených finančních prostředků. Plánování vzdělávání zaměstnanců musí zaručit, že vzdělávání bude systematické a bude vycházet z celkové strategie organizace, což ovšem vyžaduje nezbytnou dělnou spolupráci různých oddělení v organizaci, ale stejně tak spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi. Plánování vzdělávání zaměstnanců by mělo zahrnovat následující fáze: Analýza současného stavu a potřeby rozvoje; Stanovení cílů; Příprava plánu činností, akcí a kroků; Samotná realizace, která spočívá v podnikání jednotlivých naplánovaných kroků.

Ve firemní praxi se uplatňují především následující metody vzdělávání a rozvoje lidí: Koučování (coaching, koučing); Mentorování (mentoring); Tutoring; Asistování; Stáže; Rotace práce; Konzultace (counselling). Firemní vzdělávání nemusí nutně zahrnovat jen pořádání vzdělávacích akcí, nýbrž že je možné se učit také z praxe.

Český statistický úřad v roce 2014 zjistil, že snaha udržet si nebo zlepšit svou pracovní pozici či rozšířit si znalosti vede stále více dospělých ke vzdělávání. Jejich zapojení do formálního vzdělávání v České republice je však nízké. Účast dospělých na neformálním vzdělávání v České republice – např. formou kurzů, školení, soukromých lekcí, workshopů či seminářů – je vyšší a činí 32 % osob ve věku 18 až 69 let. Samostudium, tedy informální učení, je na rozdíl od předcházejících dvou forem vzdělávání podle relativně stabilní napříč celým životním cyklem. Mladí lidé se učí zejména

prostřednictvím počítače a internetu, ovšem s rostoucím věkem jejich využívání klesá a je pozvolna nahrazováno tištěnými zdroji.

Přes proklamace politických strategií i doporučení mezinárodních institucí je empiricky zjištěno, že počet účastníků vzdělávání dospělých je v České republice posledních dvou desetiletích stále relativně konstantní a nízký. Ve srovnání s rokem 2005 v oblasti přístupu lidí k celoživotnímu vzdělávání výrazně narostly institucionální bariéry, což se týká nedostatku financí pro další vzdělávání, celkové pracovní zaneprázdněnosti dospělých, koníčků a jiných nepracovních aktivit. Celoživotní učení nesehrává ani roli nástroje ochrany sociálního postavení tím, že by jedincům umožňovalo rekvalifikaci či rozšiřování kompetencí pro uplatnění v jiné profesi, ani nepředstavuje nástroj sociální mobility. Počet občanů, kteří se domnívají, že není dost vhodných kurzů samotných, narostl v letech 2005 až 2015 z 28 % na 49 %. Podobně se výrazně zhoršila i informovanost o kurzech celoživotního vzdělávání. Více než třetina dospělých se rovněž domnívá, že kvalita nabízených kurzů je nízká. Za příčinu této situace je možné označit vzdělávací politiku silně zaměřenou na nabídku spojenou s rozsáhlými investicemi z Evropských strukturálních fondů.

## SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BÖHM, Daniel. *V České republice se vzdělává polovina zaměstnanců*. (online) Praha: Český statistický úřad, 20. 12. 2014. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/870031a611>. Citováno dne 19. 12. 2020.
- CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování. Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.
- ČAPEK, Robert. *Moderní didaktika. Lexikon výukových a hodnoticích metod*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-3450-7.
- DeVITO, A. Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DOSTÁL, Jiří. (ed.) *Nové technologie ve vzdělávání. Vzdělávací software a interaktivní tabule*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-244-2768-3.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1389-6.

- KALENDA, Jan. KOČVAROVÁ, Ilona. *Proměny bariéry ke vzdělávání dospělých v České republice: 2005 – 2015*. (online) *Studia Paedagogica*, vol. 22, n. 3, 2017. ISSN 2336-4521. Dostupné z WWW: <https://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/1657/1893>. Citováno dne 19. 12. 2020.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOMERČNÍ banka. *Staráme se o zaměstnance*. (online) Praha: Komerční banka, 2020. Dostupné z WWW: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/spolecenska-odpovednost/sest-strategickych-priorit/starame-se-o-zamestnance>. Citováno dne 20. 12. 2020.
- KOMERČNÍ banka. *Zpráva o udržitelném přístupu Komerční banky 2019*. (online) Praha: Komerční banka, 2019. Dostupné z WWW: [https://www.kb.cz/getmedia/f5eab17f-872e-48e7-beca-57ebe9f94905/KB-nefinanci-report\\_FINAL.PDF.aspx](https://www.kb.cz/getmedia/f5eab17f-872e-48e7-beca-57ebe9f94905/KB-nefinanci-report_FINAL.PDF.aspx). Citováno dne 20. 12. 2020.
- KOSÍKOVÁ, Věra. *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2433-1.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0602-4
- MALACH, Antonín a kol. *Jak podnikat po vstupu do Evropské unie*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-6384-2.
- MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.

