

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Srpen 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Gabriela Koucká

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petřů

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Datum a místo: V Praze dne 1. dubna 2020

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě výzkumu, který byl proveden v praktické části navrhnout doporučení a efektivnější plán školení pro pracovníky společnosti XY. Dílčím cílem práce je popsat a zhodnotit aktuální situaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v uvedené společnosti, její reálné využití a identifikace slabých stránek ve vzdělávacím procesu.

2. Výzkumné metody:

V rámci bakalářské práce byly použity metody rozboru sekundárních zdrojů, literární rešerše a její vzájemná komparace a doplnění, popisu, dotazníkového šetření a standardizovaného rozhovoru. Teoreticko-metodologická část byla vytvořena na základě literární rešerše z odborné literatury a současné periodiky, její komparace a vzájemného doplnění.

V analytické části byla využita metoda rozhovorů a podnětů od Senior trade marketing and communication manager CZ/SK, které trvaly po celou dobu působení studenty ve společnosti XY tzn. od 1. 1. 2019 do 31. 12. 2019. Dále byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl rozšířen mezi zaměstnanci po dobu 14 dnů v době od 27. 3. 2020 do 10. 4. 2020. Ambicí dotazníkového šetření bylo zjištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě XY a jejich zlepšení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK bylo zjištěno, jak se identifikují potřeby vzdělávání ve společnosti XY, v jakých oblastech mohou být zaměstnanci vzdělávání a jakým způsobem je vytvářen roční vzdělávací plán. Dále bylo zjištěno, že je nedostatečně zajištěn rozvoj zaměstnanců a je třeba tento systém vylepšit.

Na základě rozhovoru s Senior trade marketing and communication manager CZ/SK je vytvořen standardizovaný dotazník. V rámci dotazníkového šetření je zjištěna mimo jiné struktura zaměstnanců, ze které je patrné většinové zastoupení žen. Dotazníkové šetření potvrzuje metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti XY, které uvedla v rámci rozhovoru Senior trade marketing and communication manager CZ/SK. Dle dotazníkového šetření lze uvést, že metody vzdělávání a rozvoje, které společnost XY poskytuje svým zaměstnancům, jsou obecně podle zaměstnanců účinné a těmito metodami jsou interaktivní workshop, napodobení činnosti školitele, simulace určité situace v praxi.

4. Závěry a doporučení:

Na základě poznatků získaných při tvorbě teoreticko-metodologické části bakalářské práce, obchodního zaměření společnosti, rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK a dotazníkového šetření utvořila doporučení vhodného plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Autorka doporučuje zachování nejúčinnějších metod vzdělávání v aktuální podobě s možností dalšího zlepšení, neaplikovat metody vzdělávání e-learning a assessment centre, zlepšit získávání zpětné vazby na školení od zaměstnanců, zavedení plánu rozvoje zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání a rozvoj zaměstnance, metody vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of the bachelor thesis is based on the experience, preferences of trained individuals and the ability of the company to design a suitable training plan for the following years in the company XY. Partial aim of the thesis is to evaluate the current situation of education and development of employees in the company, its real use and the proposal of training plan.

2. Research methods:

In the bachelor thesis there have been used methods of analysis of secondary sources, literature research and its mutual comparison and completion, description, questionnaire survey and standardized interview. The theoretical-methodological part was created on the basis of literary research from literature and contemporary periodical and comparing opinions of the authors.

The analytical part there has been used a method of structured interview with the Senior trade marketing and communication manager CZ/SK which lasted for the whole period of student activity at the company XY from 1. 1. 2019 to 31. 12. 2019. Furthermore, the questionnaire survey method has been used. The questionnaire was distributed to employees for 14 days from 27th March 2020 to 10th April 2020 in order to identify the education and development of employees in the company XY and their improvement.

3. Result of research:

Based on an interview with the Senior Trade Marketing and Communication Manager CZ/SK, it was found out how the training needs of company XY are identified, in which areas employees can be trained and how an annual training plan is created. Furthermore, it was found that the development of employees is insufficiently ensured and this system needs to be improved.

Based on an interview with the Senior Trade Marketing and Communication Manager CZ/SK, a standardized questionnaire is created. The questionnaire survey reveals, among other things, the structure of employees, which shows the majority of women. The questionnaire survey confirms the methods of education and development of company XY employees, which it presented in an interview with Senior Trade Marketing and Communication Manager CZ/SK. According to the questionnaire survey, it can be stated that the methods of education and development that company XY provides to its employees are generally effective according to the employees and these methods are interactive workshop, imitation of the trainer's activities, simulation of a certain situation in practice.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the knowledge gained during the creation of the theoretical and methodological part of the bachelor's thesis, the company's business focus, an interview with the Senior Trade Marketing and Communication Manager CZ/SK and a questionnaire survey, she created a recommendation for a suitable training and development plan for company XY employees. The author recommends maintaining the most effective training methods in their current form with the possibility of further improvement, not applying e-learning and assessment center training methods, improving obtaining feedback on training from employees, introducing an employee development plan.

KEYWORDS

Education and development of employees, Methods of education, education of employees, development of employees

JEL CLASSIFICATION

I21 - Analysis of Education
M53 - Training
O15 - Human Resources

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk

AC - Assessment centrum

ČR - Česká Republika

EU - Evropská unie

FV - Firemní vzdělávání

HR - Human Relations (Lidské zdroje)

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Schéma systému formování pracovních schopností člověka4

Obrázek č. 2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců6

Seznam grafů

Graf 1 Věková struktura pracovníků společnosti XY.....25

Graf 2 Metody vzdělávání, které zaměstnanci považují za neúčinnější.....27

Graf 3 Motivace při konání práce.....30

Graf 4 Oblast, ve která se zaměstnanec díky vzdělávání zlepšuje31

Graf 5 Pohlaví respondentů.....IX

Graf 6 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.....IX

Graf 7 Místo působení zaměstnancůX

Graf 8 Doba působení zaměstnanců ve spotřebitelském průmyslu.....X

Graf 9 Metody vzdělávání, které jsou zaměstnancům známé.....XI

Graf 10 Rozvoj zaměstnance na pracovní poziciXI

Graf 11 Hodnocení vzdělávání/rozvoje na pracovní pozici zaměstnanceXII

Graf 12 Zpětná vazby po absolvování školení zaměstnanceXII

Graf 13 Preference zaměstnanců v počtu osob na školeníXIII

Graf 14 Preference zaměstnanců v době délky školení.....XIII

Graf 15 Preference zaměstnanců ve vzdálenosti místa konání školení od pracoviště .XIV

Graf 16 Preference zaměstnanců v používání audiovizuálních pomůcek při školení ..XIV

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 17 Preference zaměstnanců při začleňování praktických úkolů na školení zaměstnance XV	
Graf 18 Preference papírových a elektronických podkladů zaměstnanci.....	XV
Graf 19 Přednost zaměstnance pracovnímu/osobnímu růstu na školení.....	XVI
Graf 20 Vhodně zvolená školení pro zaměstnance, jejichž pracovní pozici obnáší rozvoj	XVI
Graf 21 Cíl dobrého školení.....	XVII
Graf 22 Zdroj, ze kterého se zaměstnanec dozví o možnosti účasti na školení.....	XVII
Graf 23 Potřebnost školení pro zaměstnance.....	XVIII
Graf 24 Jak se hodnotí vzdělávání/rozvoj zaměstnance na pracovní pozici	XVIII
Graf 25 Formy zpětné vazby po absolvování školení zaměstnance.....	XIX

Seznam tabulek

Tabulka 1 Plán rozvoje zaměstnanců společnosti XY.....	35
--------------------------------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovor se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK	II
Příloha 2: Dotazníkové šetření - Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	IV
Příloha 3: Grafy k výsledkům dotazníkového šetření	IX

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Gabriela Koucká
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 18
Název DP:	Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část - vzdělávání pracovníků, firemní vzdělávání, metody vzdělávání.3. Praktická část - představení společnosti, představení současných forem vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnocení dotazníkového šetření, návrh plánu budoucího vzdělávání, formulace doporučení.4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• KONOPÁČ, M. <i>Prodávejte jako ti nejlepší: osvědčené tipy a triky pro prodejce a obchodní zástupce</i>. Praha: Grada, 2016. 160 s. ISBN 978-80-271-0166-5.• LANGER, T. <i>Moderní lektor</i>. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.• MACHKOVÁ, H. <i>Mezinárodní marketing [strategické trendy a příklady z praxe]</i>. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 1. 2020• Zpracování teoretické části do 21. 2. 2020• Zpracování výsledků do 15. 4. 2020• Finální verze do 30. 4. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petřů

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 23. 1. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., o=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1. Vzdělávání pracovníků	3
2.1.1. Proces vzdělávání pracovníků	3
2.1.2. Cyklus vzdělávání zaměstnanců.....	6
2.2. Firemní vzdělávání.....	7
2.2.1. Rozvojové plány zaměstnanců	8
2.2.2. Současné formy a trendy firemního vzdělávání	11
2.3. Metody vzdělávání.....	12
2.3.1. Vzdělávání na pracovišti	13
2.3.2. Vzdělávání mimo pracoviště	15
2.4. Metodika práce.....	16
3. Analytická část	19
3.1. Představení společnosti XY	19
3.2. Představení současných forem vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti	20
3.2.1. Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dle teoretické části	21
3.2.2. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY	22
3.3. Zhodnocení dotazníkového šetření	23
3.3.1. Shrnutí výzkumné části výsledků dotazníkového šetření.....	24
3.4. Návrh plánu budoucího vzdělávání a formulace doporučení	34
3.4.1. Doporučení plánu vzdělávání zaměstnanců	34
3.4.2. Doporučení plánu rozvoje zaměstnanců.....	35
4. Závěr	37
Literatura	39
Přílohy.....	I

1. Úvod

V této bakalářské práci se studentka zabývá vzděláváním a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti XY. Pracovní trh dnešní doby je doslova přesycený nabídkami od zaměstnavatelů. Pokud si člověk hledá práci, je nyní mnohem snažší najít si “práci snů”. Proto se také zaměstnavatelé musí o to více snažit si najít kvalitní zaměstnance a hlavně si je udržet. S tím, jak si zaměstnance udržet ve firmě nám může pomoci například marketing lidských zdrojů. Je to účinná forma, jak zaměstnance získat a hlavně si ho udržet. Pro to, abychom si zaměstnance udrželi ve firmě co nejdéle je velmi dobré vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Rozvoj zaměstnanců pomáhá zaměstnance motivovat. Mají vnitřní motivaci neustále se zlepšovat a podávat nejlepší výkony na dlouhodobé úrovni. Zaměstnanec má možnost se rozvíjet osobnostně, tak se posunout na vyšší a lepší pozici. Co se týká vzdělávání zaměstnanců, je to nedílnou součástí každého dobrého a prosperujícího podniku. Zaměstnanci, kteří se pohybují v salesových odděleních a osobním prodeji, který Machková (2015, s. 180) definuje jako nejpoužívanější formu přímého marketingu. Cílem osobní konzultace je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dlouhodobého pozitivního vztahu se zákazníkem. Zaměstnanci musí být školeni pravidelně na nové produkty, které společnost, ve které jsou zaměstnání uvádí na trh. Bez těchto školení by pracovníci neměli pojem o produktech, které se v následujících týdnech, či měsících objeví na prodejnách, ve kterých pracují.

Už tomu není jako dříve, kdy zaměstnancům stačily přísuny a vědomostí nabyté pracovními zkušenostmi. Nyní je třeba zaměstnance neustále vzdělávat v jeho oboru, plus mu zvyšovat povědomí o všeobecných věcech a základech z různých odvětví. Mnoho zaměstnanců touží po vzdělávání nad rámec jejich pracovní pozice. Vzdělávají se doma, učí se nový jazyk nebo se věnují osobnímu rozvoji. Někteří mají dokonce tu možnost se vzdělávat v rámci firmy, ve které pracují. Veškeré vzdělání jim zaplatí a zaměstnanec se tedy i v pracovní době může věnovat sám sobě a osobnímu rozvoji. Tuto skutečnost potvrzuje také Koubek (2015, s. 252), který uvádí, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

O uspokojování potřeb zaměstnanců píše Armstrong a Taylor (2015, s. 335), podle nichž organizace potřebují lidi s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Kroky směřující k uspokojování této potřeby jsou vedeny strategicky, což znamená, že vycházejí z poznání strategických požadavků a podporují dosahování strategických cílů organizací. Jenže organizace musí vzít v úvahu také osobní potřeby rozvoje a růstu jedinců, které zaměstnávají. To je dobré samo o sobě, ale také to znamená, že organizace budou lépe uspokojovat potřeby lidí, čímž se stanou atraktivnějším místem pro práci.

Tématem bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Bakalářská práce s názvem Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY navrhuje plán vzdělávání na následující roky na základě zkušeností studentky a zpětné vazby školených zaměstnanců.

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě výzkumu, který byl proveden v praktické části navrhnout doporučení a efektivnější plán školení pro pracovníky společnosti XY. Dílčím cílem práce je popsat a zhodnotit aktuální situaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v uvedené společnosti, její reálné využití a identifikace slabých stránek ve vzdělávacím procesu.

Společnost XY je společností působící ve spotřebitelské průmyslu s kosmetickými produkty. Je součástí nadnárodní korporace a vedení společnosti sídlí v zahraničí. Společnost XY patří dle počtu zaměstnanců k velkým společnostem, zaměstnává přes 80 000 zaměstnanců po celém světě, jen v České republice a na Slovensku aktuálně čítá přes 350 zaměstnanců. Společnost XY má v České republice a na Slovensku jedno sídlo firmy, tudíž se bude zjišťovat vzdělávání a rozvoj pracovníků u všech zaměstnanců v České republice na zmíněné jedné pobočce. Jedná se o zaměstnance na obdobných pozicích. Nelze však vyloučit, že mezi školenými zaměstnanci se objevují manažeři a vysoce postavení pracovníci.

Bakalářská práce je logicky rozdělena na teoreticko-metodologickou část a analytickou část. Teoreticko-metodologická část bakalářské práce je psána na základě odborné literatury a její komparace, případně vzájemného doplnění. První subkapitola se zabývá vymezením pojmu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Druhá subkapitola se soustředí na firemní vzdělávání obecně dle dostupné literatury. Třetí subkapitola obsahuje moderní trendy v metodách vzdělávání na základě odborných článků v soudobých časopisech, odborné literatury a průzkumů v nich obsažených. Poslední subkapitolou teoreticko-metodologické části bakalářské práce je metodika celé práce.

Analytická část bakalářské práce obsahuje v první subkapitole krátké představení společnosti XY, ve které je zjišťován současný stav vzdělávání a rozvoje jejich zaměstnanců a ke které se v závěru práce vztahují doporučení. Další subkapitola se zabývá představením současných forem vzdělávání ve vybrané společnosti XY na základě poskytnutých informací od Senior trade marketing and communication manager CZ/SK, jejich konkrétní možnosti pro jednotlivé pozice. Třetí subkapitolou je zhodnocení dotazníkového šetření a komparace výsledků s dostupných dat od Senior trade marketing and communication manager CZ/SK. Čtvrtou subkapitolou je návrh plánu budoucího vzdělávání, kde lze nalézt způsoby budoucího vzdělávání na základě preferencí vyplývajících z dotazníkového šetření a možností společnosti XY. Poslední subkapitolou je v návaznosti na analytickou část bakalářské práce vytvořeno doporučení na plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti XY na základě výsledků celé analytické části.

Závěr práce sjednocuje práci jako celek. Zároveň dále sumarizuje doporučení pro plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vzhledem k výsledkům analytické části bakalářské práce.

2. Teoreticko-metodologická část práce

V následující kapitole je představen a vysvětlen pojem vzdělávání pracovníků, definice dle autorů, jejich význam a možnosti vzdělávání pracovníků, načež tyto podkapitoly vychází z odborné literatury autorů a její rešerše. V této kapitole je dále také možné nalézt formy firemního vzdělávání pracovníků, které jsou zjištěny a popsány na základě odborné literatury a odborných článků, které jsou následně porovnávány a průzkumy. Teoreticko-metodologická část bakalářské práce, jak bylo již výše uvedeno, vychází z odborné literatury, odborných článků, jejich vzájemného doplňování a jejich komparace. Vzhledem k zaměření bakalářské práce na společnost provozující svou činnost téměř na celém světě, ale v tomto případě v České republice a její zaměstnance také v České republice, tudíž na jejich vzdělávání a rozvoj v této zemi a této společnosti.

2.1. Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a rozvoj podle Armstronga a Taylora (2015, s. 335) jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci. Na Armstronga a Taylora navazuje také Koubek (2015, s. 253), který uvádí, že vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostu (závisí mj. i na sociálním prostředí v němž organizace působí, na tom, do jaké míry systém vzdělávání v dané zemi připravuje pracovníky pro potřeby konkrétní organizace, na kulturní a vzdělanostní úrovni obyvatelstva apod.), závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech. V následující kapitole a jejích subkapitolách je uveden pojem vzdělávání pracovníků, jeho význam a možnosti vzdělávání pracovníků.

2.1.1. Proces vzdělávání pracovníků

Hroník (2007, s. 31) uvádí základní pojmy a rozdíly mezi nimi. Mezi tyto základní pojmy vzdělávání řadí:

- Učení (se);
- Rozvoj;
- Vzdělávání.

Kde vzdělávání definuje jako jeden ze způsobů učení (se), což je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. V případě vzdělávání jde o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené - mají začátek a konec. Celkově se tyto 3 body velice úzce prolínají a doplňují. Jeden bez druhého by byly nekompletní. Stejný pohled na proces vzdělávání pracovníků také Koubek (2015, s. 253-254), který definuje vzdělávání pracovníků či vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování nově přijatých pracovníků na požadavky pracovního místa;

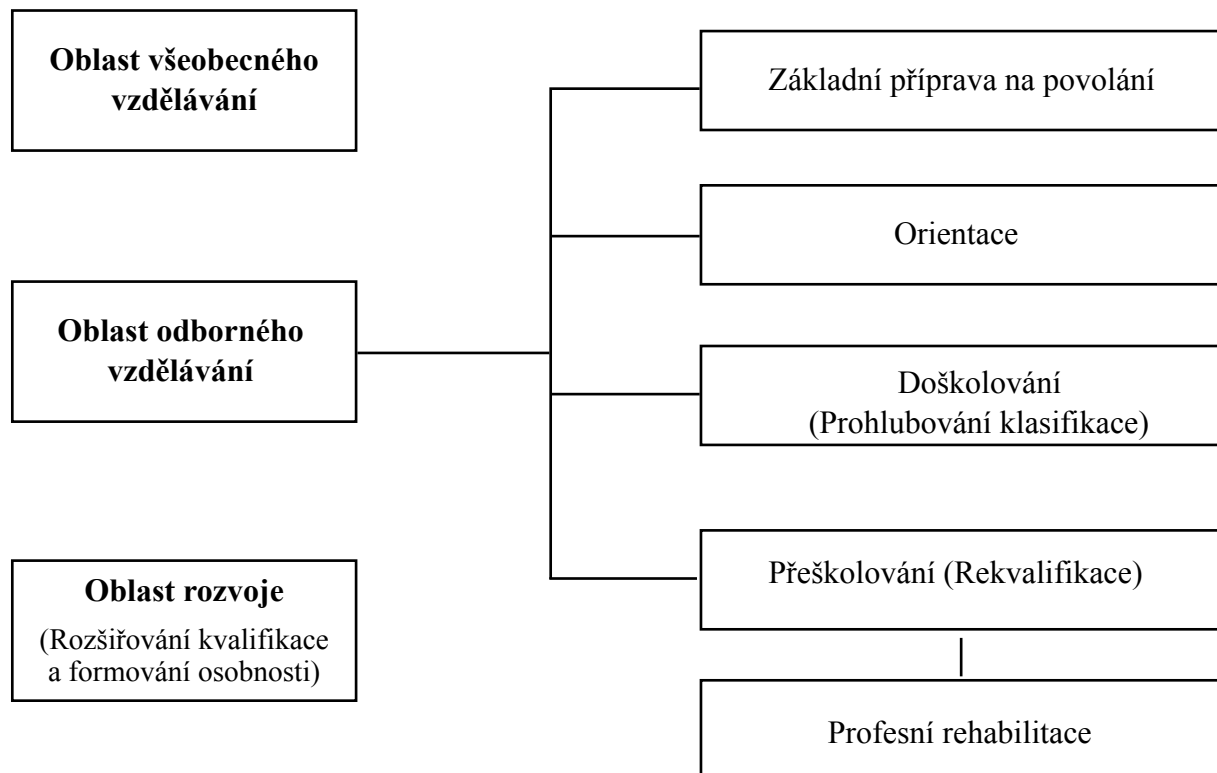
- b) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa;
- c) Zvyšování použitelnosti pracovníků;
- d) Rekvalifikační procesy;
- e) Formování osobnosti pracovníka.

Janišová a Křivánek (2013, s. 212) souhlasí s výše uvedeným a doplňují, že firma uspokojuje částečně i požadavky zaměstnance a poskytuje mu určitý druh vzdělávání jako benefit, protože očekává, že zvýší jeho spokojenost ve firmě, a tím i jeho loajalitu vůči zaměstnavateli. Důležité je, aby měla dobře zmapované současné i budoucí vzdělávací potřeby a byla si vědoma toho, že tréninkem rozvíjí zaměstnance pro svou firmu, ale také zároveň zvyšuje cenu zaměstnance na trhu práce. S tímto názorem nepřímo souhlasí Plamínek (2014, s. 11), který dále doplňuje, že vzdělávání ovlivňuje několik faktorů. A to, do jaké míry je užitečný obsah učení a to, do jaké míry je efektivní jeho způsob. Pokud by jen jeden faktor vypadl, vedlo by to k neúspěchu. Dalším faktorem jsou lidé, kteří jsou součástí vzdělávání a vyskytují se kolem něj. Je to například osoba učitele, neboli člověka, který vzdělání vede a usnadňuje ho.

Koubek (2015, s. 254-255) poté uvádí, že v systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti viz. obrázek 1:

- a) oblast všeobecného vzdělávání;
- b) oblast odborného vzdělávání;
- c) oblast rozvoje.

Obrázek č. 1 Schéma systému formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, (2015, s. 255)

V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednost, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti.

Pro oblast odborného vzdělávání se používá také výraz training. Probíhají v něm proces přípravy na povolání, formování znalostí a dovedností na určité zaměstnání i přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa.

Třetí oblastí je oblast rozvoje, ve které dochází k dalšímu vzdělávání a k rozšiřování kvalifikace pracovníka. Zaměřuje se na pochopení a zvládnutí problémů, které mohou překračovat meze oboru. V této oblasti se nejenom formují pracovní schopnosti, ale také se rozvíjí osobnost jedince. Rozvoj se tedy zaměřuje na kariéru pracovníka, jeho pracovní potenciál a nakonec na jeho osobnost. Jestliže se jedná o rozvoj iniciovaný a uskutečňovaný organizací, jde o rozvoj pracovníků.

