



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

System rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Petr Dvořáček

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice, 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr DVOŘÁČEK**
Osobní číslo: **E17539**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **System rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z identifikace potřeb vzdělávání, analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou rozvoje a vzdělávání pracovníků, provedení analýzy současného systému; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému rozvoje a vzdělávání pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci.
5. Diskuze a návrh rámcových změn.
6. Seznam literatury.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.


Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 2. ledna 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STŘEŽNICKÁ 126
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 25.8 2019

Podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych velmi poděkovat své vedoucí práce doc. Ing. Darje Holátové, PhD. za cenné rady a odbornou pomoc při psaní mé diplomové práce.

Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Literární rešerše	3
2.1	Řízení lidských zdrojů	3
2.2	Management znalostí	4
2.3	Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.....	5
2.3.1	Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji	7
2.3.2	Identifikace potřeby vzdělávání	8
2.3.3	Plánování vzdělávání	10
2.3.4	Realizace vzdělávání.....	11
2.3.5	Metody vzdělávání.....	12
2.3.6	Vyhodnocení výsledků vzdělávání	16
2.3.7	Náklady na vzdělávání a jeho přínosy	17
2.3.8	Moderní přístupy k firemnímu vzdělávání.....	18
3.	Metodika a cíle.....	21
4.	Praktická část	23
4.1	Charakteristika vybrané společnosti	23
4.2	System vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti	28
4.2.1	Plánování vzdělávání & rozvoje	29
4.2.2	Realizace vzdělávání & rozvoje.....	31
4.2.3	Rozpočet a náklady na vzdělávání	34
4.3	Hodnocení vzdělávání a rozvoje	35
4.3.1	Výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření.....	35
5.	Diskuse a návrhy na zlepšení.....	50
6.	Závěr	54
7.	Summary and keywords.....	55

8.	Seznam použité literatury	56
9.	Seznam schémat, tabulek a obrázků	59
10.	Přílohy.....	60

1. Úvod

Ekonomický růst je jedním z hlavních pilířů rozvoje a rozmachu civilizované společnosti. Teorie endogenního růstu přikládá velký význam vzestupu intelektuálního kapitálu, který podle některých teorií nemá omezení jako fyzický kapitál. Hospodářský růst a prosperita společnosti se více a více opírá o intelektuální kapitál na rozdíl od růstu závislém na hmotných zdrojích. Rozvoj intelektuálního kapitálu je tedy trvale udržitelnou cestou k prosperitě celé lidské společnosti. Intelektuální kapitál je rovněž nezbytný pro demokracii a všeobecnou spokojenost v životě.

Globalizovaný tržní systém nabízí velmi rozsáhlé možnosti odbytu výrobků nebo služeb prakticky pro kohokoliv a kdekoliv. Podniky dnes tedy mohou svými výrobky, s lehkou nadsázkou, dosáhnout na kteréhokoliv spotřebitele na planetě. Druhou stránkou věci je ovšem tzv. globální konkurence, neboť na trhu, kde si konkurují producenti z různých zemí je obtížné realizovat konkurenční výhodu. Tato výhoda soutěžitele v dnešním světě moderních technologií má nejvyšší šanci uspět, pakliže staví na kvalifikované a kompetentní pracovní síle, která bude efektivně zacházet s podnikovými zdroji. Pracovní síla neboli lidský kapitál se v 21. století neopírá svou tržní hodnotu o fyzickou respektive manuální zručnost tak, jako tomu bylo v historii, ale svůj potenciál realizuje především znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. Lze tedy říci, že konkurenční výhoda podniků se výrazně opírá o kvalifikovanou pracovní sílu. Zaměstnanci čelí mnoha komplikovaným a komplexním výzvám a zároveň na jejich vyřešení mají k dispozici nejmodernější technologie a technické postupy. Tak aby tyto výzvy mohly být přijaty a úkoly splněny je třeba dále vzdělávat a rozvíjet zaměstnance ve všech relevantních oblastech jejich činnosti. Není tedy vhodné prohlubovat pouze technické znalosti respektive tzv. tvrdé dovednosti, nýbrž patřičná péče musí být věnována i měkkým dovednostem, které velmi významně ovlivňují alokaci tvrdých dovedností a znalostí efektivním způsobem. Pokud se tedy ke vzdělávání zaměstnanců přistupuje systematicky s jasnou strategií a jednotlivé činnosti jsou s rozvahou realizovány, tak podniky mohou dosahovat konkurenční výhody a úspěchu ve složitém globálním prostředí.

Diplomová práce je zaměřena na systém vzdělávání pracovníků ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.

Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání a přínosů vzdělávání včetně návrhů změn v systému vzdělávání.

2. Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším vstupem v podniku a představují souhrn znalostí, vlastností, dovedností, motivů a názorů, které jsou v přímé souvislosti s biologickou stránkou člověka. V lidských zdrojích je pro podnik výrazný potenciál a předpoklad pro růst. (Plamínek, 2014)

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) představuje promyšlený a komplexní přístup k zaměstnávání a rozvíjení pracovníků organizace. ŘLZ můžeme považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií z oblasti chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů se snaží zvyšovat efektivitu podniku prostřednictvím zaměstnanců, ale mělo by také být zaměřeno na etický rozměr řízení, který je v souladu s určitými morálními hodnotami. Tento přístup k organizaci je založen na uplatňování různých postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovních výkonů a odměňování, ale také na poskytování služeb, které zlepšují blahobyt a pohodu zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

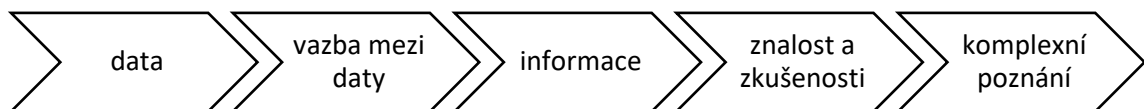
Přínos lidských zdrojů nebyl vždy chápán pro organizaci jako klíčový ale s postupem času a vývojem řízení lidských zdrojů začal být chápán jako zásadní vstup podniku. Od 70. let 20. století se nejprve v teorii a od 80. let také v praxi začala rozvíjet nová podoba práce personalistů, tedy první koncepce řízení lidských zdrojů. Ta vznikla změnou podmínek na trzích výrobků. Trhy se internacionalizovaly, globalizovaly, tvořila se nová odbytíště, konkurence sílila a ekonomický cyklus byl transformován přechodem od trhu výrobce k trhu zákazníka. Na nových trzích se profilovala stále sebevědomější, kvalifikovanější a také nepoddajnými odbory podporovaná pracovní síla. (Tureckiová, 2009)

2.2 Management znalostí

Intelektuální kapitál je souhrnem hodnot, vědomostí, dovedností a v neposlední řadě také schopností rozvíjet znalosti, tento pojem je na místě zejména tam, kde člověk projevuje kreativitu, tvůrčí myšlení, anebo nalézá nové formy přidané hodnoty. Intelektuálním kapitálem jsou také kompetence, zkušenosti, angažovanost a motivace. Organizace 21. století shromažďují intelektuální kapitál a dále jej organizačně člení na oddělené jednotky, které s ním dále pracují pro prospěch celku, tedy podniku. Ovšem toto rozdělení může zhmotnit problémy při komunikaci mezi odděleními, které mohou zkomplikovat efektivní fungování podniku, jeví se tedy jako nanejvýš vhodné, aby byl znalostní, respektive intelektuální kapitál řízen systematicky. Touto cestou může podnik zlepšit vlastní konkurenceschopnost na globálním trhu. (Petříková, 2010, Ergün & Avci 2018)

Pojem znalost lze také chápat jako um nebo schopnost, respektive účelovou koordinaci akce. Znalost je vhodné propojit s informacemi, neboť znalost není informace a informace není znalost. Informace jsou relevantní data, která mezi sebou mají jistou vazbu, která jim dává hodnotu. Propojení dat, informací, a znalostí znázorňuje obrázek níže. Z obrázku je tedy patrné že pro úspěch organizace není relevantní pouze sběr dat ale i práce s nimi a jejich využití pomocí znalostí, respektive zkušeností. (Petříková, 2010; Šikýř 2014)

schéma 1: znalostní management



Zdroj: Petříková, 2010, zpracování: vlastní

2.3 Vzdelávání a rozvoj lidských zdrojů

Požadavky na dovednosti a znalosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, který chce být zaměstnatelný a fungovat jako pracovní síla musí své dovednosti a znalosti rozvíjet. Doba kdy člověk, využíval pouze vědomosti a dovednosti z přípravy na zaměstnání(studium) dávno pominula. Vzdelávání se tedy stalo nedílnou součástí našich životů a zároveň celoživotním procesem. V tomto procesu hrají významnou roli podniky a jejich vzdelávací aktivity. Jednou z nejdůležitější rolí personalistů je v dnešní době péče o formování pracovních schopností pracovníků a současně připravenost akceptovat a realizovat změny, které jsou základním kamenem úspěchu v podnikání 21. století. Dalším důvodem k rozvoji zaměstnanců je rychlost vzniku nových technologií a nových poznatků. Mění se trh statků a služeb, kde v pozadí transformující se potřeby zákazníků přetvářejí trh, určují, kterým směrem mají podniky jít aby si zachovaly schopnost tvorby zisku. Nutnost snižování nákladů se pojí s lepším využívání technologií také vyžaduje kvalifikovanější pracovní sílu. V neposlední řadě pomáhá snaha podniku o vzdelávání a rozvoj svých pracovníků šířit dobré povědomí o její značce. (Koubek, 2001)