- ROHLÍKOVÁ, Lucie. VEJVODOVÁ, Jana. *Vyučovací metody na vysoké škole. Praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4152-9.
- 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*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2004. ISBN 978-80-7179-884-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.
- VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce a personální řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- WALKER, J. Alfred. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0449-4.
- ZACHAROVÁ, Eva. HERMANOVÁ, Miroslava. ZACHAROVÁ, Eva. *Zdravotnická psychologie. Teorie a praktická cvičení*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2068-5.
- ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Dalova pyramida učení .....	34
--	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Je vzdělávání organizované pro pracovníky běžnou součástí výkonu Vašeho zaměstnání u Komerční banky? .....	39
Tabulka 2: Je vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky realizováno dostatečně často vzhledem k profesním potřebám, které máte? .....	39
Tabulka 3: Je vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky podle Vašeho názoru dostatečně kvalitní? .....	40
Tabulka 4: Odpovídá vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky svým obsahem profesním potřebám, které máte? .....	40
Tabulka 5: Využijete poznatky, dovednosti či kompetence, které získáte prostřednictvím organizované Komerční bankou pro její pracovníky, v rámci své každodenní praxe? ..	41
Tabulka 6: Je výkon Vaší každodenní praxe kvalitnější díky vzdělávání organizovanému Komerční bankou pro její pracovníky? .....	41
Tabulka 7: Vyhovují Vám metody a formy učení, které jsou využívány v rámci vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky? .....	42
Tabulka 8: Vyhovuje Vám profesní přístup lektorů, kteří realizují vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky? .....	42
Tabulka 9: Financuje Vás zaměstnavatel vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky? .....	43
Tabulka 10: Musíte si na vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky také přispívat ze svých vlastních zdrojů? .....	43



Tabulka 11: Je vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky realizováno v rámci pracovní doby? .....	44
Tabulka 12: Musíte se vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky také účastnit ve svém volném čase? .....	44
Tabulka 13: Je Vaše účast na vzdělávání organizovaném Komerční bankou pro její pracovníky kladně oceňována ze strany Vašich nadřízených? .....	45
Tabulka 14: Jsou výsledky Vašeho vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky předmětem pravidelného hodnocení ze strany Vašich nadřízených? .....	45
Tabulka 15: Otevírají se Vám díky vzdělávání organizovanému Komerční bankou pro její pracovníky možnosti kariérního postupu? .....	46
Tabulka 16: Domníváte se, že mezi hlavní důvody, které Komerční banku v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců, náleží snaha o pro-klientský přístup? ...	46
Tabulka 17: Domníváte se, že mezi hlavní důvody, které Komerční banku v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců, náleží snaha o poskytování kvalitnějších služeb? .....	47
Tabulka 18: Jste celkově spokojen/spokojena se vzděláváním, které Komerční banka organizuje pro své pracovníky? .....	47

## **Seznam grafů**

Graf 1: Srovnání odpovědí jednotlivých skupin zaměstnanců .....	48
Graf 2: Odpovědi všech zaměstnanců v procentech .....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
----------------------------	---

## Příloha A – Dotazník

Všem respondentům byly položeny následující otázky:

1. Je vzdělávání organizované pro pracovníky běžnou součástí výkonu Vašeho zaměstnání u Komerční banky?
2. Je vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky realizováno dostatečně často vzhledem k profesním potřebám, které máte?
3. Je vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky podle Vašeho názoru dostatečně kvalitní?
4. Odpovídá vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky svým obsahem profesním potřebám, které máte?
5. Využijete poznatky, dovednosti či kompetence, které získáte prostřednictvím organizované Komerční bankou pro její pracovníky, v rámci své každodenní praxe?
6. Je výkon Vaší každodenní praxe kvalitnější díky vzdělávání organizovanému Komerční bankou pro její pracovníky?
7. Vyhovují Vám metody a formy učení, které jsou využívány v rámci vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky?
8. Vyhovuje Vám profesní přístup lektorů, kteří realizují vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky?
9. Financuje Váš zaměstnavatel vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky?
10. Musíte si na vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky také přispívat ze svých vlastních zdrojů?
11. Je vzdělávání organizované Komerční bankou pro její pracovníky realizováno v rámci pracovní doby?
12. Musíte se vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky také účastnit ve svém volném čase?
13. Je Vaše účast na vzdělávání organizovaném Komerční bankou pro její pracovníky kladně oceňována ze strany Vašich nadřízených?
14. Jsou výsledky Vašeho vzdělávání organizovaného Komerční bankou pro její pracovníky předmětem pravidelného hodnocení ze strany Vašich nadřízených?

15. Otevírají se Vám díky vzdělávání organizovanému Komerční bankou pro její pracovníky možnosti kariérního postupu?
16. Domníváte se, že mezi hlavní důvody, které Komerční banku v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců, náleží snaha o pro-klientský přístup?
17. Domníváte se, že mezi hlavní důvody, které Komerční banku v praxi vedou k formování pracovních schopností zaměstnanců, náleží snaha o poskytování kvalitnějších služeb?
18. Jste celkově spokojen/spokojena se vzděláváním, které Komerční banka organizuje pro své pracovníky?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jana Hůlová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Personální práce a vzdělávání zaměstnanců jako součást personalistiky

**Rok:** 2021

**Počet stran textu bez příloh:** 44

**Celkový počet stran příloh:** 2

**Počet titulů použitých zdrojů:** 31

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** Ing. Jindřich Kolek Ph.D., MBA