Dále se graf dělí na 5 různých bodů, což je podle Koubka (2015, s. 256):

- Základní příprava na povolání - se uskutečňuje mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažuje, se netýká pracovníků organizace a stojí mimo systém jejího vzdělávání pracovníků;
- Orientace - úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě. K tomu se využívají všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností, potřebné pro výkon práce;
- Doškolení - neboli prohlubování kvalifikace, navazuje na odborné vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. V tomto procesu pracovníci přizpůsobují znalosti a dovednosti dle jejich pracovního místa a různým změnám. Mohou to být změny techniky či technologie, požadavku trhu, nové objevy v oboru, rozvoj metod řízení apod. Doškolení je dobré pro zvyšování výkonu pracovníků a prosperitu organizace, ale také se tím zvyšuje šance pracovníků na trhu práce;
- Přeshkolení - nebo také rekvalifikace je jinak řečeno formování pracovních schopností člověka. Lidé si osvojují pracovní schopnosti k novému pracovnímu místu nebo povolání. Rekvalifikace může být buď plná nebo částečná;
- Profesní rehabilitace - je zvláštní případ přeshkolení. Pomáhá osobám, kterým nedovoluje jejich zdravotní stav vykonávat dosavadní zaměstnání, navrátit se k opětovnému zařazení do práce.

S názorem Koubka nepřimo souhlasí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80) a uvádějí krátkodobé a dlouhodobé pozitivní vlivy vzdělávání může podnik pozorovat, pokud je vzdělávání profesionálním způsobem úzce propojeno s posláním, vizí a strategií společnosti. Všechny aktivity v podniku by měly směřovat k naplnění poslání a vize jeho majitelů. Názor Vodáka a Kucharčíkovou doplňuje Bartoňková (2010, s. 17) a vzdělávání definuje jako trénink zaměstnance k získání kompetencí potřebných k výkonu jeho současného pracovního místa. Při rozvoji zaměstnance se zaměstnanec s vysokým potenciálem rozvíjí proto, aby se podpořil rozvoj jeho kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti.

2.1.2. Cyklus vzdělávání zaměstnanců

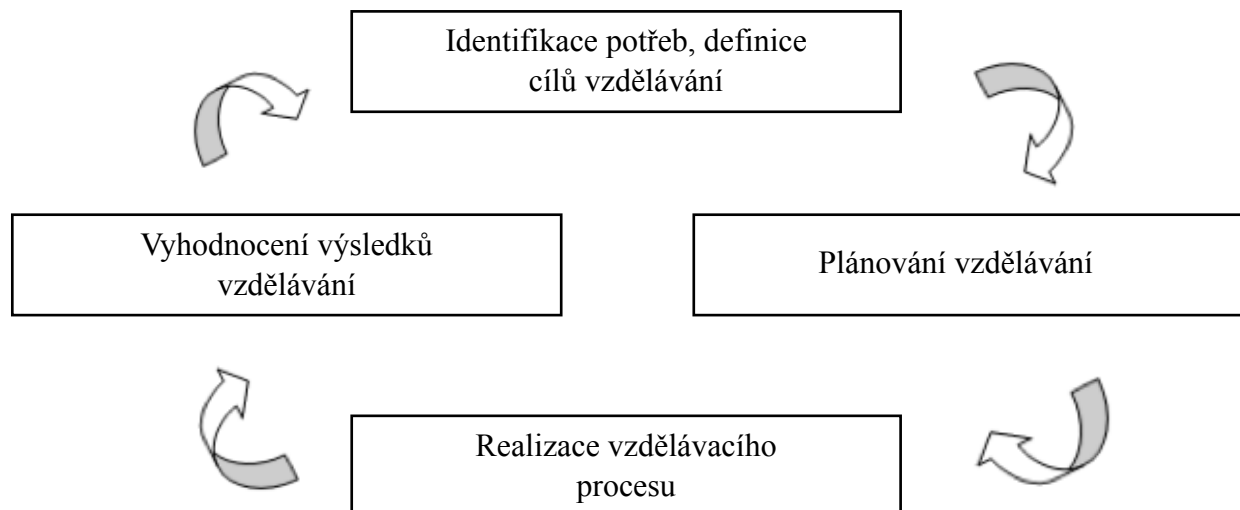
Podle Hroníka (2007, s. 133) má cyklus vzdělávání v organizaci čtyři fáze:

- Identifikace mezery, potřeb a možností;
- Design a vzdělávací aktivity;
- Realizace vzdělávací aktivity;
- Zpětná vazba.

Tento cyklus vzdělávání zaměstnanců v organizaci zmiňuje také Koubek, který cyklus vzdělávání nazývá systematickým vzděláváním pracovníků. Koubek (2015, s. 259) vyhodnocuje systematické vzdělávání, jako nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci. Souhlasí s výše uvedeným a doplňuje slovy „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“, vysvětluje. Vlastní cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků. Následuje fáze plánování vzdělávání, kde se řeší otázky rozpočtu, časového plánu apod. Třetí fází je vlastní proces realizace vzdělávání a jako poslední následuje stupeň, kde se vyhodnocují výsledky vzdělávání a dále se vyhodnocují účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Cyklus vzdělávání zaměstnanců, který se shoduje s cyklem Koubka (2015, s. 260) znázorňuje také Vodák a Kucharčíková (2011, s. 83-84), kde v první fázi uvádějí Identifikaci potřeb, definice cílů vzdělávání. V další fázi popisují plánování vzdělávání, následuje Realizace vzdělávacího procesu. Jako poslední fázi definují jako vyhodnocení výsledků vzdělávání. Celý tento cyklus je graficky znázorněn na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák J., Kucharčíková A., (2011, s. 84)

S Hroníkem a Koubkem souhlasí také Šikýř (2016, s. 148), který porovnává systematické vzdělávání zaměstnanců s Koubkem. Systematické vzdělávání zaměstnanců vychází ze strategie a organizačních předpokladů vzdělávání, probíhá jako neustále se opakující cyklus.

Systematické vzdělávání má také podle Koubka (2015, s. 259-260) mnoho předností. Je to například: Neustále dodává organizaci náležitě vzdělané pracovníky bez zdlouhavého hledání pracovníků na trhu práce, umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti pracovníků podle specifických potřeb podniku, neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců, přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji, než jiné formy vzdělávání, je jedním z těch efektivnějších způsobů vyhledávání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeb zaměstnanců, průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka jsou mnohdy nižší, než při alternativním způsobu vzdělávání.

Zároveň systematické vzdělávání snáze umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním a také i snáze minimalizovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření, umožňuje neustále zdokonalovat vzdělávací procesy tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím, hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků jsou v závěrečné fázi hodnocení zaměstnanců snazší, umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovního výkonu.

Dále zlepšuje vztah pracovníků ke společnosti a zvyšuje také jejich motivaci, zvyšuje atraktivitu společnosti na trhu práce a ulehčuje získávání pracovníků a jejich stabilizaci, zvyšuje sociální jistoty pracovníků společnosti, zvyšuje také kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivých pracovníků i jejich potenciální šanci na trhu práce ve společnosti i mimo ni, přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, zvyšuje jejich šanci na funkční a platový postup, přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Avšak Armstrong a Taylor (2015, s. 364) definují systematický výcvik jinak, než výše zmínění autoři a nesouhlasí s jejich názorem. Za systematické vzdělávání považuje výcvik, který je speciálně navrhován, plánován, realizován a vyhodnocován, aby uspokojoval konkrétní potřeby. V takovém případě je výcvik realizován lidmi, kteří vědí, jak výcvik provádět. Poté jsou dopady výcviku vyhodnocovány. Jeho čtyři fáze, které uvádí jsou:

1. Identifikovat potřebu výcviku;
2. Plán programu výcviku, který danou potřebu uspokojuje;
3. Realizace výcviku prostřednictvím zkušených a vyškolených instruktorů;
4. Sledovat a vyhodnocovat výcvik, aby se zajistila jeho efektivnost.

2.2. Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je v podniku nedílnou součástí HR. Nevzdělaní zaměstnanci mohou velice snadno poškodit reputaci firmy, ve které pracují. To se týká nejvíce lidí v terénu, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky a tvoří největší obraty firmy. Neznamena to ale, že lidé v kanceláři vzdělávání nepotřebují. Lidé z marketingu také musí mít produktové školení, aby věděli, co přesně prodávají a jak to správně prodávat. Nejde pouze o vzdělávání ve firemní oblasti, ale jde také o osobní růst každého jednotlivého zaměstnance.

Dle Bartoňkové (2010, s. 16) je firemní vzdělávání proces organizovaný podnikem či firmou. Zahrnuje vzdělávání v podniku, což jsou interní vzdělávání, organizované podnikem na pracovišti nebo ve vlastním zařízení určenému ke vzdělání. Součástí je také i vzdělávání mimo podnik, neboli externí vzdělávání ve specializovaném zařízení na objednávku. Jedná se také o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, včetně motivace zaměstnanců v organizaci. Armstrong a Taylor (2015, s. 348) definují také jako Bartoňková učení v organizaci, což “se týká metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení se lidí v organizaci. Přitom to není jen soubor vzdělávacích a rozvojových aktivit, které v organizaci probíhají.”

U firemního vzdělávání je velice důležité si určit, čeho chceme ve vzdělávání dosáhnout. Cílem ve vzdělávání se podle Langer (2016, s. 39) rozumí ideální stav znalostí, dovedností, případně i postojů a názorů, jehož prostřednictvím komplexu vzdělávacích aktivit dosahujeme v ideálním čase, požadované kvalitě a s přiměřenými náklady. Změřit, zda jsme cíle dosáhli, není tak snadné, jak se na první pohled můžu zdát. Abychom mohli posun účastníků v tématu vzdělávací aktivity prokázat, je potřeba, aby byly cíle stanoveny správně. Tímto tvrzením Langer doplňuje autory výše.

2.2.1. Rozvojové plány zaměstnanců

Rozvoj zaměstnance je součástí personální práce stejně jako vzdělávání. Je velice důležité a pomáhá s motivací pracovníka. Rozvoj pracovníka se týká jeho kariéry. Rozdělujeme řízení kariéry zaměstnance, což řídí zaměstnanci organizace a snaží se ho vzdělávat v co nejvyšší možné míře. Vzdělání zaměstnanci jsou nejvyšší kapitál společnosti. Proto se organizace snaží co nejvíce pracovníky vzdělávat. Poté máme plánování kariéry zaměstnance, které si pracovník určuje sám podle kariérní kotvy, jenž má vnitřně stanovenou.

Šikýř (2016, s. 147) definuje rozvoj jako rozšiřování kvalifikace, které zabezpečuje zaměstnavatel, ovšem běžně s podporou státu a ve spolupráci se vzdělávacími institucemi. Člověk si osvojuje nové schopnosti (znalosti, dovednosti a také chování) nad rámec požadavků svého současného pracovního místa, aby zvýšil svoji uplatnitelnost v organizaci, popřípadě mimo organizaci. Stejný pohled na rozvoj zaměstnance má také Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 42), kteří řadí vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce. Programy rozvoje nad rámec současné práce jsou podstatnými složkami nehmotné odměny. Pozitivně ovlivňují motivaci, angažovanost a oddanost jednotlivců. Umožňují pracovníkům rozvíjet nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a připravovat je tak na budoucí, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly. Velký význam má tato forma odměny zejména u talentovaných pracovníků. Konkrétně se může jednat o rozvojové programy využívající koučink, mentoring, rotaci práce, účast při řešení významných projektů, rozvoj kompetencí, development centra a tak dále.

Rozvoji zaměstnanců se věnuje také Koubek (2015, s. 257-258), který rozvoj definuje jako další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace a doplňuje autory výše. Orientuje se na získání širší škály znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Kromě formování čistě pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování osobnosti jedince. Můžeme říci, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka, než na pracovníkovu momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál, než kvalifikaci a vytváří z jedince adaptabilní pracovní zdroj. Formuje

také osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů ve firmě. Co se týká rozvoje iniciovaného a realizovaného organizací, jde o rozvoj pracovníků. Z jiného pohledu, než Koubek, rozvoj podává Konopáč (2016, s. 11), který rozvoj a cestu k osobnímu rozvoji znázorňuje jako semafor se třemi zelenými světly. Na prvním zeleném světle svítí nápis vědět. Nad každou novou informací, novým nápadem, se kterým se pracovník setká, se má také zamyslet a položit si otázky: “Co z toho už znám? Jak mne to může posunout? Jak bych to mohl využít ve své práci? Co z toho mohu použít? Co už dnes používám?”.

Druhé zelené světlo bliká nápisem chtít. To říká pracovníkovi, že aby se něco změnilo, musí to sám chtít. Pouze jeho vůle a snaha může věci měnit. Když se nebude pracovník chtít zlepšovat, nikdo další ho k tomu nemůže nutit. Je to pouze na konkrétním zaměstnanci a záleží pouze na jeho touze po nových informacích a nových zkušenostech.

Na třetím zeleném světle svítí slovo uplatnit. Jedině pracovníkova akce, jeho aktivní přístup přinese nějaký posun. Mnoho lidí sní o tom, co všechno by mohli nebo chtěli udělat, vyzkoušet, naučit se. Ale nikdy se k tomu neodhodlají. Pracovník musí zkoušet jednotlivé dovednosti a pokoušet se je uplatnit v praxi. U mnoha z nich je lhostejné, zda s nimi změnu pracovník začne nebo je použije až po nějaké době.

Autory výše uvedené doplňují Armstrong a Taylor (2015, s. 362), podle kterých do rozvojových plánů patří také plánování osobního rozvoje, což je činnost, kterou provádějí jednotliví zaměstnanci, jimž se nabízí vedení, rada a podpora ze strany manažerů, přičemž obvykle vychází z přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Plány osobního rozvoje vymezují opatření, která hodlají jednotliví zaměstnanci uskutečnit za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Jsou rozlišovány jednotlivé fáze plánování osobního rozvoje, které jsou následující:

- Analýza současného stavu potřeb a rozvoje - může být uskutečněna v rámci procesu řízení pracovního výkonu;
- Stanovení cílů - mohou zahrnovat zlepšení pracovního výkonu, získávání nových dovedností, prohloubení znalostí, rozvíjení schopností, postup v kariéře nebo přípravu na změnu současného pracovního zařazení;
- Vypracování plánu aktivit - plán aktivit určuje, co je třeba udělat a jak to provést, což znamená, že plán aktivit vymezuje očekávané výsledky nebo tzv. cíle vzdělávání, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj a načasování. Plán aktivit by měl také obsahovat rozvojové aktivity, které jsou přizpůsobené potřebám jednotlivých zaměstnanců. To je například pozorování druhých při práci, zapojení do projektu, učení se z e-learningových programů, spolupráce s mentorem atd. Plán aktivit může také obsahovat formální výcvik zaměřený na osvojení si určitých znalostí a dovedností, avšak nejde o část, která by byla nejdůležitější;
- Implementace - realizace naplánovaných rozvojových aktivit.

Plamínek (2014, s. 261) popisuje rozvojové aktivity, kde je popisuje jako: dodávky nezbytných lidských zdrojů (motivy, znalosti, dovednosti, návyky, vztahy atd.) formou školení, tréninků, poradenství, koučování, učení z výkonu učitele, učení z vlastního výkonu a výjimečně i jiných forem působení (například mediace nebo facilitace). S názorem Plamínka nepřímo souhlas Janišová a Křivánek (2013, s. 216), podle kterých mají zase

rozvojové aktivity zaměstnanců za cíl zvyšovat výkonnost firmy. Systémový přístup ke vzdělávání je zasazen do celého cyklu práce s firemními či individuálními cíli a do rozvoje kompetencí, které umožňují dosažení těchto cílů. Firemní cíle se rozkládají na individuální cíle, které se pravidelně vyhodnocují a nakonec jsou významným podkladem pro variabilní složku mzdy. Postoj zaměstnance k vlastnímu rozvoji a jeho pokrok v rozvíjení kompetencí také ovlivňuje variabilní složku jeho mzdy, případně vede k převedení na jiné pracovní místo či k povýšení.

Podle Šikýře (2016, s 147) zahrnuje odborný rozvoj zaměstnanců:

- Zaškolení a zaučení;
- Odbornou praxi absolventů škol;
- Prohlubování kvalifikace;
- Zvyšování kvalifikace.

S tím, že zaškolení nebo zaučení se týká pracovníka, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, stejně jako pracovník, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nutné. Zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který je zaměstnanci náležitá mzda.

Veliká pozornost je směřována k absolventům škol, to znamená zaměstnancům, kteří vstupují do zaměstnání na práci odpovídající jejich kvalifikaci, jestliže celková doba jejich odborné praxe nedosáhla po řádném ukončení studia dvou let, přičemž do této doby se nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené. Zaměstnavatel je také povinen zabezpečit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol adekvátní odbornou praxi k získávání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Za odbornou praxi by měla zaměstnanci také náležet mzda.

Prohlubování kvalifikace je průběžné doplňování kvalifikace, kterým se nemění její podstata a které umožňuje pracovníkovi výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje také její udržování a obnovování. Povinností pracovníka je pravidelně prohlubovat svou kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace. Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší pracovníkovi mzda. Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace je zaměstnavatel povinen hradit.

Zvýšení kvalifikace je změna hodnoty kvalifikace, stejně jako její získání nebo rozšíření. Zvyšování kvalifikace se rozumí studium, vzdělávání, školení nebo obdobná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebami zaměstnavatele. Podmínky zvyšování kvalifikace, včetně podmínek uzavření kvalifikační dohody v souvislosti se zvyšováním kvalifikace, jak upravuje zákoník práce. Rekvalifikace zaměstnanců je o získání, zvýšení nebo rozšíření kvalifikace v pracovní době, kdy se pracovník nemůže věnovat své práci naplno.

2.2.2. Současné formy a trendy firemního vzdělávání

Forma vzdělávání se v průběhu času modelovala, měnila se. Ať už se jedná o vzdělávání ve školství nebo o firemní vzdělávání pracovníků v organizaci, jsou jisté aspekty, které se musely změnit, aby byly funkčnější. To, co fungovalo před 50 lety, už dávno nemusí fungovat nyní.

Plamínek (2014, s. 47-50) se v kapitole učení a vzdělávání věnuje také současným trendům ve vzdělání, kde udává, že tak jako v historii, probíhá i nyní současné vzdělávání ve specifickém kontextu. I dnes, tak jako vždy, se doba jeví býti turbulentní, působí v ní zásadní hrozby i velké naděje. Lidé již nejsou samostatnými jednotkami, ale tvoří jeden propojený celek a jako celek také čelí hrozbám a žijí nadějemi. A velký nástup lidí v posledních staletích je také významným kontextem vzdělávání. Jsme obklopeni množstvím věcí, jejich význam pro nás se tím relativizuje a snižuje. Jsme zahlceni nejen podněty, ale i předměty. Věci jsou “rychloobrátkové” a my ztrácíme schopnosti získat k nim vztah.

Mění se také hodnotové orientace. Někdejší dlouhodobě ustálený systém ceněných a obdivovaných hodnot - od těch jednoznačně pozitivních (jako je čestnost či poctivost) až po hodnoty v různé míře diskutabilní (například poslušnost a víra v božstva) - byl vždy sice vnímán pouze jako ideál, od něhož se reálné chování lidí vždy více či méně odlišovalo. Ovšem existoval a chování lidí bylo v malých, přehledných komunitách, v nichž lidé žili, také pečlivě monitorováno a hodnoceno.

V současné době můžeme v oblasti vzdělávání dospělých pozorovat mnoho trendů. Mezi ty nejznámější patří e-learning, outdoor training a blended learning. Blended learning podle Armstronga a Taylora (2015, s. 366) představuje kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem vylepšovat efektivnost procesu vzdělávání tak, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat. Tento program Blended learning je možné plánovat pro jednotlivce, kde je možné kombinovat plánování zkušeností, samostatně řízené vzdělávání uskutečňované v souladu s plánem osobního rozvoje, E-learning, skupinové vzdělávání, koučování, mentorování a další aktivity, které jsou realizované interně nebo externě. S názorem Armstronga a Taylora nepřimo souhlasí také Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 41), kteří zmiňují nové trendy ve vzdělávání pro práci - současné postavení. Řada pracovníků totiž považuje přístup k odbornému vzdělávání za hlavní část celkové odměny. V závislosti na rozvoji pracovních míst a rolí jsou firmy nuceny poskytovat svým pracovníkům výcvik tak, aby docházelo k růstu pracovníka výkonu, výkonnosti celé společnosti a k rozvoji učení se. Konkrétně tedy může jít o výcvik takových dovedností, jakými jsou práce s novým softwarem, time management, motivace týmu či změna chování vedoucí k lepší efektivnosti pracovního výkonu. Efektivní výcvik umožňuje udržovat motivaci a angažovanost a je jasným signálem toho, že firma investuje do svým zaměstnanců. Výcvik vede k růstu zaměstnatelnosti jak v rámci organizace, tak mimo ni, což je pracovníky chápáno jako významná forma nehmotné odměny.

Každá organizace si přizpůsobuje firemní vzdělávání své firemní kultuře. Mnoho firem, obvykle těch větších už přišlo na to, že klasické přednášky nebo prezentace nemají takový efekt na pracovníky, jako například interaktivní školení. Z toho důvodu se snaží co nejvíce implementovat do programu školení nejrůznější workshopy a “outdoorové” školení v přírodě.

Hroník (2007, s. 116) uvádí, že to co je v několika posledních letech hlavní, je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání pracovníků vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Zesilující tlak na zvýšení

výkonnosti se promítá do všech trendů, které dále Hroník představuje. Za hlavní trendy můžeme podle Hroníka považovat:

- Od “kusovek” k celostnímu přístupu s výrazným vlivem vzdělávání na pracovišti;
- Just-in-time ve vzdělávání;
- Standardizované kurzy;
- On-line nákup;
- Důraz na diferenciaci a zakázková řešení.

Podle názoru Šikýře (2016, s. 71) moderní techniky ve vzdělávání a zmiňuje například i virtuální realitu, která zatím patří spíše k hraní her, každopádně v dnešní době se překlápí i do světa vzdělávání. Můžeme lidem ukázat věci, které není možné mít fyzicky u sebe a vzít je na místa, která jsou i na druhém konci světa. To vše pomocí malé krabičky a obrazovky. Tento způsob vzdělávání je skvělý pro ta školení, kde se jedná o zážitkovou formu. Lidé si zapamatují zážitek a o to více je pravděpodobné, že si zapamatují i mnoho věcí, které v daný den viděli a mohli se naučit. Stereotypní prezentace s data projektorem už nejsou pro posluchače atraktivní a ve velké míře prezentujícího mnohdy neposlouchají. Způsob prezentace se musí neustále rozvíjet a aktualizovat.