Vzdelávání a rozvoj nejsou izolované části, které na sebe nenavazují a jsou nezávislé na organizaci naopak je vhodné tyto činnosti propojovat tak aby měli co nejvyšší přínos pro organizaci. Efektivitu vzdelávání je vhodné porovnávat s okolními firmami ve stejném nebo alespoň podobném odvětví zároveň je vhodné reflektovat změny vnějšího prostředí podniku a v neposlední řadě je nezbytné uvažovat i interní změny. (Belcourt & Wright, 1998; Bláha 2005)

Vzhledem tomu, že vzdelání, rozvoj a učení se nejsou na sobě nezávislé proměnné, ale jsou to jevy s vzájemnými vztahy. Může docházet k prolínání oněch jevů, které jsou níže vysvětlené:

- Učení se je to v první řadě proces změny, zahrnující nové vědění a nové konání, které vzniká organizovaně i spontánně, a to i podvědomě.
- Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je nedílnou částí rozvojových programů.

- Vzdělávání je jedním ze způsobů učení se, který je organizovaný a institucionalizovaný, základem vzdělávání je systematický postup.

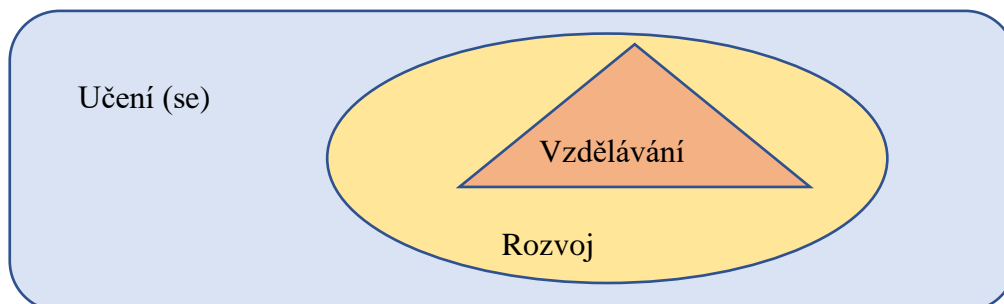
(Hroník, F., 2007)

Proces vzdělávání zaměstnanců tvoří desítky let samozřejmý základ řízení lidských zdrojů. Pokud bychom se podívali na úspěšné podniky jako je Ford, Baťa nebo Toyota tak vidíme jasné důkazy hovořící ve prospěch systematického rozvoje lidí. (Petříková, 2010)

Rozvoj pracovníků společnosti je realizován tehdy, pokud rostou jejich dovednosti, schopnosti, sociální dovednosti a současně se rozvíjí i jejich osobnost. Rozvoj směřuje k tzv. vnitřnímu uspokojení z vykonané práce a také k souladu potřeb organizace a pracovníka zároveň nesmíme zapomenout na uspokojení materiálních i nemateriálních potřeb. Efektivní rozvoj také předpokládá příznivé pracovní podmínky a zlepšování kvality pracovního života. Rozvoj lze tedy chápat jako vývojový proces progresivního postupu ze současného stavu dovedností, znalostí a schopností. (Armstrong, 2007)

Společnosti věnují významnou pozornost rozvoji svým zaměstnancům, což je podle autorky velmi důležité. Návratnosti těchto činností organizace spatřují ve zvýšené produktivitě práce, využití nových znalostí v práci, zvýšení motivace a v neposlední řadě v možnosti zvýšení loajality zaměstnanců. Rozvojové a vzdělávací aktivity poskytnuté zaměstnancům nad rámec bezprostředně potřebných k výkonu pozice nevykazují přímou úměrnost při nárůstu loajality zaměstnanců. Rozvojové aktivity by měli být plánovány s ohledem na aktuální a budoucí potřebu organizace i pracovníků. Bylo totiž zjištěno, že pracovník uplatňující nově nabyté dovednosti a znalosti v praxi je mnohem motivovanější k dalšímu vzdělávání a rozvoji. (Janišová & Křivánek, 2013)