2.3. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání v knihách pro personalisty zmiňuje mnoho autorů. Je to jasná definice a seznam nejrůznějších způsobů, jak má organizace své zaměstnance v organizaci i mimo ni vzdělávat. Každá firma si přijde na svůj nejlepší způsob vzdělávání a učení zaměstnanců, který je nejúčinnější a za adekvátní náklady. Tím, že je vzdělávání a formování pracovníků jedna z nejdůležitějších věcí v personalistice a pokud organizace investuje do svých zaměstnanců nemalé finanční prostředky, je skoro jisté, že se náklady spojené se vzděláváním a rozvoje pracovníka firmě vrátí a znásobí ve formě lidských zdrojů. Lidé se vzdělávají jak v kanceláři, tak je ještě důležitější vzdělávat lidi tzv. v terénu. To jsou ti lidé, kteří jsou součástí přímého marketingu a osobního prodeje, který Machková (2015, s. 180) definuje jako nejpoužívanější formu přímého marketingu. V oblasti mezinárodního podnikání se osobní prodej využívá zejména v průmyslovém marketingu a při jednání s obchodními mezičlánky. Cílem osobní komunikace je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dlouhodobého pozitivního vztahu se zákazníkem. Je to opravdu velice důležitá součást marketingu organizace a proto je velice důležité kvalitní vzdělávání osob, které se s osobním prodejem potýkají nejčastěji.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 111) uvádí, že když jsou stanoveny cíle, jejichž chce podnik skrze systém vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich splnění vybrat vhodnou metodu. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod. Správně určená volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k organizaci, k jednotlivcům a k cílům vzdělávání. Jedním z východisek je i dlouhodobý styl a kultura učení. Je vhodné vzdělávací metody měnit, může to být i součástí obecné kulturní změny, ale musí přitom být uvážěn dopad vzdělávacích metod na obsah. Nadále je velice důležité brát ohled na individuální vzdělávací styl účastníků. S názorem Vodáka a Kucharčíkovou souhlasí také Šikýř (2016, s. 150), který metody vzdělávání uvádí, že úspěšná realizace vzdělávání pracovníků je podmíněna aplikací správné metody vzdělávání, která pracovníkům umožní osvojit si

požadované schopnosti, jako jsou znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Poté uvádí rozdělení metod vzdělávání:

- Na pracovišti;
- Mimo pracoviště.

2.3.1. Vzdělávání na pracovišti

Pole názoru Armstronga a Taylora (2015, s. 358) vzdělávání na pracovišti, neboli metoda *on the job* souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností. Lidé se učí při vykonávání dané práce, s tím že vlastní pracovní zkušenosti vstřebávají, aby je dobře pochopili a mohli je v pořádku využívat. Vzdělávání na pracovišti je spíše neformálním procesem, i když důležitou roli při jeho ulehčování hrají linioví manažeři. Vzdělávání na pracovišti je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním a je podporováno koučováním, mentorováním, e-learningem nebo plánováním zkušeností. Vzdělávání na pracovišti může být doplněno formálním výcvikem, ale běžné je zaměřit se více na učení se na základě pracovních zkušeností. O vzdělávání na pracovišti Armstronga a Taylora doplňuje také Koubek (2015, s. 266), který vzdělávání na pracovišti považuje za vhodnější metodu vzdělávání pro dělníky. V praxi se však používá jak vzdělávání na pracovišti, tak mimo pracoviště pro vzdělávání všech kategorií pracovníků. Dochází pouze k určitým změnám s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Šikýř (2016, s. 150) ještě k názoru Armstronga a Taylora doplňuje, že metoda vzdělávání na pracovišti se aplikuje převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce.

Všechny známé metody vzdělávání na pracovišti vypisuje Koubek (2015, s. 267-269), který také všechny metody popisuje a uvádí také jejich výhody a nevýhody. Metody vzdělávání na pracovišti uvedené Koubkem jsou:

- Instruktaž při výkonu práce - je nejčastěji používaná metoda vzdělávání na pracovišti. Jde o nejjednodušší způsob většinou jednorázového zácviku nového nebo méně zkušeného pracovníka. Pracovníkovi předvede buď nadřízený nebo zkušený pracovník postup, který se vzdělávaný pracovník snaží napodobovat a osvojit si tento postup při plnění svých pracovních úkolů. Výhodou je rychlý zácvik a vytváření pozitivního vztahu spolupráce mezi pracovníky nebo s nadřízeným. Nevýhodou pak je, že umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Jde spíše o jednorázové, krátkodobé působení. Vzdělávání pak probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí mezi ostatními pracovníky a velkým tlakem pracovních úkolů.
- Coaching - je narozdíl od jednorázové instruktaže dlouhodobější. Zahrnuje instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i kontrolu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k požadovanému výkonu práce a k vlastnímu zápalu do práce. Výhodou je, že vzdělávaný pracovník je neustále informován o hodnocení své práce a při této metodě se jedná o úzkou, oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem. Zlepšuje také komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů kariéry pracovníka. Nevýhoda může být ve formování pracovních schopností, které probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být necelistvé.

- Mentoring - je obdobou coachingu. Je to jistá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce, neboli mentora, který je zároveň jeho vzorem. Tento mentor mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu také i v jeho kariéře, prosazuje ho a stává se jeho patronem. Výhodou mentoringu je, že metoda vnáší prvek pracovníkova vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto také hodnocena lépe, než coaching. Nevýhody jsou jako u coachingu. Jinak kromě nich to může být nevhodná volba mentora.
- Counselling - patří k nejnovějším metodám vzdělávání pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi pracovníkem a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Výhodou je, že vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání. Nevýhodou zase je větší časová náročnost. Vzdělávání se díky tomu může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště.
- Asistování - je tradiční a často používanou metodou formování pracovních schopností zaměstnance. Vzdělávaný je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovními postupům. Výhoda je v soustavnosti působení a důrazu na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhoda pak může být v tom, že se pracovník může naučit i některé nevhodné pracovní návyky, získat mylně informace. Také i to, že pracovník získává informace z jednoho zdroje není výhodou.
- Pověření úkolem - je rozvinutou metodou asistování, případně její konečnou fází. Vzdělávaný zaměstnanec je svým zaměstnavatelem pověřen splnit zadaný úkol. Zároveň má ale vytvořeny všechny podmínky a je opatřen potřebnými pravomocemi. Pracovníkova práce je sledována. Výhodou je, že metoda vychovává k rozhodování a řešení úkolů svépomocí a kreativním způsobem. Zaměstnanec si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti. Nevýhodou pak může být, že se pracovník může dopouštět chyb, nesplnit úkol, protože sledování a dirigování každého jeho kroku není vždy možné.
- Rotace práce - metoda, při které je vzdělávaný zaměstnanec postupně vždy na dané období pověřován pracovními úkoly v jiných odděleních organizace. Metoda se nejvíce používá při výchově řídicích pracovníků a pro absolventy školy, aby si vyzkoušeli nejrůznější práci a zjistili, co chtějí dělat do budoucna a aby firma našla jejich skrytý talent. Výhodou je, že si pracovník rozšiřuje své znalosti a schopnosti. Nevýhoda je v tom, že pracovník nemusí na každé pracovní pozici uspět, což ho může demotivovat a jeho výkon může být negativně hodnocen nadřízeným.
- Pracovní porady - jsou také považovány za vhodnou metodu vzdělávání pracovníků. Během porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Výhody jsou ve výměně zkušeností mezi pracovníky, prezentaci názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům, což zlepšuje pracovní kolektiv. Nevýhodou pak může být problém časového umístění pracovní rady. Rady v pracovní čas totiž zkracují dobu určenou k plnění pracovních úkolů. Naopak rada mimo pracovní dobu se setkává s neochotou pracovníků setkat se mimo pracovní dobu.

Různé metody vzdělávání uvádí také Janišová a Křivánek (2013, s. 216), kteří se shodují s Koubkem ve 3 bodech. Podle nich do metod vzdělávání patří: e-learning, koučink a interní workshopy.

Metody Janišové a Křivánka doplňuje Šikýř (2016, s. 151), který do vzdělávání na pracovišti však e-learning ani interní workshopy nezahrnuje a s názorem Janišová a Křivánka tedy nesouhlasí. E-learning je však výjimkou, protože je to metoda použitelná jak na pracovišti, tak mimo pracoviště. Šikýř uvádí poté další metody, které se shodují se seznamem Koubka jako jsou: Instruktaž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce. Armstrong a Taylor (2015, s. 359) ještě na rozdíl od Janišové, Křivánka a Šikýře do vzdělávání na pracovišti zahrnují: zapracování nových zaměstnanců, plánování zkušeností, mentorování. Avšak Armstrong a Taylor s ostatními autory souhlasí, že e-learning a koučink do vzdělávání na pracovišti také patří.

2.3.2. Vzdělávání mimo pracoviště

Podle Šikýře (2016, s. 150) se vzdělávání mimo pracoviště aplikují ve velkém množství případů hromadně mimo stálé pracoviště pracovníků v organizaci nebo mimo organizaci jako je přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity atak dále. Šikýře v definici doplňuje také Koubek (2015, s. 266) podle kterého je vzdělávání mimo pracoviště vhodnější pro vzdělávání budoucích pracovníků a specialistů. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často konají v režimu, který je podobný režimu školnímu, ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích, zařízeních předvádějících novou techniku a tak dále. Jsou to metody používané hlavně k hromadnému vzdělávání skupin. S názorem Koubka souhlasí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113), kteří metodu vzdělávání mimo pracoviště, neboli metodu off the job definují také jako vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. Podle Vodáka a Kucharčíkové patří do této metody vzdělávání: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre). S jejich názorem však nesouhlasí Armstrong a Taylor (2015, s. 359), kteří metody jako koučování zahrnují ve vzdělávání na pracovišti.

Výše uvedené autory a jejich názory shrnuje Koubek (2015, s. 270-273), podle kterého mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- Přednáška - se ve většině případů zaměřuje na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí;
- Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí) - případně seminář. Jedná se o metodu zprostředkovávající spíše znalosti;
- Demonstrování - zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžerů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení. Uskutečňují se ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení a tak dále. Vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti;
- Případové studie - je metoda vzdělávání, která je velmi rozšířená a oblíbená. Ve velké míře se používá ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečné nebo smyšlené

případy určitého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo malé skupinky tyto případy studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému;

- Workshop - neboli také skupinové cvičení je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Jde o komplexní případové studie;
- Brainstorming - je taktéž, jako workshop variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení určitého problému. Po předložení návrhu je vyvolána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se ideální návrh či optimální kombinace návrhů;
- Simulace - je metoda, která je ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci vzdělávání dostanou velmi podobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby udělali řadu rozhodnutí. Většinou jde o řešení běžné životní situace, která se vyskytuje v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším;
- Hraní rolí - je metoda, která je orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Od vzdělávaných se vyžaduje vysoká aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku kreativity. Účastníci na sebe berou nějakou roli a v ní poznávají druhé, vyjednávají a komunikují. Metoda je zaměřena na osvojení si dané sociální role a žádoucích sociálních vlastností;
- Assessment centre - neboli také development centre je moderní a vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale také vzdělávání pracovníků. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem. Assessment centre představuje vylepšené metody případových studií, simulace a hraní rolí;
- Outdoor training/learning - je metoda, která se v poslední době stále více používá ke vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře. Jde například o aktivity hledání optimálního řešení daného úkolu, umění koordinovat danou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, spolupracovat v týmu, orientovat se a další. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu zapotřebí a jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit;
- E-learning - nebo také vzdělávání pomocí počítačů patří mezi ty metody, jejichž používání neustále roste. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňují kontakt se vzdělavatelem či s ostatními účastníky vzdělávání.

2.4. Metodika práce

Bakalářská práce se dělí na dvě klíčové části – teoreticko-metodologickou část a praktickou část. V teoreticko-metodologické části bakalářské práce je na základě odborné literatury a její literární rešerše popsán a vysvětlen pojem vzdělávání zaměstnanců a firemního vzdělávání. Dále jsou v bakalářské práci na základě literární rešerše odborné literatury určen rozvoj

pracovníků v organizaci a rozvojové plány. Teoreticko-metodologická část bakalářské práce, jak je již výše uvedeno, vychází z odborné literatury, odborných článků, jejich vzájemného doplňování a jejich komparace. Monografie i odborná periodika byly zapůjčeny z Knihovny Akademie Věd, knihovny VŠEM a z webové stránky Bookport, což je oficiální web pro zapůjčení knih Grada Publishing. Veškeré zdroje byly vyhledávány za pomoci klíčových slov. Při tvorbě teoreticko-metodologické části autorka postupovala tak, že nejprve z uvedených zdrojů načerpala informace, definice a poznatky, které poté komparovala a vzájemně doplňovala.

V rámci bakalářské práce byly použity metody rozboru sekundárních zdrojů, literární rešerše a její vzájemná komparace a doplnění, popisu, dotazníkového šetření a standardizovaného rozhovoru.

V analytické části bakalářské práce je nejprve představena společnost XY, jejíž vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou předmětem zkoumání praktické části bakalářské práce a je vytvořena na základě rozboru sekundárních zdrojů a popisu. Druhá subkapitola obsahuje představení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY na základě rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK. Rozhovor se uskutečnil dne 22. června 2020 v zasedací místnosti v budově společnosti XY a je přiložen v příloze 1. Rozhovor trval 35 minut a v jeho průběhu bylo položeno deset otázek. Ambicí rozhovoru bylo zjištění aktuální situace vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY. Rozhovor byl veden formou otevřených otázek.

V další subkapitole byla za účelem zjištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY zvolena metoda dotazníkového šetření a na základě výsledků dotazníkového šetření zhodnocen aktuální systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY, byly zjištěny formy vzdělávání a jejich reálné využití zaměstnanci. Skrze dotazník bylo osloveno 90 zaměstnanců společnosti XY v České republice, kteří všichni pracují v rámci jedné budovy v ČR. Po dohodě s Senior trade marketing and communication manager CZ/SK byli zaměstnanci z různých pozic v rámci dotazníku sloučeni do tří kategorií: řadový pracovník (prodejní asistent, neboli BA), manažer/ka včetně team leader a pracovník/pracovnice back office (recepční, personalista a obdobné pozice). Dotazník v elektronické podobě byl rozšířen mezi zaměstnanci po dobu 14 dnů v době od 27. 3. 2020 do 10. 4. 2020 a je přiložen v příloze 2. Dotazník byl jednokolový. Bylo tak rozhodnuto z důvodu časné návratnosti zaslaných dotazníků v prvním týdnu. Pomocí dotazníku byly zjišťovány kvalitativní i kvantitativní údaje. Otázky, které se v dotazníku vyskytovaly byly otázky meritorní, analytické (identifikační, cenové) a filtrační.

V rámci dotazníkového šetření bylo položeno 25 uzavřených otázek. Pro lepší práci s daty poté autorka tyto dotazníky převedla do Google Formulářů, z čehož poté autorka vyexportovala data do Microsoft Excel, za pomoci kterého s nimi následně mohla variabilně pracovat. Autorka v práci využila nástrojů klasických tabulek, funkcí a grafů v Microsoft Excel a dále také za pomoci pokročilejších funkcí jako kontingenčních tabulek a grafů. Návratnost vyplněných dotazníků byla 70 %, což znamená 63 vrácených vyplněných dotazníků z 90 poslaných dotazníků.

Pro zpracování výsledků dotazníkového šetření je využito metod analýzy, kam spadá analýza vzdělávacího systému společnosti a rozbor výsledků dotazníkového šetření, komparace,

dedukce a syntéza, kde byly vyhledávány souvislosti a vzájemné vazby mezi jednotlivými částmi jevu, kam spadají návrhy a doporučení.

Na základě praktické části bakalářské práce autorka vytvořila v závěru práce doporučení vhodného plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro společnost XY. Autorka na základě dotazníkového šetření určila způsoby vzdělávání, které nejsou zaměstnanci příliš oblíbené a z toho důvodu by bylo vhodné je zrušit či alespoň omezit jejich užívání na minimum. Dále na základě dotazníkového šetření doporučila vhodné zařazení metod vzdělávání pracovníků.

3. Analytická část

Analytická část bakalářské práce se soustředí na představení společnosti, představení současného stavu vzdělávání zaměstnanců za pomoci Senior trade marketing and communication manager CZ/SK, zjištění metod vzdělávání zaměstnanců, jejich reálného využívání a případných preferencí na obměnu. Dále bakalářská práce obsahuje nabídky společností s konkrétními produkty, o které mají zaměstnanci zájem. Analytická část bakalářské práce je zakončena doporučením vhodné obměny zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XY a dílčích doporučení týkajících se zaměstnaneckých benefitů a jejich představování v rámci společnosti ve společnosti XY.

V analytické části bakalářské práce na téma Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY je možné nalézt představení společnosti XY za pomoci Senior trade marketing and communication manager CZ/SK a rozboru sekundárních zdrojů. Tím chce autorka nejen nastínit možné typy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které by společnost mohla poskytovat, ale také celkové zaměření společnosti v oblasti vzdělávání a HR, jejich filozofii a přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a zaměstnancům obecně. Dále je možné se v bakalářské práci seznámit se současným stavem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY, jejich aplikacemi na zaměstnance a podmínkami s tím spojeným.

V další subkapitole je po rozhovoru provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy, jehož úkolem bylo zjištění forem a metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jejich zainteresování. Na základě výsledků dotazníkového šetření je zhodnocen aktuální systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY, jsou zjištěny formy a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců s těmito formami a metodami. V poslední subkapitole analytické části bakalářské práce jsou utvořena doporučení vhodné obměny vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY, která jsou utvořena na základě celé analytické části, především na základě výsledků preferencí zaměstnanců týkajících se zaměstnaneckého rozvoje a vzdělávání zaměstnanců obecně a to vše zkombinované s možnostmi společnosti.

3.1. Představení společnosti XY

V první subkapitole bakalářské práce je představena společnost XY na základě sekundárních zdrojů a rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK. Cílem této subkapitoly je vytvoření si obrazu o vzdělávacích plánech společnosti, tedy zjištění aktuálního plánu vzdělávání a rozvoje společnosti XY.

Společnost XY, která byla založena (XY, 2020) na počátku 20. století v Evropě, je dlouhodobě leaderem v oblasti spotřebitelského průmyslu a působí ve 150 zemích světa. Zastoupení má i v České republice a na Slovensku a jedná se o největší společnost s tímto zaměřením. Jedinečné mezinárodní portfolio společnosti XY obsahuje 36 různých značek, které se navzájem doplňují. V roce 2019 společnost vykázala obrat ve výši 29,87 mld. euro, provozní zisk byl vykázán na 4,1 mld. euro, zvýšení dividendy na akcii vzrostlo o 8 %, zisk z akcie v roce 2018 vzrostl o 6,5 % a celosvětově zaměstnává více než 88 000 lidí (XY, 2020).

Jako přední světová společnost v oblasti spotřebitelského průmyslu je se svými produkty zastoupena ve všech distribučních sítích: na spotřebitelském trhu, v obchodních domech, lékárnách a drogeriích, v kadeřnictvích, cestovním maloobchodě i ve značkových

a internetových prodejnách. Společnosti XY je také známá, že netestuje své výrobky na zvířatech.

V současné době společnost XY (XY, 2020) se sídlem v Praze a Bratislavě zaměstnává v České republice a na Slovensku více než 350 zaměstnanců na různých pozicích, v různých divizích a odděleních, v obchodu, marketingu nebo operačním oddělení. Zaměstnanci společnosti pracují jak v kancelářích, tak někteří i tzv. v terénu. Tudíž se nenacházejí na centrále, ale například v obchodech, které jsou se společností smluvně vázány.

Každoročně jsou nabízeny prostřednictvím firmy pro čerstvé absolventy, či studenty stáže a management trainee pozice. Z nich mnoho pak pokračuje v budování své kariéry ve společnosti XY, jak v České republice a na Slovensku, tak i po celém světě. Zároveň společnost XY patří v České republice k nejžádanějším zaměstnavatelům mezi studenty. Společnost XY se každý rok pravidelně účastní na akci pro studenty Rohlík - Veletrh šance, kde zástupci několika firem mají svůj stánek a studentům vysokých škol zodpovídají dotazy ohledně stáží, či management trainee programů v jejich společnosti.

3.2. Představení současných forem vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Ve druhé subkapitole bakalářské práce je představen současný stav a systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. K vytvoření této kapitoly byla použita metoda standardizovaného rozhovoru a rozboru sekundárních zdrojů, konkrétněji interních směrnic společnosti XY, ze kterých se pomocí popisu konkrétněji uvádí jednotlivé metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Současný stav a systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY je tedy zjištěn za pomoci Senior trade marketing and communication manager CZ/SK, se kterou je za tímto účelem proveden rozhovor. Rozhovor s Senior trade marketing and communication manager CZ/SK se uskutečnil 22. června 2020 v zasedací místnosti ve společnosti XY a jeho hlavním cílem je zjištění aktuální situace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY, konkrétně BA's, což je ve společnosti XY název pro asistentky prodeje. V průběhu rozhovoru byla Senior trade marketing and communication manager CZ/SK dotazována na věkovou strukturu zaměstnanců a další typy pozic ve společnosti XY. Následně byla Senior trade marketing and communication manager CZ/SK dotazována na metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY, dále na jejich hodnocení efektivity vzdělávání. A v poslední řadě byla Senior trade marketing and communication manager CZ/SK dotazována na konkrétní využívání modernizovaných verzí zaměstnaneckých benefitů, spokojenost a adaptabilitu zaměstnanců na tuto modernizovanou verzi benefitů. Poznatky z rozhovoru jsou doplněny o informace získané ze směrnic společnosti.

Senior trade marketing and communication manager CZ/SK v rozhovoru (Příloha 1) uvedla pozice, které jsou ve společnosti XY vzdělávány. Jsou jimi pozice BA's, což jsou asistentky prodeje, které se nachází v parfumeriích po celé České republice a na Slovensku. Tyto BA's jsou zaštitěné jejich manažerkou, která jim spravuje směny a posílá je na různá školení. Dle rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK má společnost XY a zaměstnanci na pozici BA's velmi rozsáhlou věkovou strukturu zaměstnanců, která je od studentů (přibližně 17 let) přes absolventy, maminky, které jsou na poloviční úvazek,

zaměstnance ve středním věku až po starší zaměstnance před důchodem. Převážně to ale jsou mladé dívky, které se na této pozici vyskytují ve většině případů.

Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) hodnotila přístup společnosti XY ke vzdělávání zaměstnanců, včetně BA's. Uvedla, že společnost investuje do vzdělávání mnoho finančních prostředků. Ve společnosti se uskutečňují pravidelná školení na prodejnách i hromadná školení, kam se pozvou všechny BA's. Dále uvedla, že na vzdělávání zaměstnanců je stále co zlepšovat. Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1), uvádí způsoby, kterými jsou identifikovány potřeby vzdělávání a to, jestli je dle jejího názoru dostačující. Z odpovědi vyplývá, že počátek vzdělávání zaměstnance je řadového charakteru, tzn. každý zaměstnanec projde zaškolením a pravidelnými školeními. Avšak někteří vybraní zaměstnanci podstupují mystery shopping, díky kterému se může měřit kvalita vzdělání pracovníka. Všichni zaměstnanci jsou proškoleni na produkty při nástupu školitelem, navíc jsou poté v terénu se zkušenějším pracovníkem, který novému pracovníkovi ukáže správný postup v praxi. Školení jsou realizována pravidelnou formou a pokud se zjistí z mystery shoppingu, že některý zaměstnanec zaostává v nějaké kategorii, je dodatečně doškolen. Podle Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) mohou BA's kariérně růst, tudíž se zde vyskytuje rozvoj zaměstnance, avšak není přesně určen rozvojový plán. Zaměstnancům není zcela zřejmé, na jaké pozice se mohou dostat a jestli pozice, na kterou by se v budoucnu chtěli dostat vůbec existuje nebo bude vytvořena. Plán rozvoj zaměstnance BA's zatím společnost vymyšlený nemá, každopádně se nebrání tomu, aby jim byl navrhnout. Z toho vyplývá, že se společnost snaží co nejvíce zaměstnance vzdělávat, ale rozvoji zaměstnanců se zatím nevěnuje v takové míře, jako by chtěli.