schéma 2: učení se



Zdroj: Koubek, 2001, zpracování: vlastní

2.3.1 Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji

Strategie vzdělávání a rozvoje v podniku nastiňuje přístup organizace ke vzdělávání takovým způsobem který bude v souladu s jejími dlouhodobými cíli a současně bude splňovat cíle jednotlivců a týmů uvnitř organizace. Strategie vzdělávání by tedy měla podpořit dosažení cílů organizace pomocí růstu lidského kapitálu jejích pracovníků. Zároveň by vzdělávání mělo odrážet cíle zaměstnanců pro jejich osobní a odborný růst a v neposlední řadě by strategie měla vytvářet rámec pro firemní kulturu kde bude růst a rozvoj důležitým pilířem. (Armstrong, 2015)

Strategie vytváření tzv. učící se organizace, respektive kultura učení vnímá prostředí firmy tak, že zaměstnanci inklinují k pozitivnímu chování, a to především k vlastnímu rozvoji včetně sebevzdělávání. V organizaci jsou dále vhodné takové postupy, které budou pro zaměstnance smysluplné a poskytnou jim možnost jednat na základě svého závazku a nabídnou jim užitečnou podporu v učení. Strategie tedy spočívá v neustálém rozvíjení potřebných znalostí, metod a postupů, které jsou pro podnik důležité. Tyto principy jsou v souladu se základními principy řízení lidských zdrojů a také s managementem znalostí. (Reynolds, 2004)

Na strategii učící se organizace také navazuje strategie individuálního vzdělávání zahrnující procesy a programy, které vedou ke zlepšování schopností jednotlivých zaměstnanců. Klade se tedy důraz na usnadnění vzdělávání na pracovišti, podporu individuálního vzdělávání, poradenství, koučování, mentorování apod. (Armstrong, 2015)

Podniky lze tedy rozdělit do několika kategorií v návaznosti na to jakou strategii realizují v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků:

- Nečinný – nerealizuje aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje.
- Nahodilé aktivity – nahodilé realizování aktivit v návaznosti na aktuální potřeby, vzdělávání je často pouze pokud je nutné ze zákona.
- Systémový přístup – vzdělávání je zaměřeno na zaměstnance a manažery v různých fázích jejich pracovního života.
- Strategický přístup – komplexní přístup založený na aktivní realizaci efektivní strategie.

- „učící se podnik“ – velmi komplexní přístup, důraz na management znalostí, kde se vzdělávání stává hlavní konkurenční výhodou. (Marques, 2009)

2.3.2 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je pro organizace náročný úkol, neboť samotná kvantifikace vzdělání člověka je nesnadná. Samotné určení nezbytné kvalifikace pro pracovní pozici a zároveň porovnání souladu pracovních schopností zaměstnance a požadavků na jeho pozici jsou témata, která vyžadují mnoho času, odborníků a zdrojů. Odbornost zaměstnanců, v rámci udržení efektivnosti podniku, nelze měřit jinak než prostým doložením dokončeného stupně vzdělání a případně počtem let praxe. Nesmírně nákladné a často vzhledem k pracovní pozici hluboce neefektivní by bylo detailní měření talentu, přístupu zaměstnance k řešení problémů, osobnostních vlastností atd. Fáze identifikace potřeb vzdělávání je tedy v organizacích často založena na odhadech a aproximativních metodách. Tento proces lze tedy připodobnit spíše k experimentování. Potřeba vzdělávání vyplývá primárně z náplně práce pracovníka, dále z technického rozvoje ale může se jednat i o zaučení na obsluhu nového zařízení. Potřeby vzdělávání mohou vyplynout i ze soustavného sledování pracovního výkonu, kde nadřízený určí slabé a silné stránky zaměstnanců. Pokud identifikujeme potřeby vzdělávání, není vhodné se omezovat pouze na údaje vztahující se k organizaci, ale je třeba reflektovat vývojové tendence a trendy ve z území, ze kterého organizace čerpá své zaměstnance. Některé organizace používají k identifikaci vzdělávacích potřeb materiály, ve kterých je shrnuto hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. (Koubek, 2001; Soyková 2011)

Identifikace vzdělávacích potřeb se uskutečňuje ve třech etapách:

První etapa je zaměřena na analýzu podnikových cílů. Aby vzdělávání mohlo být realizováno úspěšně a efektivně, je nutné sledovat strategii podniku a podnikové cíle. Tím lze zároveň získat podporu také ze strany managementu. Je důležité zabezpečit, aby všichni zaměstnanci znali strategii podniku a ztotožnili se s ní. Proces analýzy cílů směřující k identifikaci vzdělávacích potřeb by měl odrážet firemní kulturu neboli hodnotový systém organizace. Pokud je vzdělávání je realizováno vlastním školicím střediskem, není implementace firemní kultury a strategie do procesu problematická.