3.2.1. Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dle teoretické části

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které uskutečňuje společnost XY lze hodnotit z hlediska metod vzdělávání na pracovišti - on the job (viz kapitola 2.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti), konkrétně metodu zaškolení nového zaměstnance pomocí zkušenějšího zaměstnance můžeme podle Armstronga a Taylora (2015, s. 358) zařadit do Instruktáže při výkonu práce a koučinku.

Dále lze vzdělávání zaměstnanců, které uskutečňuje společnost XY hodnotit z pohledu nebo vzdělávání mimo pracoviště - off the job (viz kapitola 2.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště), konkrétně metoda interaktivního workshopu je možné podle Koubka (2015, s. 271) zařadit do metod používaných ke vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště a to konkrétně jako workshop, neboli skupinové cvičení. Dále je společností XY používaná metoda hraní scén z běžného života na prodejně je také podle Koubka (2015, s. 271) možné zařadit jako hraní rolí, kdy se mezi dva pracovníky rozdají role BA's a zákazníka a před ostatními zaměstnanci předvádějí, jak by měl vypadat správný prodej. Celou scénku poté zhodnotí přisedící školitel a ostatní zaměstnanci. Je to velice účinná metoda, avšak někteří introvertní zaměstnanci mají s touto metodou problém. Další používanou metodou společnosti XY je podle Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) "kopírování" kroků školitele, což můžeme podle Koubka (2015, s. 270) označit jako metodu demonstrování, praktické a názorné vyučování zaměstnanců. Společnost XY tuto metodu vzdělávání využívá při praktických školení, kdy jsou školitelem ukázány kroky postupu a poté mají ostatní zaměstnanci možnost stejné kroky zopakovat. Finální verzi práce zaměstnanců poté ke konci školení hodnotí školitel a říká zaměstnancům, co se danému

pracovníkovi povedlo a co je třeba zlepšit. V některých případech se pak podle Senior trade marketing and communication manager CZ/SK učí zaměstnanci sami z poskytnutých materiálů.

Rozvoj zaměstnanců, jež také společnost XY zaštiťuje lze hodnotit z hlediska Rozvojových plánů společnosti (viz kapitola 2.2.1 Rozvojové plány zaměstnanců), které dle Horváthové, Bláhy a Čopíková (2016, s. 42) řadí vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce. Programy rozvoje nad rámec současné práce jsou podstatnými složkami nehmotné odměny. Pozitivně ovlivňují motivaci, angažovanost a oddanost jednotlivců. Umožňují pracovníkům rozvíjet nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a připravovat je tak na budoucí, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly. Velký význam má tato forma odměny zejména u talentovaných pracovníků. Konkrétně se může jednat o rozvojové programy využívající koučink, mentoring, rotaci práce, účast při řešení významných projektů, rozvoj kompetencí, development centra a tak dále. To souvisí také s tvrzením Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1), která uvedla, že není stanovený jasný rozvoj zaměstnance, ale pokud je zaměstnanec šikovný a pilný, tak je možné pro něj požadovanou pozici vytvořit.

3.2.2. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY

Za rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY dle Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) odpovídá ve velké míře personální oddělení, Retail and Education manažer a Senior trade marketing and communication manager CZ/SK. Odpovídají za to, aby veškerá vzdělávání zaměstnanců byla dostačující a účinná. Podle Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) mohou být zaměstnanci vzdělávání v oblasti obchodu, neboli prodejních technikách, verbální a neverbální komunikaci. Produktová školení jsou nejčastěji se vyskytujícím typem školení, která jsou na pravidelné bázi. Tento typ školení však postrádá hlubší myšlenku a zaměstnanci, kteří jsou ve firmě už déle, tak se jim forma školení zdá stereotypní. Ve velké míře se jedná o školení pomocí prezentace, která není velkým zážitkem. Proto se společnost XY snaží zaměstnancům nabídnout co nejlepší alternativu, díky které by pro ně školení bylo zábavné a odnesli si z něj velké množství informací, které mohou aplikovat v terénu.

Dále Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) uvádí, že roční vzdělávací plán navrhuje kolegové z jiné země Evropy, pod kterou tato společnost v České republice patří. Je úkolem školitele a Senior trade marketing and communication manager CZ/SK plán vzdělávání vytvořit a aplikovat. Poté se posílá ke schválení. Vytváření ročního vzdělávacího plánu je velice důležitou součástí samotného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento plán se totiž vytváří v mnoha případech už jeden rok dopředu a přizpůsobuje se mu například pronájem potřebných prostor, pozvání na školení, v případě, že se jedná o školení s koučem, tak se musí domluvit konkrétní termín. Se vzděláváním zaměstnanců také souvisí dárky, které se objednávají pro daná školení a dávají se za účast BA's, kteří je mají jako součást motivace zaměstnance. V případě školení na prodejnách se musí dostatečně dopředu domluvit školitel s prodejnou, aby mu zpřístupnila prodejnu a dala k dispozici prodejce v konkrétní čas. Často jsou tato školení prováděna před otevírací dobou z důvodu praktičnosti.

Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) popisuje, jak se zjišťuje zpětná vazba zaměstnanců na vzdělávací program. Podle Senior trade marketing and communication manager CZ/SK není tato fáze vzdělávání aplikována ještě v dostatečné míře. Někdy je zpětná vazba sdělována zaměstnanci po školení školitelce ústní formou nebo písemnou formou přes dotazník. Další možností, jak získat zpětnou vazbu od pracovníka je při jednání pracovníka s jeho manažerem. Často se na schůzce probírá také školení, na kterém v nedávné době zaměstnanec byl a to, jestli školení pracovníkovi přineslo nové poznatky. Tento typ získávání zpětné vazby je účinný z toho důvodu, že se pracovník nebojí sdělit svůj názor manažerovi, protože kolem něj nejsou další jeho kolegové. Způsob, jakým je hodnocena efektivita jednotlivých vzdělávacích aktivit je podle Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) zjišťování prodejní z dat od prodejen. Můžou tam vidět, kolik daný měsíc po školení bylo prodáno produktů, avšak údaje jsou často zkráceny. V datech je totiž podle Senior trade marketing and communication manager CZ/SK mnoho proměnných, které mohou výsledky prodeje ovlivnit. Způsob, jak se dá zjistit, jestli školení bylo úspěšné a zaměstnanec si z něj odnesl požadované znalosti je možné zjistit také díky mystery shoppingu, který bývá v mnoha případech po školení na prodejní dovednosti. Z výsledků mystery shoppingu je možné zjistit, jaké množství informací si zaměstnanec ze školení odnesl.

Způsob, jakým by společnost XY a Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) chtěli rozšířit nebo obohatit stávající systém vzdělávání a rozvoje je, aby lepší zapojení BA's a pracovníků celkově na školení a vzdělávání je více bavilo. Senior trade marketing and communication manager CZ/SK uvádí, že společnost XY vyzkoušela mnoho metod vzdělávání, ale žádná z aplikovaných metod zaměstnanec ještě úplně nepohltila. Rozvoj zaměstnanců je to, s čím poslední dobou společnost XY nepodává nejlepší výsledky a zaměstnanci jim možná z tohoto důvodu také dávají výpověď. Proto je nutné navrhnout společnosti XY plán rozvoje zaměstnanců, který bude společnost XY schopna aplikovat do svého vzdělávacího plánu a snížit tak fluktuaci zaměstnanců na minimum.

3.3. Zhodnocení dotazníkového šetření

V rámci následující subkapitoly analytické části bakalářské práce je, po rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK, využita metoda dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti XY v České republice, jehož hlavním úkolem bylo zjištění forem a metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich zainteresování a spokojenost zaměstnanců s metodami vzdělávání a rozvoje. Na základě výsledků dotazníkového šetření je zhodnocen aktuální systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY, jsou zjištěny metody a formy vzdělávání a rozvoje a reálná spokojenost zaměstnanců. Na konci kapitoly jsou na základě dotazníkového šetření zjištěny a zhodnoceny preference budoucího plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Standardizovaný dotazník je rozšířen mezi zaměstnance společnosti XY působící v rámci jedné budovy a zaměstnanců v terénu v České republice z důvodu potřeby získat co nejvíce názorů od zaměstnanců společnosti XY, kteří se tak mohou podílet na řízení a ovlivnit budoucnost systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti, kde pracují.

Dotazník byl rozšířen ve společnosti XY po dobu 14 dnů v době od 27. 3. 2020 do 10. 4. 2020 s cílem zjistit úroveň nabídky firemního vzdělávání. Dotazník celkem obsahuje

25 uzavřených otázek (Příloha 2). Šíření dotazníku bylo uskutečněno v jedné etapě, přičemž trvala celých 14 dní. Celkem bylo rozšířeno elektronickou formou 90 dotazníků a navraceno 63 dotazníků, což tvoří 70 % návratnost dotazníku. Všechny obdržené dotazníky byly zařazeny a žádný z nich nebyl vyřazen pro jeho nepoužitelnost. Struktura dotazníků byla následující: 5 otázky byly identifikační s cílem zjistit pohlaví, věkovou strukturu, místo působení, vzdělanost a dobu působení zaměstnance ve spotřebitelském průmyslu ostatní otázky byly výzkumné, které byly rozděleny do tří bloků. První z bloků je zaměřený na povědomí zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj a cílem bylo zjistit, v jaké míře jsou zaměstnanci informováni o způsobech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Druhý blok se zaměřuje na preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY. Cílem bylo zjistit, jaké formy školení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zaměstnanci upřednostňují. Posledním blokem této subkapitoly je vhodná aplikace a informovanost zaměstnanců o vzdělávání a rozvoji, jehož cílem bylo zjistit, jestli je vzdělávání a rozvoj ve společnosti XY vhodně zvoleno a zda zaměstnanci společnosti vědí, jaká školení a kdy vzdělávání zaměstnanců proběhne.

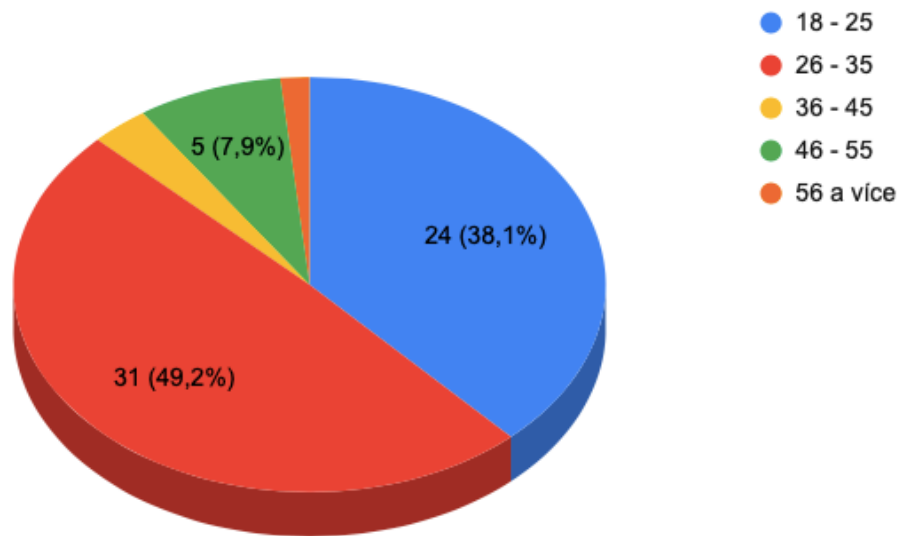
3.3.1. Shrnutí výzkumné části výsledků dotazníkového šetření

Struktura respondentů

Z celkového počtu 63 navracených dotazníků dotazníkového šetření je věková struktura respondentů, jak již uváděla Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (viz 3.2 Představení současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY) v rozhovoru, ve společnosti XY poměrně stejná, s tím, že zde pracují ve velké míře mladí studenti, přes absolventy, matky na poloviční úvazek, zaměstnance ve středním věku až po starší zaměstnance před důchodem. Po domluvě s vedoucí práce rozdělila autorka věk respondentů do pěti kategorií, ze kterých respondenti mohli volit. Těmito kategoriemi jsou dle Grafu 1 Věková struktura pracovníků společnosti XY níže: 18-25 let, 26-35 let, 36-44 let, 46-55 let a 56 a více let. Z celkového počtu 63 respondentů je v největší míře zastoupenou skupinou respondentů věková skupina 26-35 let, která čítá 31 respondentů, což tvoří 49,2 % ze všech respondentů.

Vzhledem z obchodnímu zaměření společnosti, fyzické náročnosti práce v kanceláři a možnosti praxe pro absolventy je tento výsledek očekávaný. Tato skupina se vyskytuje převážně v kanceláři a jsou to absolventi nebo mladí zaměstnanci, kteří se snaží získat ve firmě dostatečnou kvalifikaci na postup na další pozici nebo praxi v jiné společnosti. Druhou nejpočetnější částí respondentů je skupina 18-25 let, která zaujímá 24 respondentů, což tvoří 38 % ze všech respondentů. Zbylé tři skupiny respondentů, 36-45 let, 46-55 let a 56 a více let, tvoří zbylou část respondentů. Věková skupina 36-45 let zaujímá 2 respondenty, což následně tvoří 3,2 % ze všech respondentů. Další věkovou skupinu 46-55 let tvoří 5 respondentů, což poté tvoří 7,9 % ze všech respondentů. Poslední a nejméně početně zastoupená věková skupina 56 a více let čítá 1 respondenta, přesněji respondentku, což tvoří 1,6 % ze všech 63 respondentů.

Graf 1 Věková struktura pracovníků společnosti XY



Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu 63 navrácených dotazníků se dotazníkového šetření účastnila majorita žen, což je vzhledem ke struktuře společnosti, ve které se dotazníkové šetření uskutečnilo a ve které jsou ve většině případů ženy, zcela očekávané. Detailněji jsou v Grafu 5 Pohlaví respondentů (Příloha 3) z celkového počtu 63 respondentů 55 respondentů ženy a 8 respondentů muži, tudíž většinové ženské zastoupení zaujímá v počtu všech respondentů 87,3 % a mužské zastoupení tedy pouhých 12 %.

Dle Grafu 6 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (Příloha 3) je největší skupinou 31 respondentů, což tvoří 49,2 % ze všech 63 respondentů odpověděla na otázku nejvyššího dosaženého vzdělání, že mají vysokoškolské vzdělání inženýrské nebo magisterské. To také vypovídá o společnosti XY, že na svých pozicích obsazuje ve velké míře absolventy vysokých škol a vysoce vzdělané osoby. Druhou nejpočetnější skupinu 16 respondentů tvoří vzdělání střední s maturitou, což tvoří 25,4 % z 63 respondentů. Naopak nejmenší skupina je se základním vzděláním s jedním respondentem, který tvoří 1,6% část ze všech 63 respondentů. To potvrzuje předchozí tvrzení o vysokém vzdělání zaměstnanců společnosti XY.

Dále bylo zjišťováno, kde se zaměstnanci pohybují v rámci pracovní doby. Dle Grafu 7 Místo působení zaměstnanců (Příloha 3) se valná většina zaměstnanců pohybuje v Praze 98,4 % ze všech 63 respondentů, tzn. 62 zaměstnanců zvolilo, že se v rámci pracovní doby pohybují v tomto kraji. Druhý kraj, který byl nejpočetnější v pohybu zaměstnanců v jejich pracovní době byl Středočeský kraj, který zvolilo 7,9 % ze všech 63 dotázaných respondentů. Je to velký, avšak očekávaný rozdíl oproti Praze, kde má většina zaměstnanců působení v rámci sídla firmy, které je taktéž v Praze. Ostatní kraje byly zastoupeny v minimálním počtu a zahraničí zvolilo 3,2 % všech dotázaných zaměstnanců. Nutno zmínit, že u této otázky dotazníku mohli respondenti vybrat více odpovědí.

Na otázku, jak dlouho zaměstnanec pracuje ve spotřebitelském průmyslu se největší skupina 25 respondentů, neboli 39,7% část ze všech 63 respondentů podle Grafu 8 Doba působení zaměstnanců ve spotřebitelském průmyslu (Příloha 3) vyjádřila ke 3 a více letům ve spotřebitelském průmyslu. Druhou, nejpočetnější skupinou se 17 respondenty a 27 % ze všech 63 respondentů se stalo působení ve spotřebitelském průmyslu 2 - 3 roky. Další skupinou s 15 respondenty a 23,8% částí z 63 respondentů, kterých vyplnilo dotazník se stala skupina, která ve spotřebitelském průmyslu pracuje 1 - 2 roky. Poslední skupinou se stali respondenti, kteří pracují ve spotřebitelském průmyslu méně, než 1 rok a tím je 6 respondentů, respektive 9,5% část z 63 respondentů. Na tomto Grafu 8 Doba působení zaměstnanců ve spotřebitelském průmyslu je vidět vzestupný ráz a že zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují už mají převážně větší zkušenosti a v této oblasti působí delší dobu. Odpověď “nepracuji” je do dotazníku zařazena z důvodu případného vyřazení respondenta z dotazníkového šetření. Tuto odpověď však žádný respondent nezvolil.

Povědomí zaměstnanců o vzdělávání a rozvoji

Z dotazníkového šetření vyplývá, jaké mají zaměstnanci společnosti XY povědomí o vzdělávání a rozvoji. Dle dotazníkového šetření mají zaměstnanci vysoký pojem o metodách vzdělávání zaměstnanců. Celkem odpovědělo 100% část respondentů z důvodu povinné otázky a celkem 348 odpověďmi. Podle Grafu 9 Metody vzdělávání, které jsou zaměstnancům známé (Příloha 3) mají pracovníci poměrně velký přehled o možných metodách školení. Největší povědomí mají zaměstnanci o metodě prezentace, kterou Senior trade marketing and communication manager CZ/SK zmínila také v rozhovoru v příloze 1. Metodu prezentace označilo 61 respondentů, což je 96,8% část ze všech dotazovaných. Dále se v povědomí pracovníků objevil interaktivní workshop. Tuto možnost označilo 57 respondentů a tedy 90,5 % ze všech 63 dotazovaných. Samostatnou výuku, kdy se každý učí sám z poskytnutých materiálů a E-learning označilo jako známé stejný počet 54 respondentů a tedy 85,7 % z 63 respondentů. Simulaci určité situace v praxi označilo jako povědomou metodu 32 respondentů, tedy 50,8 % ze všech dotazovaných. Outdoor training a Napodobení činnosti školitele označilo jako povědomou metodu 31 zaměstnanců, tedy 49,2 % z 63. Jako poslední a nejméně známou metodu respondenti označili Assessment centre, kdy tuto možnost označilo jako povědomou metodu 28 respondentů, tedy 44,4 % ze všech dotazovaných a tím se tedy tato metoda zařadila na nejméně známou metodu vzdělávání. Každý pracovník mohl zvolit několik odpovědí, nikoli pouze jednu známou.

Dle dotazníkového šetření a dle Grafu 10 Rozvoj zaměstnanců na pracovní pozici (Příloha 3) zaměstnanci na otázku, zda jejich pracovní pozice obnáší rozvoj zaměstnance odpovědělo kladně 48 respondentů, tedy 76,2% část ze 63 dotazovaných respondentů. Negativně poté odpovědělo 11 respondentů, což je 17,5 % ze všech dotazovaných. Odpověď “Nevím” je do dotazníku vložena z důvodu konformity respondenta, když na situaci nemá vyhraněný názor. Tuto odpověď zvolili 4 pracovníci, což je 6,3 % z 63. Povědomí o rozvoji tedy mají pracovníci veliký. Téměř všichni zaměstnanci se v dotazníku vyjádřilo odpovědí “Ano” nebo “Ne”.

Dále bylo zjišťováno, zda se na zaměstnancovi pracovní pozici hodnotí efektivita vzdělávání nebo rozvoje zaměstnance. Dle Grafu 11 Hodnocení vzdělávání/rozvoje na pracovní pozici zaměstnance (Příloha 3) odpovědělo 25 respondentů, tedy 39,7% část ze 63 respondentů, že se na jejich pracovní pozici efektivita vzdělávání nebo rozvoje zaměstnance hodnotí. Stejně množství, tedy 19 respondentů, což je 30,2% část ze 63 respondentů odpovědělo, že se

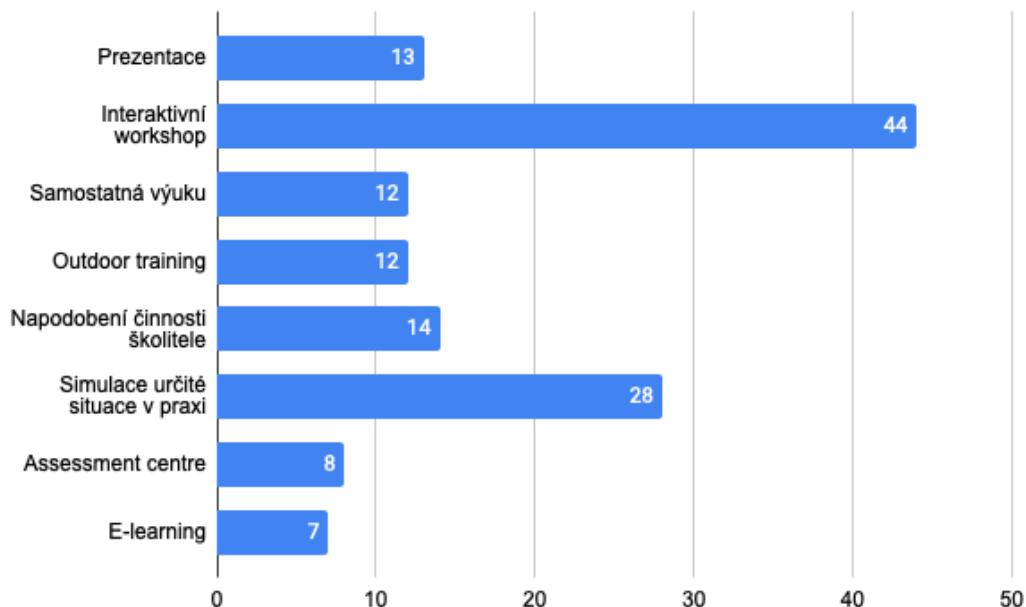
efektivita vzdělávání nebo rozvoje zaměstnance nehodnotí nebo neví, jestli se hodnotí. Z toho vyplývá, že v této oblasti nejsou zaměstnanci na plno informováni o možnostech na jejich pracovní pozici a ne tuto oblast by se měla společnost XY zaměřit.

Dle dotazníkového šetření a otázky, zda probíhá u zaměstnance zpětná vazba po absolvování školení kladně odpovědělo 46 respondentů, tedy 73% část z 63 všech dotázaných respondentů, což můžeme vidět v Grafu 12 Zpětná vazba po absolvování školení zaměstnance (Příloha 3). Zbylých 17 respondentů, což je 27% část z 63 respondentů odpovědělo, že u nich zpětná vazba neprobíhá. Zpětná vazba po absolvování školení je stěžejní součástí samotného školení a mělo by být označeno 100 % respondentů jako odpověď "Ano", aby měla správný efekt. Bez zpětné vazby zaměstnanců se společnost nemůže v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zlepšovat a rozvíjet.

Preference zaměstnanců

Stěžejní otázkou v celém dotazníkovém šetření byla otázka jaká metoda vzdělávání je pro respondenty nejúčinnější. Respondenti měli na výběr z 8 odpovědí s možností uvést více odpovědí: prezentace, interaktivní workshop, samostatná výuka, outdoor training, napodobení činnosti školitele, simulace určité situace v praxi, assessment centre, e-learning. Na tuto otázku odpovědělo všech 63 respondentů 138 odpověďmi. Nejvyšší zájem bylo o metodu Interaktivního workshopu a Simulaci určité situace v praxi. Dle Grafu 2 Metody vzdělávání, které zaměstnanci považují za nejúčinnější zvolilo 44 respondentů, což je 69,8 % z 63 dotazovaných respondentů odpověď metody interaktivního workshopu. Tuto metodu uváděla také Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) jako velice oblíbenou metodu vzdělávání, což se proběhlým dotazníkovým šetřením potvrdilo.

Graf 2 Metody vzdělávání, které zaměstnanci považují za nejúčinnější



Zdroj: Vlastní výzkum

Další velice oblíbená metoda vzdělávání je podle 28 respondentů, tj. 44,4% část z celkových 63 respondentů Simulace určité situace v praxi, která vykazuje největší oblibu u předchozích

známých metod vzdělávání, kde tuto metodu uvedlo 32 respondentů. 28 respondentů je tedy 87,5 % z předchozích 32 respondentů, kteří tuto metodu uvedli jako známou. Prezentace, kterou v rozhovoru (Příloha 1) uváděla Senior trade marketing and communication manager CZ/SK označilo jako neúčinnější metodu vzdělávání pouze 13 respondentů, neboli 20,6% část ze 63 dotazovaných. Nejméně oblíbenou metodou je E-learning, který označilo pouhých 7 respondentů, což je 11,1 % ze všech 63 respondentů. Společnost by se tedy měla zaměřit na metody vzdělávání, které jsou interaktivní formou a vyhýbat se “zastaralému” způsobu vzdělávání pracovníků ve formě prezentace. Pracovníky je velice obtížné touto formou prezentace zaujmout a pouze malá část všech zúčastněných si z této metody vzdělávání opravdu něco “odnese”. Pokud se vzdělává interaktivně, pak je veliká pravděpodobnost úspěchu školení.

Respondenti jsou dále dotazováni na počet lidí na školení, který je podle nich optimální viz Graf 13 Preference zaměstnanců v počtu osob na školení (Příloha 3). Mají na výběr z možností: nejraději mám individuální výuku, skupina 1 - 5 lidí, skupina 6 - 10 lidí, skupina 11 - 15 lidí, větší skupina rozdělena do několika menších skupin. Valná většina respondentů, konkrétně 54 % ze všech 63 respondentů považuje za optimální počet 6 - 10 lidí na školení. Další, velmi početnou skupinou jsou respondenti, konkrétně 31,7 % ze všech 63 respondentů, kteří zvolili optimální počet lidí ve skupině 1 - 5 lidí. Dále 7,9% část respondentů zvolila možnost větší skupiny, která je rozdělena do několika menších skupin, což je systém, který využívá podle Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1) společnost XY. U zaměstnanců však podle dotazníkového šetření velmi oblíbená není a raději upřednostňují menší skupiny účastníků. Nejméně oblíbená je pak skupina v počtu 11 - 15 osob a na stejné úrovni je individuální výuka. Tyto možnosti zvolili vždy 2 respondenti z 63.

Dotazníkovým šetřením bylo dále zjišťováno, jakou délku školení zaměstnanci společnosti XY preferují a je pro ně nejvhodnější dle Grafu 14 Preference zaměstnanců v době délky školení (Příloha 3). Respondenti měli na výběr z těchto 6 možností: celodenní školení (8 hodin), půldenní školení (dopoledne - 4 hodiny), půldenní školení (odpoledne - 4 hodiny), kratší (cca 2 hodiny), vícedenní školení. V dotazníkovém šetření byla také možnost “jiná”, kterou zvolil 1 respondent a vyplnil, že vhodná délka školení “záleží na obsahu”. Největší zastoupení měla možnost půldenního školení (dopoledne - 4 hodiny), kterou zvolilo 57,1% část respondentů ze všech 63 respondentů. Druhá nejpočetněji zvolená možnost byla celodenní školení (8 hodin), kterou zvolilo 20,6 % dotazovaných respondentů ze všech 63 dotazovaných. Další nejvíce volenou variantou byla varianta vícedenního školení, kterou zvolilo 7,9% část ze všech 63 respondentů. Varianta kratšího (cca 2 hodiny) školení zvolili jako nejvhodnější 4 respondenti, což je 6,3 % ze všech dotazovaných. Stejný počet respondentů zvolil také variantu půldenního školení (odpoledne - 4 hodiny). Je to velice překvapující, že je takový rozdíl ve výsledcích dotazníkového šetření v tom, zda se školení koná v dopoledních či odpoledních hodinách. Velké množství respondentů uvítá dopolední školení zřejmě kvůli možnosti produktivního odpoledne.

Dle dotazovaných respondentů, zda upřednostňují školení v místě výkonu práce a jeho okolí nebo jim nevadí za školením cestovat i dál. Dle Grafu 15 Preference zaměstnanců ve vzdálenosti místa konání školení od pracoviště (Příloha 3) označilo 36 respondentů, neboli 57,1 % ze všech 63 respondentů možnost, že s cestováním na delší vzdálenosti nemá problém. Zbylých 27 respondentů, neboli 42,9 % ze všech 63 respondentů poté zvolilo možnost, že upřednostňují školení v místě výkonu práce a jeho okolí. Tato tvrzení mohou do budoucna

ovlivnit plánování školení společnosti XY na lokality, které nejsou v bezprostřední blízkosti pracovního působení zaměstnance.

Na otázku, zda pracovníkům pomáhá při školení využití audiovizuálních pomůcek měli respondenti na výběr z možností: ano, ne, nevímám rozdíl s využitím pomůcek a bez nich. Naprostá většina, tedy 60 respondentů, což je 95,2% část ze všech 63 respondentů zvolila možnost "ano", že jim pomáhá využití audiovizuálních pomůcek na školení. Zbylí 3 respondenti podle Grafu 16 Preference zaměstnanců v používání audiovizuálních pomůcek při školení (Příloha 3) zvolili možnost, že nevímám rozdíl s využitím pomůcek a bez nich. Z výsledků vyplývá, že používání audiovizuálních pomůcek mnoha pracovníkům velmi pomáhá při školení při vstřebávání informací, které jsou nezbytné pro jejich pracovní či osobní růst.

Další otázka zjišťovaná dotazníkovým šetřením byla, jestli respondentům pomáhá při školení začleňování praktických úkolů, které musí řešit sami nebo v menších skupinách. Tato otázka souvisí s otázkou a Grafem 2 Metody vzdělávání, které zaměstnanci považují za nejúčinnější, který se zaměřuje na metody školení výše. U této odpovědělo 44 respondentů, že za nejúčinnější metodu vzdělávání považují interaktivní workshop, což potvrzuje i Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (Příloha 1). Dle Grafu 17 Preference zaměstnanců při začleňování praktických úkolů na školení zaměstnance (Příloha 3) je tato skutečnost potvrzena. 58 respondentů, neboli 92,1% část ze všech 63 respondentů odpovědělo, že jim pomáhá při školení začleňování praktických úkolů, které musí řešit sami nebo v menších skupinkách. Pouze malá část respondentů (3 respondenti) odpověděla, že neví, jestli jim při školení pomáhá začleňování praktických úkolů a jako poslední se umístila odpověď "ne", kterou zvolili pouze 2 respondenti.

Dále byla položena otázka viz Graf 18 Preference papírových a elektronických podkladů zaměstnanci (Příloha 3), zda respondenti preferují elektronické a papírové podklady ke školení. Respondenti měli na výběr z těchto možností: preferuji elektronické podklady, preferuji papírové podklady, kombinace elektronických a papírových podkladů, je mi to jedno, podklady nevyužívám. Nejvíce respondentů, konkrétně 61,9% část ze 63 respondentů preferuje kombinaci elektronických a papírových podkladů. Druhá, nejpočetnější skupina, která je 22,2 % z 63 respondentů preferuje papírové podklady. Další skupině s 9,5 % z 63 respondentů je jedno, jaké podklady dostanou. Malá skupina, která zaujímá 6,3% část z 63 respondentů zvolila preferenci elektronických podkladů. Nikdo ze 63 respondentů však nezvolil možnost, že podklady nevyužívá. To je dobrá informace pro společnost XY, která podklady pracovníkům připravuje a podklady jsou pracovníky využívány.

V dotazníkovém šetření bylo zjišťováno, jestli pracovníci dávají při školení přednost osobnímu rozvoji, pracovnímu rozvoji nebo něčemu jinému. Dle Grafu 19 Přednost zaměstnance pracovnímu/osobnímu růstu na školení (Příloha 3) označila většina respondentů (50 respondentů) možnost, že dávají při školení přednost osobnímu i pracovnímu rozvoji, což bylo očekávané a dotazníkem se tato hypotéza potvrdila. Na druhé místo umístilo 9 respondentů možnost, že dávají přednost pracovnímu rozvoji. Na posledním místě (4 respondenti) tak skončila možnost, že pracovníci dávají přednost osobnímu rozvoji, který v pracovním školení není stěžejní.

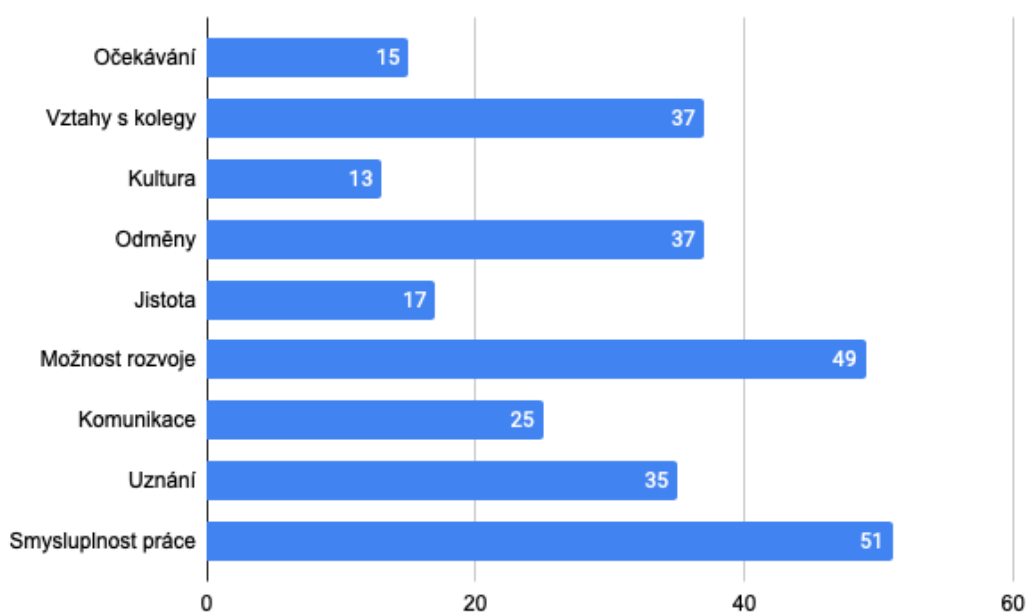
Poslední otázkou v bloku preferencí zaměstnanců byla otázka, která zkoumala motivaci pracovníků při konání práce. Podle Grafu 3 Motivace při konání práce, který je níže měli

respondenti na výběr z těchto 9 možností: očekávání, vztahy s kolegy, kultura, odměny, jistota, možnost rozvoje, komunikace, uznání, smysluplnost práce. Respondenti měli možnost označit více odpovědí.

Za největší motivaci považují pracovníci smysluplnost práce, kterou označilo 51 respondentů ze všech 63 respondentů. V závěsu za ní se objevuje možnost rozvoje, kterou označilo 49 respondentů ze 63. Stejný počet respondentů, tedy 37 z 63 respondentů označilo možnost motivace vztahů s kolegy a dalších 37 respondentů označilo jako motivující faktor odměny od zaměstnavatele. Dalším motivačním faktorem bylo označeno 35 respondenty možnost uznání. Následoval motivační faktor komunikace, který označilo 25 respondentů. Další, velmi důležitou možností je pocit jistoty, který zvolilo 17 respondentů. Následovala možnost očekávání, kterou označilo 15 respondentů a na poslední místě je motivační faktor kultury společnosti, kterou označilo pouhých 13 respondentů ze 63 respondentů.

To dokazuje, že pro pracovníky není kultura společnosti stěžejním faktorem, který by ovlivňoval jejich motivaci pracovat ve společnosti XY.

Graf 3 Motivace při konání práce



Zdroj: Vlastní výzkum

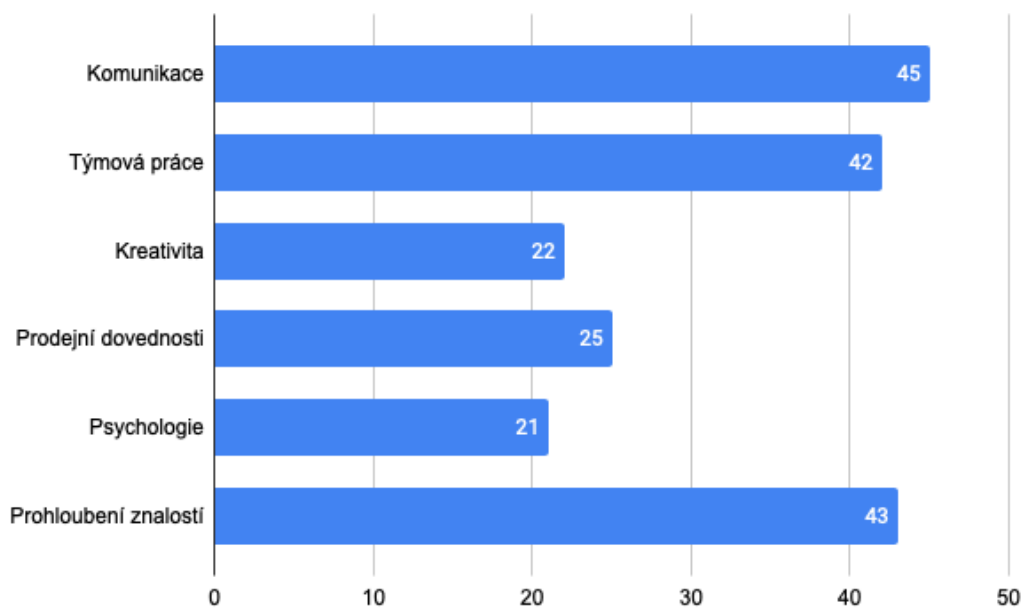
Vhodná aplikace a informovanost zaměstnanců o vzdělávání a rozvoji

Posledním stěžejním průzkumným blokem dotazníkového šetření je vhodná aplikace systému vzdělávání a rozvoje a informovanost zaměstnanců o vzdělávání a rozvoji ve společnosti XY. První otázkou tohoto bloku byla otázka, zda odpovídají školení plánu pracovního rozvoje zaměstnanců. Respondenti měli na výběr z těchto variant: ano, většinou ano, většinou ne, ne, nevím. Tento typ odpovědí byl zvolen proto, aby respondentům nevědomě “nepodsouval” odpovědi a zvolená možnost respondentů byla zvolena zcela podle jejich uvážení. Dle Grafu 20 Vhodně zvolená školení pro zaměstnance, jejichž pracovní pozici obnáší rozvoj (Příloha 3) zvolila většinová část respondentů (36 respondentů) možnost “většinou ano”, že školení odpovídají plánu jejich pracovního rozvoje. Další zvolenou možností byla odpověď

“ano”, kterou zvolilo 9 respondentů z 63. Poměrně mnoho respondentů (8 respondentů) poté zvolilo odpověď “většinou ne”, čímž uvádějí, že je společnost XY neškolí vždy jen ve věcech, které nutně potřebují k dané pracovní pozici. Poslední zvolenou možností byla odpověď “nevím”, kterou zvolil pouhý 1 respondent. Možnost, že školení neodpovídá plánu pracovního rozvoje nezvolil ani jeden respondent.

Další otázkou, kterou zkoumalo dotazníkové šetření (Příloha 2) se stala otázka: “V čem se na školení zlepšujete a pomáhá Vám následně ve Vaší práci?” Respondenti měli na výběr z následujících 6 možností: komunikace, týmová práce, kreativita, prodejní dovednosti, psychologie, prohloubení znalostí. Tato otázka byla položena z důvodu zjištění zaměření zaměstnance na školení. Respondenti měli možnost značit více odpovědí. Dle Grafu 4 Oblast, ve které se zaměstnanec díky vzdělávání zlepšuje, který je níže je patrné, že nejčastější odpovědí byla pro respondenty oblast komunikace, kterou zvolilo 45 respondentů, tedy 71,4% část ze všech 63 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byly možnosti týmové práce a prohloubení znalostí. Tyto možnosti zvolilo stejný počet respondentů, tedy 42 respondentů, což je 66,7% část z 63. Následovala odpověď “prodejní dovednosti”, která byla jednou z hlavních odpovědí v této otázce. Tuto možnost zvolilo pouze 25 respondentů ze všech 63 respondentů. Předposlední možností byla možnost kreativity, kterou zvolilo 22 respondentů. Na posledním a podle dotazovaných oblast, ve které se pracovník díky školení zlepšuje je psychologie, kterou zvolilo 21 respondentů ze všech 63 dotazovaných.

Graf 4 Oblast, ve které se zaměstnanec díky vzdělávání zlepšuje



Zdroj: Vlastní výzkum

Dále byla položena otázka, co je pro respondenty cílem účasti na dobrém školení. Dotazovaní měli na výběr z těchto možností: nové poznatky, utužení kolektivu, motivace, vyjádření názoru. Skoro u všech otázek měli respondenti možnost “jiné”, kterou žádný respondent u žádné otázky nevyužil. Z toho důvodu nebyly začleněny žádné nové možnosti ani u této otázky. Respondenti měli možnost zvolit více možných odpovědí. S největší četností se však na prvním místě umístila možnost “nové poznatky”, kterou zvolilo 60 respondentů, což je

95,2% část z 63 respondentů. Další nejčastěji volenou možností byla odpověď “motivace”, kterou zvolilo 41 respondentů, což je 65,1% část z 63 respondentů. Dále pracovníci volili možnost “utučení kolektivu”. Tuto možnost si zvolilo 19 respondentů, tedy 30,2% část z 63 respondentů. Na posledním místě a nejméně důležitým cílem je dle respondentů a dle Grafu 21 Cíl dobrého školení (Příloha 3) možnost “vyjádření názoru”, kterou zvolilo 13 respondentů ze 63 respondentů.

Na otázku v dotazníkovém šetření: “Jak se dozvíte o možnosti účasti na školení?” nejvíce respondentů odpovědělo, že od nadřízeného, což zvolilo jako odpověď 46 respondentů, tedy 73% část ze všech 63 respondentů. Další častá odpověď byla, že se o možnosti školení dozví z HR oddělení. Podle Grafu 22 Zdroj, ze kterého se zaměstnanec dozví o možnosti účasti na školení (Příloha 3) tuto odpověď označilo 40 respondentů, tedy 63% část z celkových 63 respondentů. Dále byla volena možnost “z firemního webu”, což označilo 24 respondentů, neboli 38,1% část z celkových 63 respondentů. Dále respondenti zvolili možnost “od školitele”, což zvolilo 19 respondentů, tedy 30,2 % z 63 respondentů. Předposlední se umístila odpověď “od kolegy”, kterou zvolilo 12 respondentů, neboli 19% část z 63 respondentů. Nejméně volenou odpovědí se stala odpověď “z internetu”, kterou zvolilo 6 respondentů, tedy 9,5% část ze všech 63 respondentů.

Dotazníkovým šetřením a dle Grafu 23 Potřeba školení pro zaměstnance (Příloha 3) bylo dále zjištěno, že pro 32 respondentů (50,8% část z celkových 63 respondentů) jsou školení na jejich pracovní pozici “velmi potřebná”. Pro zbylých 31 respondentů (49,2% část z celkových 63 respondentů) jsou školení na jejich pracovní pozici “potřebná”. Nikdo z respondentů neoznačil odpověď, která by naznačovala, že by pro něj byla školení nepotřebná. Všichni dotazovaní respondenti si uvědomují důležitost školení na jejich pracovní pozici.

Dle Grafu 24 Jak se hodnotí vzdělávání/rozvoj zaměstnance na pracovní pozici (Příloha 3) je zřejmé, že valná většina respondentů uvedla, že se hodnotí na jejich pracovní pozici vzdělávání/rozvoj zaměstnance. Konkrétně část 78,9 % respondentů (30 odpovědí) uvedlo zpětnou vazbu zaměstnance. Část 23,7 % respondentů (9 respondentů) uvedlo, že efektivita vzdělávání/rozvoje zaměstnance se hodnotí pozorováním zaměstnance. Část 5,3 % (2 respondenti) uvedlo jako hodnocení efektivitě vzdělávání/rozvoje zaměstnance finální zkoušku (písemnou nebo praktickou). Pouze část 4,7 % (2 respondenti) uvedlo odpověď nevím. Je možné, že ačkoliv je předchozí otázka v dotazníkovém šetření (Příloha 2) odkazovala na další otázku, tak tuto možnost přehlédli.

Dále lze dle dotazníkového šetření a Grafu 25 Formy zpětné vazby po absolvování školení zaměstnance (Příloha 3) uvést, že společnost XY poskytuje svým zaměstnancům následující formy zpětné vazby: na konci školení ústní formou, na konci školení písemnou formou, meeting s nadřízeným, vyplnění dotazníku. Toto zjištění se nepřímo shoduje s výčtem forem zpětné vazby od zaměstnanců po školení Senior trade marketing and communication manager CZ/SK (viz subkapitola 3.2.2 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY). Dle dotazníkového šetření lze uvést nejčastější formu zpětné vazby, kterou uvedlo 59,6 % respondentů a je jím vyplnění dotazníku. Další forma zpětné vazby poskytnutá zaměstnanci byla zvolena 44,7 % respondentů jako zpětná vazba na konci školení ústní formou. Formu zpětné vazby na konci školení písemnou formou poté uvedlo 31,9 % dotazovaných a meeting s nadřízeným označilo 29,8 % respondentů jako jednu z forem zpětné vazby. Celkem odpověděli na tuto otázku všichni respondenti (celkem 63) se 78 odpověďmi.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření je zjištěna mimo jiné struktura zaměstnanců, ze které je patrné většinové zastoupení žen díky zaměření společnosti XY. Nejčetnější věkovou kategorií je skupina respondentů 26-35 let přičemž většina respondentů ve společnosti XY se pohybuje v Praze, kde má společnost XY také sídlo firmy. Nejvyšší počet zaměstnanců ve společnosti XY má vysokoškolské inženýrské nebo magisterské vzdělání a pracuje 3 a více let ve spotřebitelském průmyslu, což vypovídá také o kvalitě zaměstnanců, které společnost XY zaměstnává. Respondenti mají dobré povědomí o metodách vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, každý respondent zná v průměru 6 metod vzdělávání. Respondentům bylo v průběhu celého jejich kariérního života ve společnosti XY představeno a aplikováno 50 % metod vzdělávání z těch, které znají. Dotazníkové šetření potvrzuje metody vzdělávání poskytované společností XY, které uvedla v rámci rozhovoru Senior trade marketing and communication manager CZ/SK, těmito metodami vzdělávání dle dotazníkového šetření jsou: prezentace, interaktivní workshop, napodobení činnosti školitele, simulace určité situace v praxi, samostatná výuka.

Dle dotazníkového šetření lze uvést, že metody vzdělávání a rozvoje, které společnost XY poskytuje svým zaměstnancům, jsou obecně podle zaměstnanců účinné. Přesněji jsou alespoň trochu účinné z níže uvedených procent ze všech respondentů, kteří tyto metody vzdělávání znají a školení s těmito metodami absolvují:

- interaktivní workshop 77,2 % z 57 respondentů;
- napodobení činnosti školitele 45,2 % z 31 respondentů;
- simulace určité situace v praxi 87,5 % z 32 respondentů;

Jediné metody vzdělávání, které dle dotazníkového šetření nejsou příliš účinné, je metoda assessment centre a e-learning. Tyto metody vzdělávání jsou účinné pouze u 12,7 % respondentů (Assessment centre) a u 11,1 % respondentů (E-learning) ze všech 63 respondentů, kteří pomocí dotazníku sdělili, že tyto metody vzdělávání znají.

Na otázky ohledně formy školení respondenti odpovídali, že je pro ně optimální počet na školení skupina 6 - 10 lidí, přesněji tak odpovědělo 34 respondentů. Nejvhodnější délka školení je tedy pro 36 respondentů půldenní školení v dopoledních hodinách zhruba na 4 hodiny a respondentům nevadí za školením cestovat dále, přesněji to nevadí 36 respondentů. V používání audiovizuálních pomůcek na školení valná většina, přesněji 60 respondentů ze všech 63 dotazovaných a 58 respondentů pomáhá při školení začleňování praktických úkolů. Na otázku, zda preferují zaměstnanci při školení elektronické a papírové podklady odpovědělo 39 respondentů na preferenci kombinace obou těchto typů podkladů. Na těchto odpovědích se respondenti více méně shodli.

Ve výsledcích dotazníkového šetření na dotaz na preference metod vzdělávání zaměstnanců odpovědělo všech 63 respondentů 138 odpověďmi. Pro potřeby bakalářské práce jsou dále metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které byly respondenty označeny z více než 40 %. Majorita respondentů uvedla zájem o zachování pouze části používaných metod vzdělávání zaměstnanců, kromě metod vzdělávání zaměstnanců jako je: prezentace, samostatná výuka, outdoor training, assessment centre a e-learning. Tyto metody vzdělávání jsou dle dotazníkového šetření účinné jen dle minimálního počtu respondentů. Dále je pomocí dotazníkového šetření zjištěno, že jen část pracovníků, konkrétně 76,2 % má na své pracovní

pozici zajištěn rozvoj pracovníka a pouze 66,7 % respondentů uvedlo, že školení většinou odpovídají plánu jejich pracovního rozvoje. Respondenti označili v nejvyšší míře jako hlavní body, ve kterých se na školení zlepšují a pomáhají jim následně v jejich práci komunikaci, týmovou práci a prohloubení znalostí.

Poslední zjišťovanou informací je, zda u nich probíhá zpětná vazba po absolvování školení. Poměrně velká část respondentů, konkrétně 73 % uvedla, že u nich probíhá zpětná vazba. Jako nejčastější formu zpětné vazby pak uvedlo 59,6 % respondentů formu vyplnění dotazníku.

3.4. Návrh plánu budoucího vzdělávání a formulace doporučení

Poslední subkapitola analytické části bakalářské práce obsahuje návrh plánu budoucího vzdělávání a formulace doporučení ve společnosti XY, které doporučila autorka na základě celé analytické části práce.

Z výsledků rozhovoru s Senior trade marketing and communication manager CZ/SK a dotazníkového šetření vzešly jednotlivé možnosti a preference ohledně budoucnosti vzdělávacích a rozvojových plánů zaměstnanců ve společnosti XY. Byla zjištěna reálná spokojenost se vzdělávacím plánem a preference rozšíření, na základě čehož jsou v následující subkapitole stanoveny formulace doporučení na optimalizaci.

3.4.1. Doporučení plánu vzdělávání zaměstnanců

Dotazníkovým šetřením byla zjištěna vysoká účinnost 3 z 8 metody vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY, jedná se o metodu interaktivního workshopu, napodobení činnosti školitele, simulace určité situace v praxi. Tyto metody školení jsou vhodně aplikovány do plánu vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a pracovníci si z těchto školení mohou odnést maximum vědomostí o daném tématu.

Jediné metody vzdělávání, které dle dotazníkového šetření nejsou příliš účinné, je metoda assessment centre a e-learning. Tyto metody vzdělávání jsou účinné pouze u 12,7 % respondentů (Assessment centre) a u 11,1 % respondentů (E-learning) ze všech 63 respondentů, kteří pomocí dotazníku sdělili, že tyto metody vzdělávání znají. Proto dále autorka doporučuje vyřazení těchto metod vzdělávání ve společnosti XY z důvodu neadekvátního a neúčinného způsobu vzdělávání zaměstnanců.

Dále vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření a rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK autorka doporučuje zlepšit získávání zpětné vazby na školení od zaměstnanců. Všichni pracovníci, kteří absolvují školení, dostanou na konci školení od školitele anonymní dotazník, ve kterém bude pár otázek (maximálně 10) o tom, jak hodnotí formu vzdělávání a co by zlepšili. Tyto dotazníky by se rozdávaly v pravidelných intervalech 2 - 3 měsíců všem zaměstnancům společnosti XY. Po zpracování výsledků školitelem se do interní databáze zapíše, jaké formy školení zaměstnanci preferují, co se jim líbilo na daném školení a co se jim naopak nelíbilo. Z této databáze si výsledky přečte Retail and Education manager a společně se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK a školitelem vymyslí vhodnou formu školení, kterou preferují zaměstnanci. Po některých školení si ještě školitel promluví s určitou skupinou pracovníků, kteří školení absolvovali a společně se domluví na systému, kterým se bude vzdělávat a případně se domluví na

určitému úkolu, který budou muset pracovníci splnit do příštího termínu školení. Vše je také projednáváno s HR oddělením. Poté se zavede nový nebo jiný způsob školení, který bude dle preferencí zaměstnanců a účinnosti, kterou dosahuje.

3.4.2. Doporučení plánu rozvoje zaměstnanců

Z dotazníkového šetření a rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK vyplývá zájem rozšíření plánu rozvoje pro zaměstnance společnosti XY, konkrétně pro BA's. Autorka navrhuje rozvoj zaměstnanců společnosti XY formou postupného zvyšování pracovníka, konkrétně BA's. Zaměstnavatel by nechal vyrobit 4 typy "pin" odznáček, které budou zastupovat jednotlivé funkce pracovníků. Při představě vojáků, či policistů, kteří mají na ramenou různé odznaky dle jejich funkce a hodnosti by odznaky pro zaměstnance společnosti XY plnily podobnou funkci.

Tabulka 1 Plán rozvoje zaměstnanců společnosti XY

Rozvoj BA's	Požadavky pro postup a získání odznaku
1. Fáze (první odznak)	<ul style="list-style-type: none"> • Absolvování produktového školení a novinky • Vyplnění testu na produkty • Působení ve společnosti 0 - 6 měsíců
2. Fáze (druhý odznak)	<ul style="list-style-type: none"> • Absolvování 1. části školení na prodejní techniky • Složení zkoušky v podobě mystery shoppingu • Působení ve společnosti 6 - 12 měsíců
3. Fáze (třetí odznak)	<ul style="list-style-type: none"> • Absolvování 2. části školení na prodejní techniky • Složení zkoušky v podobě velkého mystery shoppingu • Působení ve společnosti 12 - 24 měsíců
4. Fáze (čtvrtý odznak)	<ul style="list-style-type: none"> • Absolvování produktových školení a novinek • Vyplnění všech testů • Úspěšný mystery shopping • Osvědčení na pozici BA's • Působení ve společnosti 2 roky a více

Zdroj: Vlastní zpracování

Níže a v Tabulce 1 nahoře jsou rozepsány jednotlivé fáze. Zaměstnanec musí projít jednotlivými školeními a splnit různé zkoušky a být ve společnosti určitou dobu (udržení pracovníků ve firmě, snížení fluktuace). 4 odznaky se rovnají 4 úrovním vzdělání, kde následuje vyšší pozice a získávají se větší kompetence pro pracovníka.

1. Fáze = Zainteresování nového zaměstnance do firmy - produktové školení a absolvování prezentace novinek. Poté zaměstnanec vyplní test zaměřený na produkty. Na základě jeho znalostí obdrží 1. odznáček. (0-6 měsíců působení ve firmě);

2. Fáze = Po půl roce zaměstnanec absolvuje 1. část školení na prodejní techniky a složí zkoušku v podobě malého mystery shoppingu. Poté obdrží 2. odznáček. Po splnění podmínek může zaměstnanec provádět instore školení (školení jiných, externích zaměstnanců na prodejnách) (6-12 měsíců působení ve firmě);
3. Fáze = Po absolvování 1. části školení na prodejní techniky projde zaměstnanec 2. částí, která je více do hloubky. Poté je se zaměstnancem proveden větší mystery shopping. Po splnění zaměstnanec obdrží 3. odznáček a dárkový balíček. V této fázi se zaměstnanec stává kompetentnějším a může ostatním zaměstnancům ukazovat techniky v oblasti, na kterou je zaměřená společnost XY a také se podílet na působení velkých školení, kde bude pravou rukou školitele. (12-24 měsíců působení ve firmě);
4. Fáze = Poté, co má za sebou zaměstnanec tato školení, docílí 2 let působení ve firmě a zúčastní se 4 školení novinek, zúčastní se zaměstnanec finálního písemného testu a mystery shoppingu. Dostane zaměstnanec 4., poslední odznáček a pravomoce k samostatnému školení, podílení se na akcích a být jednou z lokálních tváří značky. Dostane firemní oblečení, kterým se prezentuje na akcích a velký dárkový set. Zaměstnanec má možnost kariérního růstu na pozici manažera. (24 a více měsíců působení ve firmě).

Cílem tohoto plánu rozvoje je poskytnout zaměstnancům budoucí vizi jejich pracovní pozice. Společnost XY se potýká s velkou fluktuací a autorka bere jako možnost právě to, že není zajištěn dostatečný a pevně daný rozvoj zaměstnance. Pracovník pak tedy nemá viditelnou motivaci, za kterou by se vydal. Autorka věří, že tento způsob a plán vzdělávání zaměstnanců může společnosti XY pomoci.

4. Závěr

Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je často mnoha firmami zanedbávaná oblast lidských zdrojů

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě výzkumu, který byl proveden v praktické části navrhnout doporučení a efektivnější plán školení pro pracovníky společnosti XY. Dílčím cílem práce je popsat a zhodnotit aktuální situaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v uvedené společnosti, její reálné využití a identifikace slabých stránek ve vzdělávacím procesu.

Na základě rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK byly zjištěny metody vzdělávání, které společnost XY aplikuje na své zaměstnance, jimiž jsou: prezentace, interaktivní workshop, napodobení činnosti školitele, simulace určité situace v praxi, samostatná výuka. Dále bylo zjištěno, jak se identifikují potřeby vzdělávání ve společnosti XY, v jakých oblastech mohou být zaměstnanci vzděláváni a jakým způsobem je vytvářen roční vzdělávací plán. Dále bylo zjištěno, že je nedostatečně zajištěn rozvoj zaměstnanců a je třeba tento systém vylepšit. Dále v rozhovoru Senior trade marketing and communication manager CZ/SK definuje věkovou strukturu a ujasňuje, že zjištění zpětné vazby na školení není kompletní.

Na základě rozhovoru s Senior trade marketing and communication manager CZ/SK je vytvořen standardizovaný dotazník. V rámci dotazníkového šetření je zjištěna mimo jiné struktura zaměstnanců, ze které je patrné většinové zastoupení žen. Dotazníkové šetření potvrzuje metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti XY, které uvedla v rámci rozhovoru Senior trade marketing and communication manager CZ/SK. Dle dotazníkového šetření lze uvést, že metody vzdělávání a rozvoje, které společnost XY poskytuje svým zaměstnancům, jsou obecně podle zaměstnanců účinné. Přesněji jsou alespoň trochu účinné z níže uvedených procent ze všech respondentů, kteří tyto metody vzdělávání znají a školení s těmito metodami absolvují:

- interaktivní workshop 77,2 % z 57 respondentů;
- napodobení činnosti školitele 45,2 % z 31 respondentů;
- simulace určité situace v praxi 87,5 % z 32 respondentů;

Jediné metody vzdělávání, které dle dotazníkového šetření nejsou příliš účinné, je metoda assessment centre a e-learning. Tyto metody zvolili respondenti jako nejméně účinné a z toho důvodu by bylo vhodné tyto metody vyřadit. Dále by autorka po rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK doporučovala v některých případech minimalizovat metodu prezentace a nahradit jí metodou simulace určité situace v praxi nebo metodou interaktivního workshopu. Dále je za pomoci dotazníkového šetření zjištěna preference zaměstnanců v oblasti školení, kde preferují: školení v dopoledních hodinách v délce 4 hodiny ve skupině 6 - 10 lidí.

Autorka na základě poznatků získaných při tvorbě teoreticko-metodologické části bakalářské práce, obchodního zaměření společnosti, rozhovoru se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK a dotazníkového šetření utvořila doporučení vhodného plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Autorka doporučuje:

- zachování nejúčinnějších metod vzdělávání v aktuální podobě s možností dalšího zlepšení;
- neaplikovat metody vzdělávání e-learning a assessment centre;
- zlepšit získávání zpětné vazby na školení od zaměstnanců;
- zavedení plánu rozvoje zaměstnanců.

Bakalářskou práci a všechny úkony v rámci ní provedené autorka hodnotí jako velmi přínosné, nejen z pohledu naplnění cílů práce, ale především lepšího proniknutí do potřeb a přání zaměstnanců ve společnosti XY a možnosti zjištění nejúčinnějších metod vzdělávání a rozvoje. Byly také zjištěny nedostatky, se kterými může společnost dále pracovat, a tím zlepšit nejen oddanost a spokojenost svých zaměstnanců, ale také jejich zrušením posílit značku zaměstnavatele.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KONOPÁČ, M. *Prodávejte jako ti nejlepší!: osvědčené tipy a triky pro prodejce a obchodní zástupce*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0166-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

VNOUČKOVÁ, L., URBANCOVÁ H. *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha: VŠEM, 2015. ISBN 978-80-87839-55-3.

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

Internetové zdroje

Společnost XY. XY. 2020. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z WWW: www.xy.com.

Přílohy

Příloha 1: Rozhovor se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK	II
Příloha 2: Dotazníkové šetření - Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	IV
Příloha 3: Grafy k výsledkům dotazníkového šetření	IX

Příloha 1: Rozhovor se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK

Rozhovor se Senior trade marketing and communication manager CZ/SK:

Místo konání: Zasedací místnost ve společnosti XY
Čas rozhovoru: 35 minut

1. Jaké zaměstnance vzděláváte a jaká je jejich věková struktura?

“V oblasti, kterou spravuji vzděláváme BA's, což jsou interním pojmenováním asistentky prodeje, které působí na parfumeriích po celé České republice a na Slovensku. BA's. Co se týká věku, tak jsou to vesměs mladé slečny okolo 20 let, které si touto prací přivydělávají při škole nebo jsou to čerstvé absolventky. V některých případech máme i maminky, které jsou na poloviční úvazek a pár starších dam, které jsou s námi už velmi dlouho.”

2. Jak hodnotíte přístup společnosti XY ke vzdělávání zaměstnanců, včetně BA's?

“Myslím si, že společnost se snaží do vzdělávání zaměstnanců hodně investovat. Máme pravidelná školení na prodejnách i hromadná školení, kam se pozvou všechny BA's. Vždy je ale co zlepšovat.”

3. Jakým způsobem jsou identifikovány potřeby vzdělávání? Je dle Vás tento způsob dostačující?

“Každý zaměstnanec při nástupu je proškolen na produkty školitelkou, plus stráví se zkušenějším pracovníkem na prodejně, kde ho naučí v terénu. Školení zaměstnanců jsou v pravidelných intervalech na školení novinek, kde se dozví, co bude za nové produkty a jak je prodávat. Dalším aspektem je mystery shopping, který se provádí na některých ze zaměstnanců na pravidelné bázi. Z dotazníku, který dostanou lidé z agentury a poté je vyplní máme výsledky, podle kterých můžeme určit, zda jsou BA's dostatečně proškolené. Je také úkolem personálního oddělení a Retail and Education manažera, aby veškerá vzdělávání zaměstnanců byla dostačující a účinná.”

4. Je zajištěn rozvoj BA's zaměstnanců společnosti XY v dostačující míře?

“BA's u nás ve firmě mohou kariérně růst, každopádně není nikde úplně řečeno, na jakou pozici půjdou nebo za jak dlouho. Záleží na šikovnosti daného jedince. Tím, že pracujeme v “korporátu”, tak je možné téměř vše. Pokud pozici, na kterou by se nám daný člověk hodil neexistuje, můžeme jí dodatečně třeba vytvořit. Momentálně není určen žádný plán rozvoje zaměstnance, ale do budoucna bychom určitě chtěli alespoň nastínit zaměstnancům, kam se mohou rozvíjet.”

5. V jakých oblastech mohou být zaměstnanci společnosti XY vzdělávání?

“Vzděláváme zaměstnance v oblasti obchodu, tudíž v prodejních technikách, verbální a neverbální komunikaci. Pravidelná školení jsou produktová, takže se snažíme BA's co nejlépe připravit na přicházející novinky produktů, které budou prodávat. Tento typ školení se ve vzdělávacím plánu objevuje nejčastěji.”

6. Jakým způsobem je vytvářen roční vzdělávací plán?

“Vytváření ročního plánu je odvozeno, jak jsem již zmínila s tím, že společnost XY je korporátní. Máme dané instrukce od kolegů z Evropy, které nám nastiňují, jak by roční vzdělávací plán měl vypadat. Poté je mým a školitelky úkolem tento plán vytvořit a aplikovat.”

7. Jaké formy a metody vzdělávání jsou v rámci vzdělávání ve společnosti uplatňovány?

“Pro vzdělávání našich BA's aplikujeme opravdu mnoho metod vzdělávání. Záleží na konkrétní situaci a na tom, jaké jsou slabé stránky BA's, aby se v této oblasti zlepšoval/a. Při nástupu využíváme metodu instruktáže při výkonu práce v terénu na prodejně, která se nám osvědčila nejvíce. 2x ročně mají BA's také možnost mít školení s uznávaným koučem, který jim pomůže s prodejem a přijetím sebe sama. Dříve jsme aplikovali do vzdělávání prezentace, ale ty už jsou v dnešní době nedostačující. Osvědčil se nám způsob interaktivních workshopů, hraní různých scén z denního života na prodejně a “kopírování” kroků školitele. Pokud jde o počet lidí na školení, tak je to obvykle větší skupina, například 30 - 40 lidí a ti jsou rozděleni do menších skupin, ve kterých pracují. V některých případech se také zaměstnanci učí sami z poskytnutých materiálů.”

8. Je zjišťována zpětná vazba zaměstnanců na vzdělávací program?

“Ano, ale zatím ne v takové míře, kterou bychom chtěli. Po některých školeních si školitelka povídá se zaměstnanci, jaké mají ze školení pocity a jestli si z něho něco odnesli. Občas také dáme zaměstnancům dotazníky, ve kterých ohodnotí kvalitu školení.”

9. Jakým způsobem je hodnocena efektivita jednotlivých vzdělávacích aktivit? Považujete tento systém za dostačující?

“To, jak jsou školení úspěšná sledujeme pomocí prodejů v následujícím období po školení. Není to však úplně přesné. Je tam mnoho proměnných, které výsledky mohou ovlivnit. Úspěšné školení můžeme poznat také podle mystery shoppingu, které bývá ve velkých případech po školení na prodejní dovednosti. Z výsledků můžeme vyčíst, kolik se toho daný zaměstnanec na školení naučil.”

10. Jakým způsobem byste chtěli stávající systém vzdělávání a rozvoje rozšířit/obohatit?

“Chtělo by to přinést svěží vítr, nějaký dobrý nápad, díky kterému by se zaměstnanci začali do vzdělávání více zapojovat a bavilo by je. Přijde mi, že jsme zkusili mnoho metod vzdělávání, ale žádná zaměstnance ještě tolik neuchvátila. Co se týká rozvoje, tak poslední dobou bojujeme s velkou mírou odchodu zaměstnanců. Je to možná i tím, že není dostatečný rozvojový plán.”

Příloha 2: Dotazníkové šetření - Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dobrý den,

budu moc ráda, pokud mi vyplníte dotazník, který se týká vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY, na základě kterého budu vytvářet plán pro budoucí vzdělávání a rozvoj pracovníků. Dotazník mi také pomůže ke zpracování praktické části pro mou bakalářskou práci. Vše je anonymní.

Vyplnění Vám zabere zhruba 5 minut.

Děkuji mnohokrát za vyplnění.

Kolik Vám je let? (1 odpověď)

1. 18 - 25
2. 26 - 35
3. 36 - 45
4. 46 - 55
5. 56 a více

Jakého jste pohlaví? (1 odpověď)

1. Muž
2. Žena

Kde se pohybujete v rámci pracovní doby?

Možnost více odpovědí (alespoň jedna odpověď)

1. Praha
2. Středočeský kraj
3. Jihočeský kraj
4. Plzeňský kraj
5. Karlovarský kraj
6. Ústecký kraj
7. Liberecký kraj
8. Královéhradecký kraj
9. Pardubický kraj
10. Kraj Vysočina
11. Jihomoravský kraj
12. Olomoucký kraj
13. Moravskoslezský kraj
14. Zlínský kraj
15. Zahraničí
16. Jiné:

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (1 odpověď)

1. Základní
2. Střední bez maturity
3. Střední s maturitou
4. Vyšší odborné

5. Vysokoškolské - bakalářské
6. Vysokoškolské - inženýrské/magisterské
7. Postgraduální
8. Jiné:

Jak dlouho pracujete ve spotřebitelském průmyslu? (1 odpověď)

1. Méně, než 1 rok
2. 1 - 2 roky
3. 2 - 3 roky
4. 3 a více let
5. Nepracuji

Jaké metody vzdělávání znáte?

Možnost více odpovědí (alespoň jedna odpověď)

1. Prezentace
2. Interaktivní workshop
3. Samostatná výuka - každý se učí sám z poskytnutých materiálů
4. Outdoor training
5. Napodobení činnosti školitele
6. Simulace určité situace v praxi
7. Assessment centre
8. E-learning

Jaká metoda vzdělávání je pro Vás nejúčinnější?

Možnost více odpovědí (alespoň jedna odpověď)

1. Prezentace
2. Interaktivní workshop
3. Samostatná výuka - každý se učí sám z poskytnutých materiálů
4. Outdoor training
5. Napodobení činnosti školitele
6. Simulace určité situace v praxi
7. Assessment centre
8. E-learning

Jaký je pro Vás optimální počet lidí na školení? (1 odpověď)

1. Nejradyji mám individuální výuku
2. Skupina 1 - 5 lidí
3. Skupina 6 - 10 lidí
4. Skupina 11 - 15 lidí
5. Větší skupina rozdělena do několika menších skupin
6. Jiná:

Jaká délka školení je pro Vás nejvhodnější? (1 odpověď)

1. Celodenní školení (8 hodin)
2. Půldenní školení (dopoledne - 4 hodiny)
3. Půldenní školení (odpoledne - 4 hodiny)
4. Kratší (cca 2 hodiny)
5. Vícedenní školení

6. Jiná:

Upřednostňujete školení v místě výkonu práce a jeho okolí nebo Vám nevdí za školením cestovat i dál? (1 odpověď)

1. S cestováním na delší vzdálenosti nemám problém
2. Upřednostňuji školení v místě výkonu práce a jeho okolí
3. Jiná

Pomáhá Vám při školení využití audiovizuálních pomůcek? (1 odpověď)

1. Ano
2. Ne
3. Nevnímám rozdíl s využitím pomůcek a bez nich
4. Jiná:

Pomáhá Vám při školení začleňování praktických úkolů, které musíte řešit sami nebo v menších skupinách? (1 odpověď)

1. Ano
2. Ne
3. Nevím
4. Jiná:

Preferujete elektronické a papírové podklady ke školení? (1 odpověď)

1. Preferuji elektronické podklady
2. Preferuji papírové podklady
3. Kombinace elektronických a papírových podkladů
4. Je mi to jedno
5. Podklady nevyužívám
6. Jiná:

Obnáší Vaše pozice rozvoj zaměstnance? (Pokud NE nebo NEVÍM, přejděte na otázku č. 16) (1 odpověď)

1. Ano
2. Ne
3. Nevím

Odpovídají školení plánu Vašeho pracovního rozvoje? (1 odpověď)

1. Ano
2. Většinou ano
3. Většinou ne
4. Ne
5. Nevím
6. Jiná:

V čem se na školení zlepšujete a pomáhá Vám následně ve Vaší práci?

Možnost více odpovědí (alespoň jedna odpověď)

1. Komunikace
2. Týmová práce
3. Kreativita
4. Prodejní dovednosti

5. Psychologie
6. Prohloubení znalostí
7. Jiná

Co je pro Vás cílem účasti na dobrém školení?

Možnost více odpovědí (alespoň jedna odpověď)

1. Nové poznatky
2. Utužení kolektivu
3. Motivace
4. Vyjádření názoru
5. Jiná:

Jak se dozvíte o možnosti účasti na školení?

Možnost více odpovědí (alespoň jedna odpověď)

1. Od nadřízeného
2. Od školitele
3. Od kolegy
4. Z firemního webu
5. Z internetu
6. Z HR oddělení
7. Jiná:

Školení na Vaší pozici považujete za: (1 odpověď)

1. Velmi potřebná
2. Potřebná
3. Nepotřebná
4. Jiná:

Hodnotí se na Vaší pozici efektivita vzdělávání/rozvoje zaměstnance? (Pokud NE nebo NEVÍM, přejděte na otázku č. 22) (1 odpověď)

1. Ano
2. Ne
3. Nevím

Jak se hodnotí na Vaší pozici efektivita vzdělávání/rozvoje zaměstnance?

Možnost více odpovědí (alespoň jedna odpověď)

1. Zpětná vazba zaměstnance
2. Finální zkouška (písemná nebo praktická)
3. Pozorování zaměstnance
4. Jiná

Při školení dáváte přednost osobnímu rozvoji, pracovnímu rozvoji nebo něčemu jinému? (1 odpověď)

1. Osobnímu rozvoji
2. Pracovnímu rozvoji
3. Osobnímu i pracovnímu rozvoji
4. Jiná:

Probíhá u Vás zpětná vazba po absolvování školení (Pokud NE, přejděte na otázku č. 25) (1 odpověď)

1. Ano
2. Ne

Jaká je forma zpětné vazby po absolvování školení?

Možnost více odpovědí (alespoň jedna odpověď)

1. Na konci školení ústní formou
2. Na konci školení písemnou formou
3. Meeting s nadřízeným
4. Vyplnění dotazníku
5. Jiná:

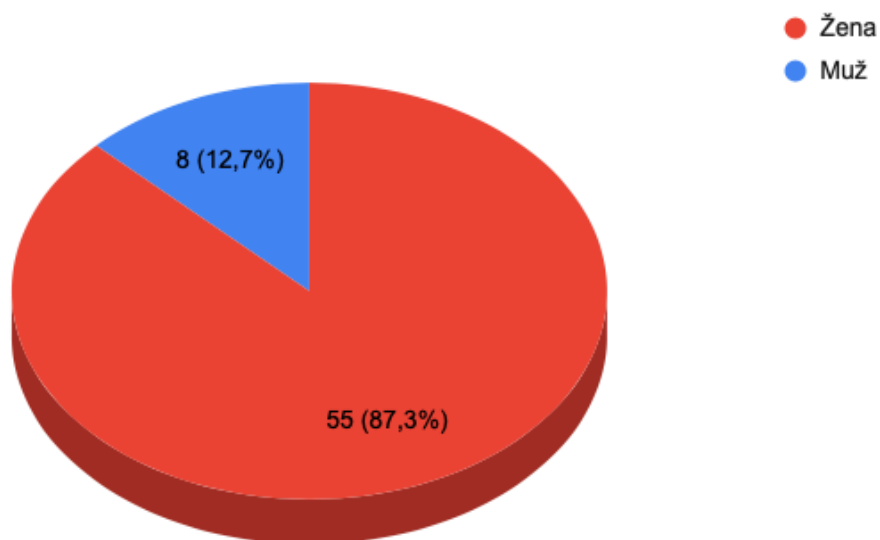
Jaká je Vaše motivace při konání práce?

Možnost více odpovědí (alespoň jedna odpověď)

1. Očekávání
2. Vztahy s kolegy
3. Kultura
4. Odměny
5. Jistota
6. Možnost rozvoje
7. Komunikace
8. Uznání
9. Smysluplnost práce
10. Jiná:

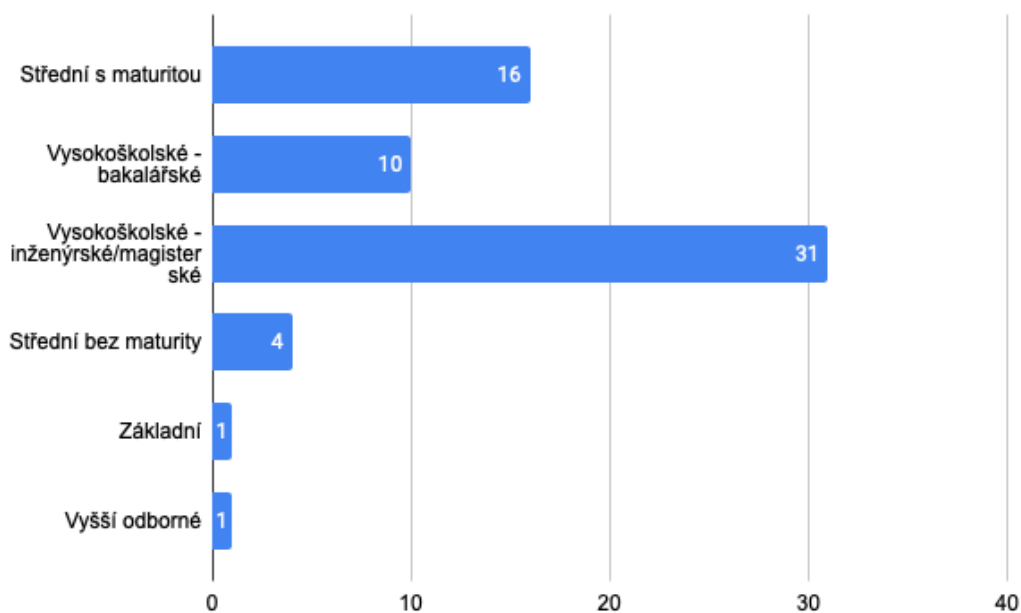
Příloha 3: Grafy k výsledkům dotazníkového šetření

Graf 5 Pohlaví respondentů



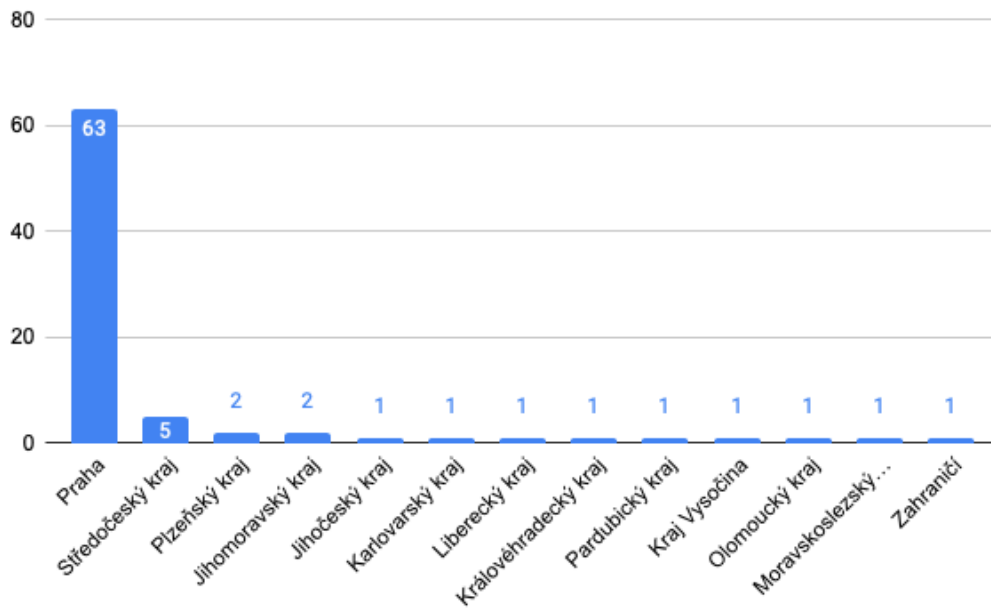
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



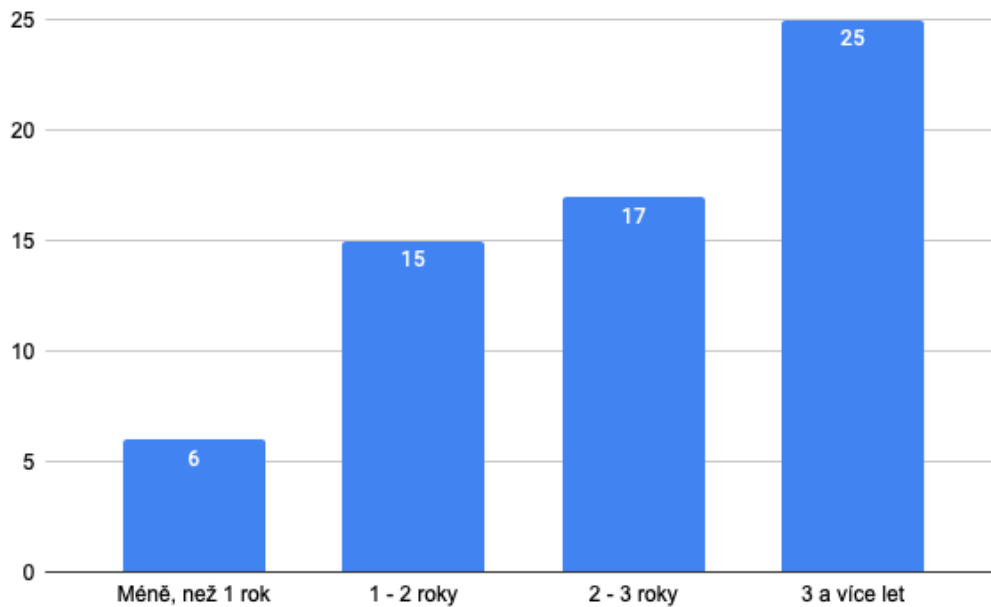
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 7 Místo působení zaměstnanců



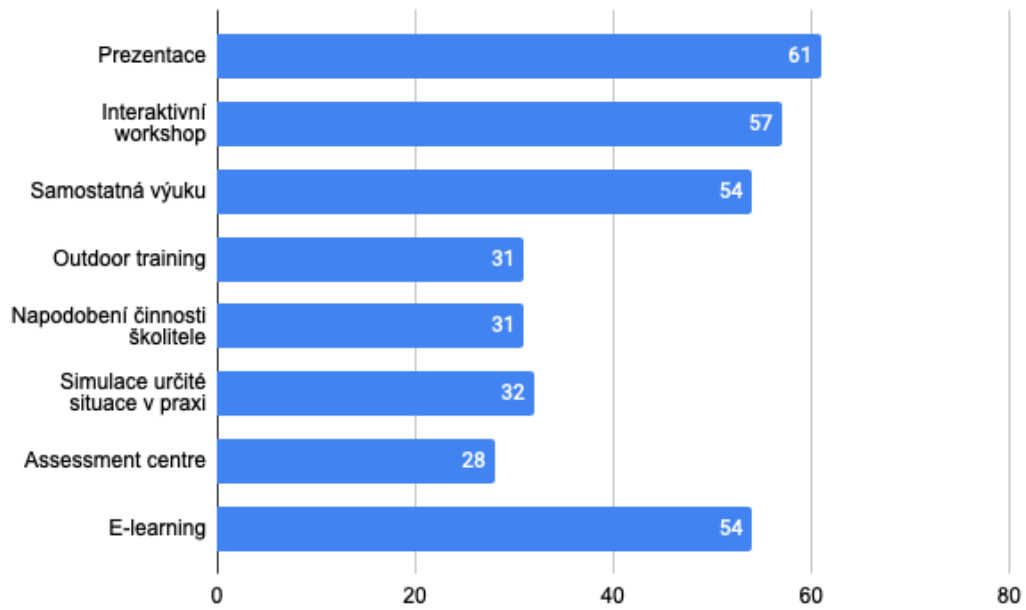
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 8 Doba působení zaměstnanců ve spotřebitelském průmyslu



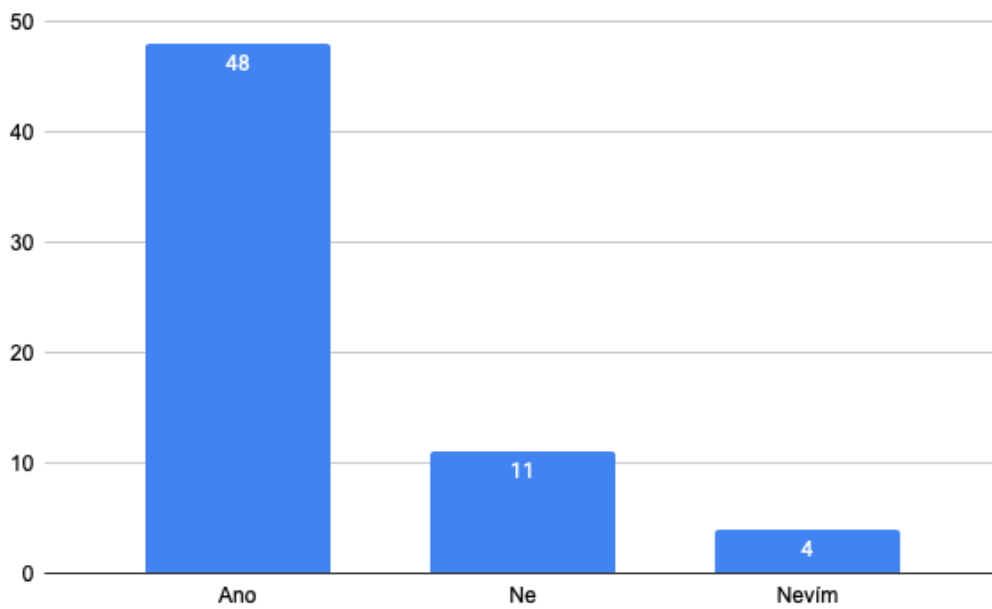
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 9 Metody vzdělávání, které jsou zaměstnancům známe



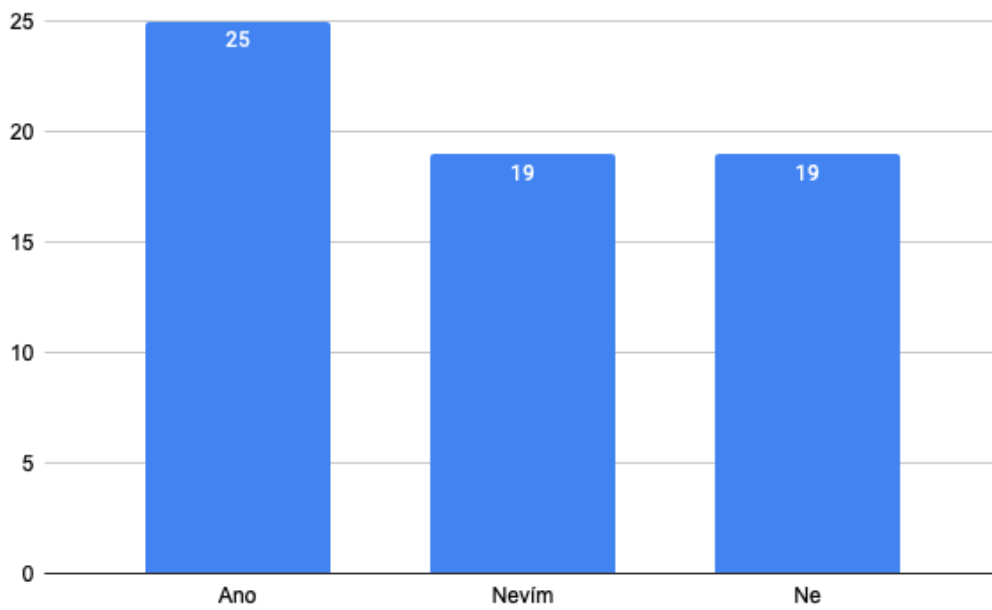
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 10 Rozvoj zaměstnance na pracovní pozici



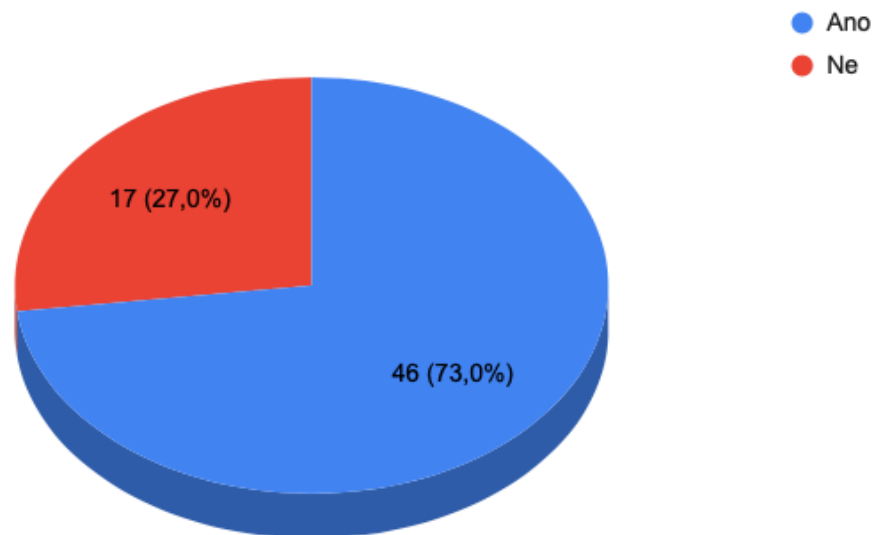
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 11 Hodnocení vzdělávání/rozvoje na pracovní pozici zaměstnance



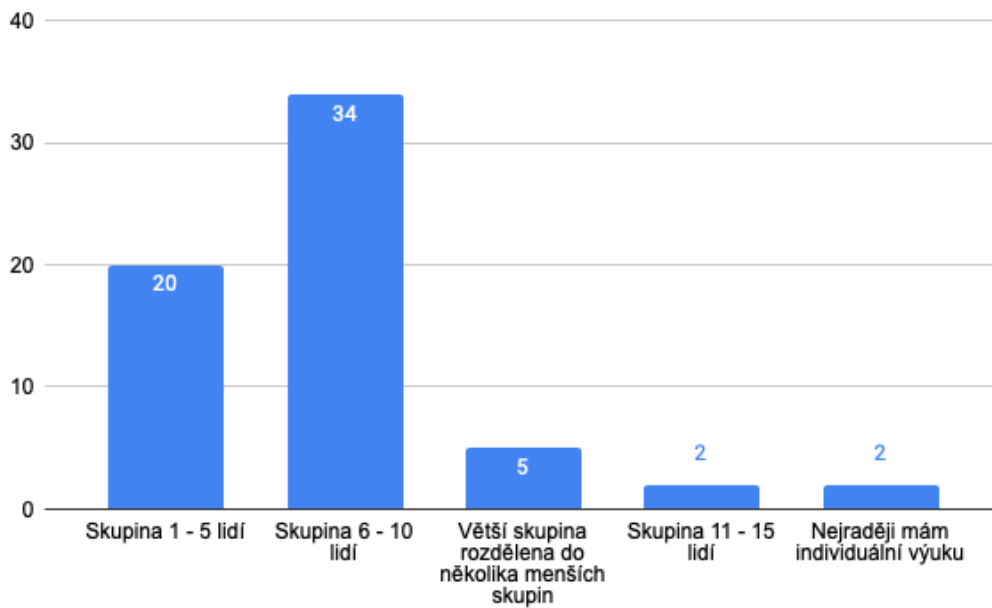
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 12 Zpětná vazby po absolvování školení zaměstnance



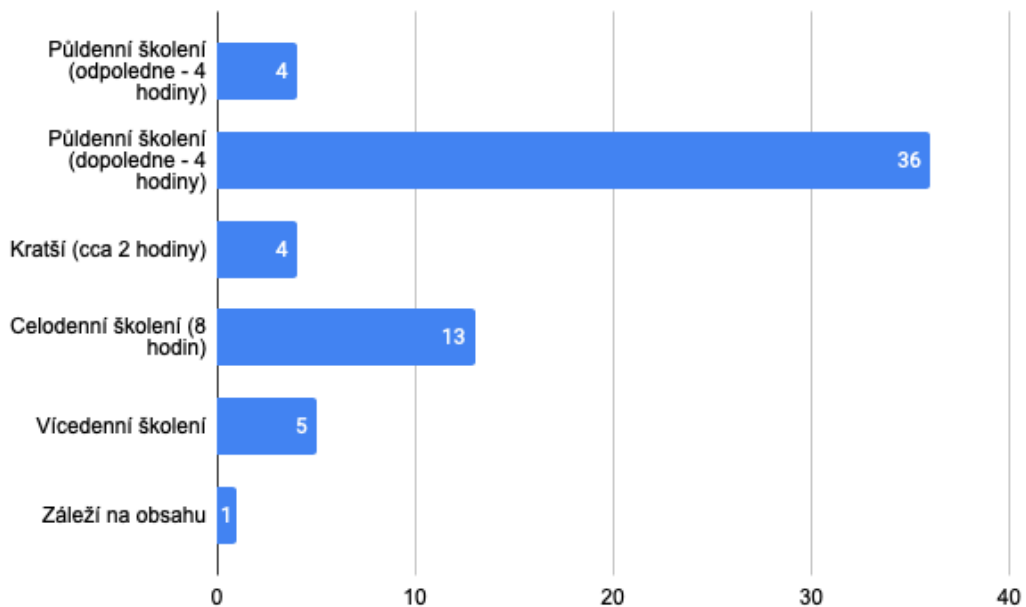
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 13 Preference zaměstnanců v počtu osob na školení



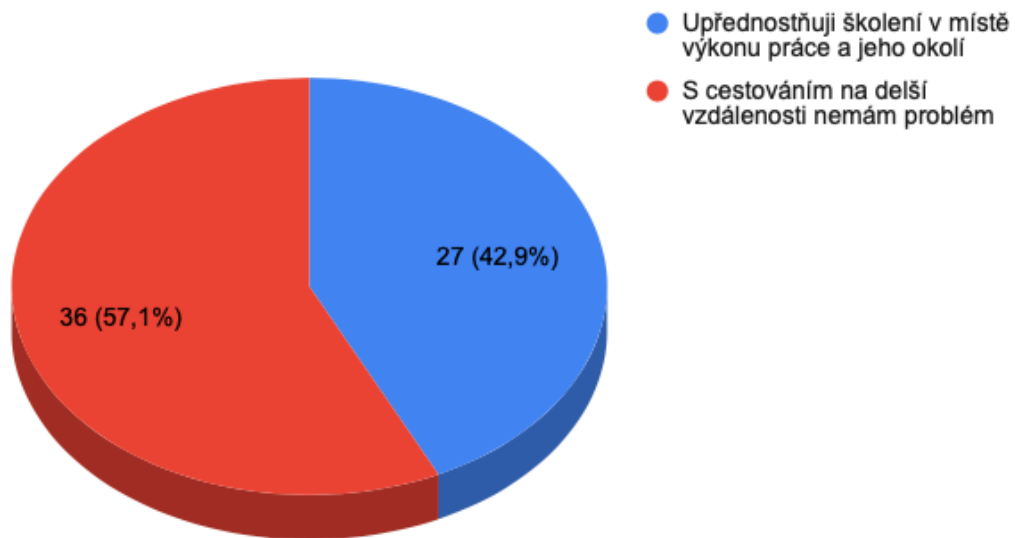
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 14 Preference zaměstnanců v době délky školení



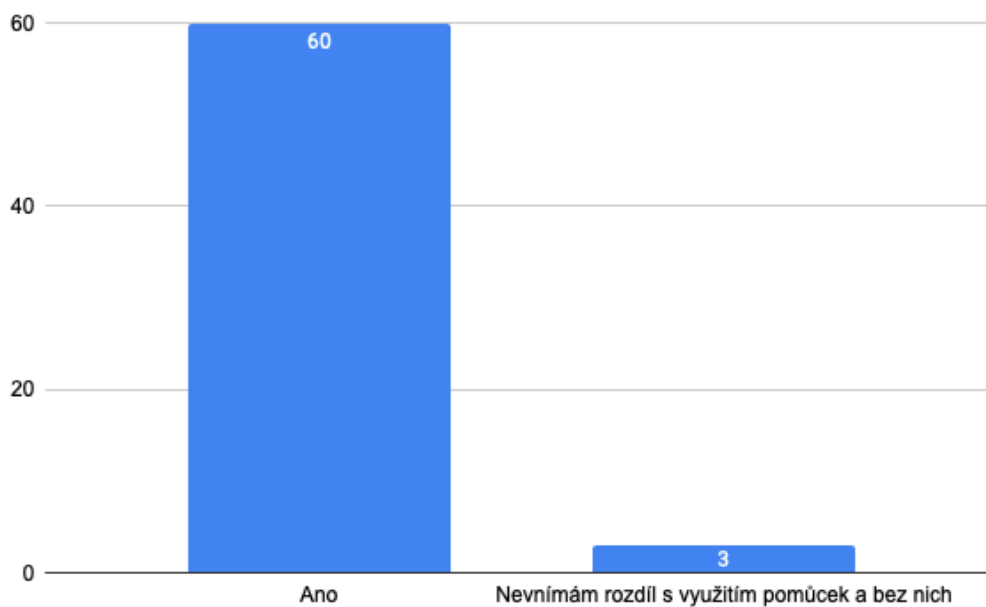
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 15 Preference zaměstnanců ve vzdálenosti místa konání školení od pracoviště



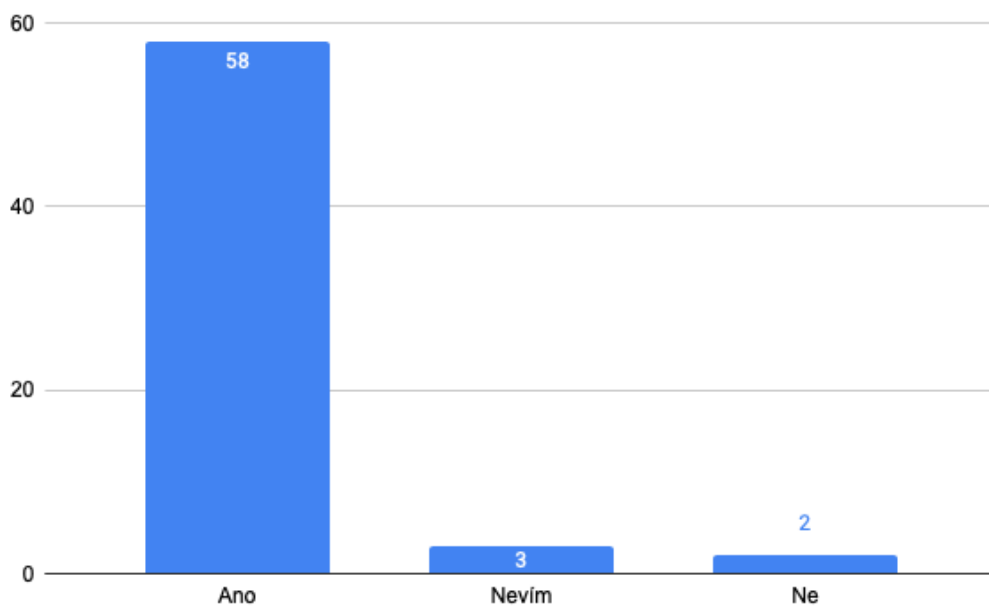
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 16 Preference zaměstnanců v používání audiovizuálních pomůcek při školení



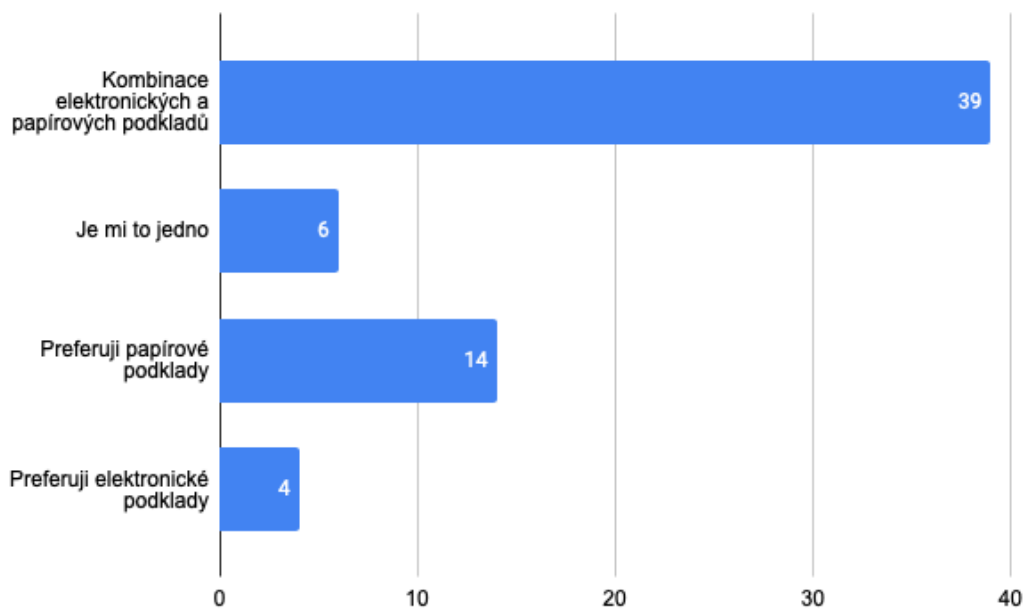
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 17 Preference zaměstnanců při začleňování praktických úkolů na školení zaměstnance



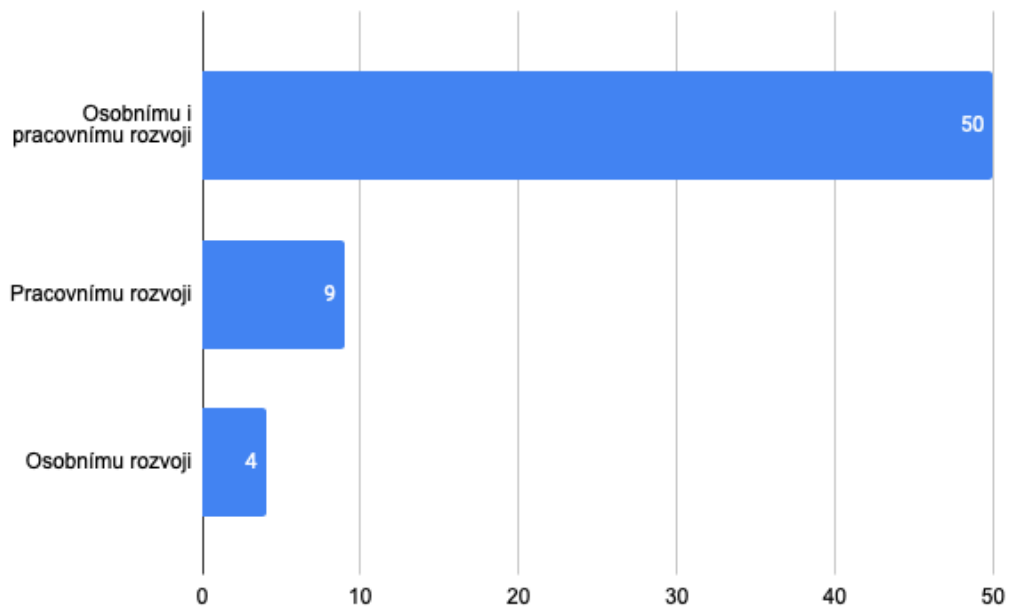
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 18 Preference papírových a elektronických podkladů zaměstnanci



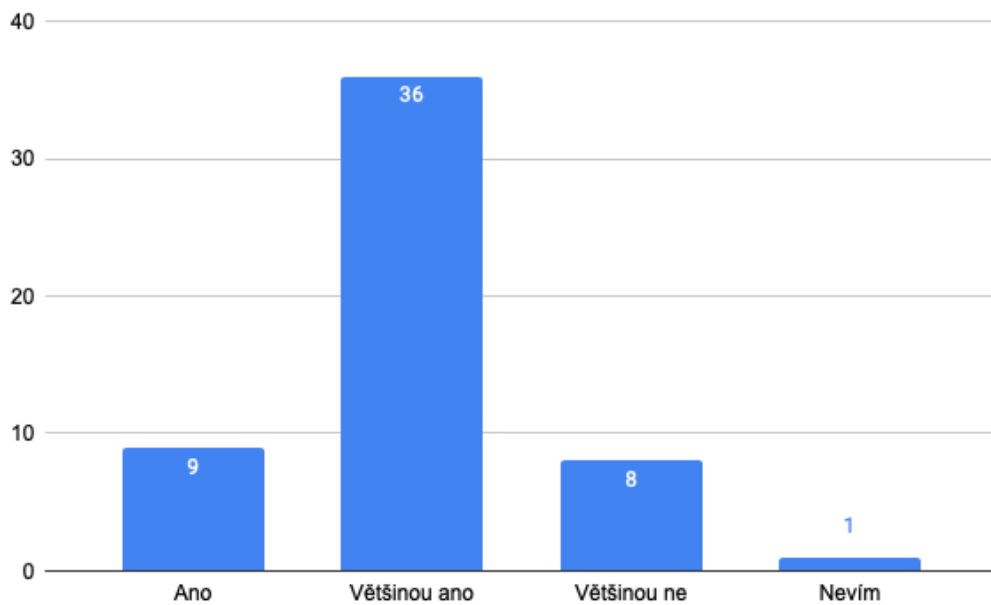
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 19 Přednost zaměstnance pracovnímu/osobnímu růstu na školení



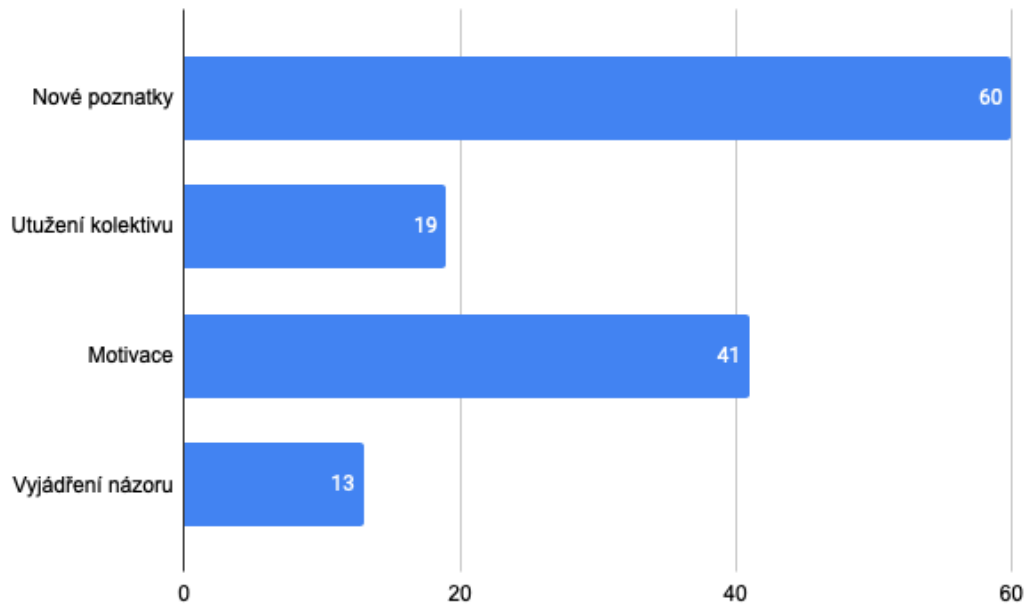
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 20 Vhodně zvolená školení pro zaměstnance, jejichž pracovní pozici obnáší rozvoj



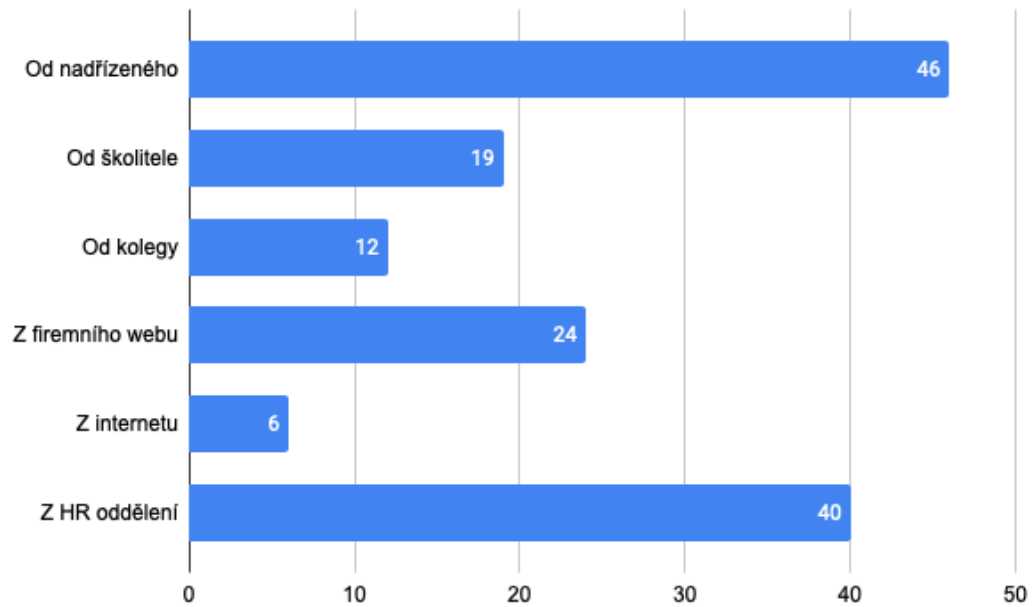
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 21 Cíl dobrého školení



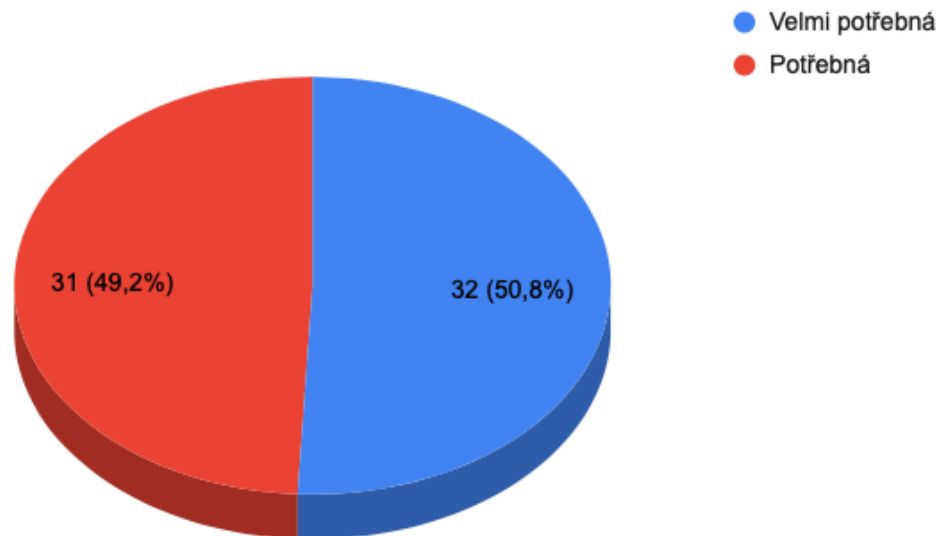
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 22 Zdroj, ze kterého se zaměstnanec dozví o možnosti účasti na školení



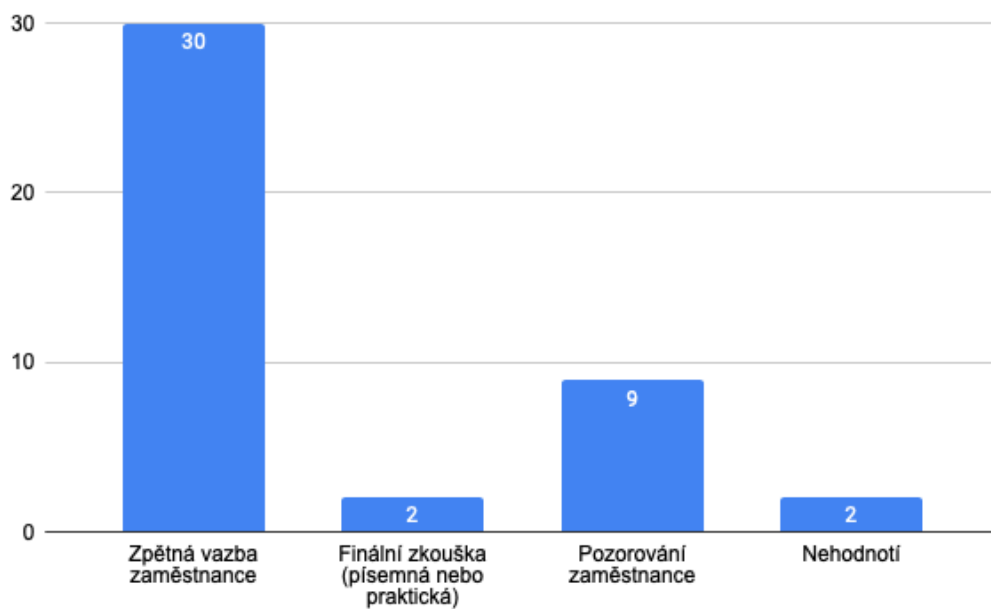
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 23 Potřebnost školení pro zaměstnance



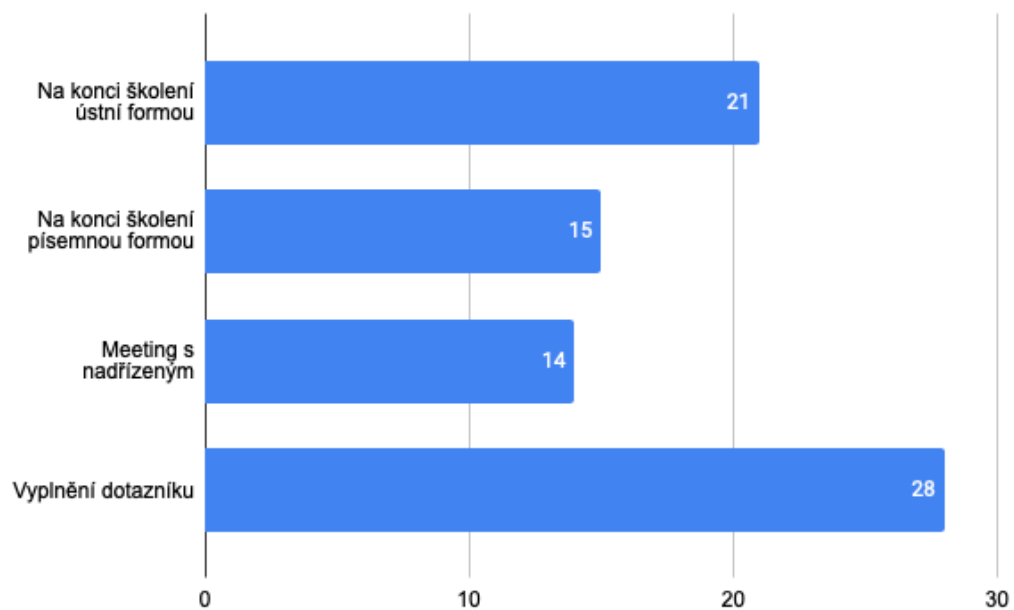
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 24 Jak se hodnotí vzdělávání/rozvoj zaměstnance na pracovní pozici



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 25 Formy zpětné vazby po absolvování školení zaměstnance



Zdroj: Vlastní výzkum