Jestliže vzdělávání uskutečňují externí organizace, je vhodné ve firmě uskutečnit analýzu firemní kultury.

Druhá etapa analyzuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků. Data pro analýzu lze obvykle získat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Získané údaje porovnáme se reálným stavem dovedností, schopností a znalostí pracovníků, při této analýze můžeme také zjistit také styl vedení manažerů na všech úrovních, kulturu pracovních vztahů apod. Výsledkem jsou informace o potenciální potřebě vzdělávání.

Třetí etapa je zaměřena na analýzu osob, kdy individuální charakteristiky pracovníků jsou porovnávány s požadavky firmy. Údaje lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů apod.

Primárním cílem vzdělávacích aktivit v podnicích je zvýšení výkonnosti jednotlivce, týmu a i celého podniku. Porovnání lze realizovat pouze za předpokladu, že byla stanovena tzv. určitá porovnávací úroveň tedy standart. Pro identifikace vzdělávacích potřeb je velmi vhodné ustanovit vzdělávací standart, což je získaná kompetence a výkonový standart, který určuje pracovníkovu výkonnost za standartních pracovních podmínek.

Úspěšná identifikace vzdělávacích potřeb vyžaduje informace s vysokou vypovídající hodnotou o podniku, jeho zaměstnancích a aktivitách. Informace se získávají z interních dokumentů, SWOT analýzy, rozhovory – skupinovými nebo individuálními, dotazníkovými průzkumy, sledováním pracovních výkonů apod. Dále nesmíme opomenout strategii, cíle podniku, organizační strukturu, finanční plány a ukazatele fluktuace. Interpretace získaných informací se provádí v souladu s jejich vypovídající schopností a jejich schopnosti zvýšit výkonnost podniku. Při interpretaci je nutné zachovat objektivitu tedy řídit se následujícími zásadami:

- Získávat komplexní údaje, respektive mít komplexní pohled na daný problém, konzultovat tedy se všemi pracovníky.
- Zvážit všechny relevantní faktory, ovlivňující výkonnost jednotlivce a podniku.
- Využít metodu perspektivního zkoumání, která získává objektivní pohled na problém pracovníka z perspektivy jiného pracovníka.

Udržení objektivitu je nutné vzhledem k rozsahu dat a jejich významnosti pro další práci. Cílem této analýzy je tedy poznání problémů v efektivitě pracovníků. (Koubek, 2001; Armstrong 2007)

2.3.3 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání sestavuje obvykle management podniku, který přihlíží ke strategii a firemní kultuře. Plány se stanovují pro týmy a jednotlivce. Při plánování, se stanovují priority a cíle, které jsou důležité z hlediska výkonnosti organizace. V procesu plánování vzdělávání je především nutné znát odpovědi na následující otázky:

- Kdo zajistí vzdělávání?
- Jakým způsobem a použitím jakých metod vzdělávání budeme dosahovat stanovených cílů?
- Jak bude nastaven časový harmonogram?
- Kde bude vzdělávání realizováno a kdo jej bude organizovat?
- Jak budeme vzdělávání financovat? (Tomšík & Duda, 2011)

Iniciativou k plánování vzdělávání tedy vyvíjí podniková rada společně s oddělením lidských zdrojů, vyšším vedením a pokud podnik má, tak se zúčastní i komise pro rozvoj a vzdělávání. Další podklady, které nejsou výše uvedené mohou poskytnout bezprostřední nadřízení, nebo top management. Jestliže tedy podnik identifikuje potřeby vzdělávání, tak zformuluje strategické úkoly, z nichž vyplývají návrhy programů, priority vzdělávacích aktivit a v neposlední řadě se stanovuje návrh rozpočtu. Po důkladné analýze dat a upřesnění návrhů vzniká definitivní podoba programů a rozpočtů. Stanovený program se dále specifikuje, a to zejména oblast, na kterou se vzdělávání zaměří. Dále popisuje metody, prostředky, časový plán a v neposlední řadě také zaměstnance, kterých se toto bude dotýkat. (Koubek, 2001; Němec 2002)

Při důkladném plánování je rovněž vhodné znát metody, které budou příhodné pro sledovanou organizaci. Tyto metody by měli být v souladu s základním cílem, který byl pro vzdělávání stanoven – získání informací, které pomohou splňovat cíle organizace. Jako základní rozdělení lze považovat vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

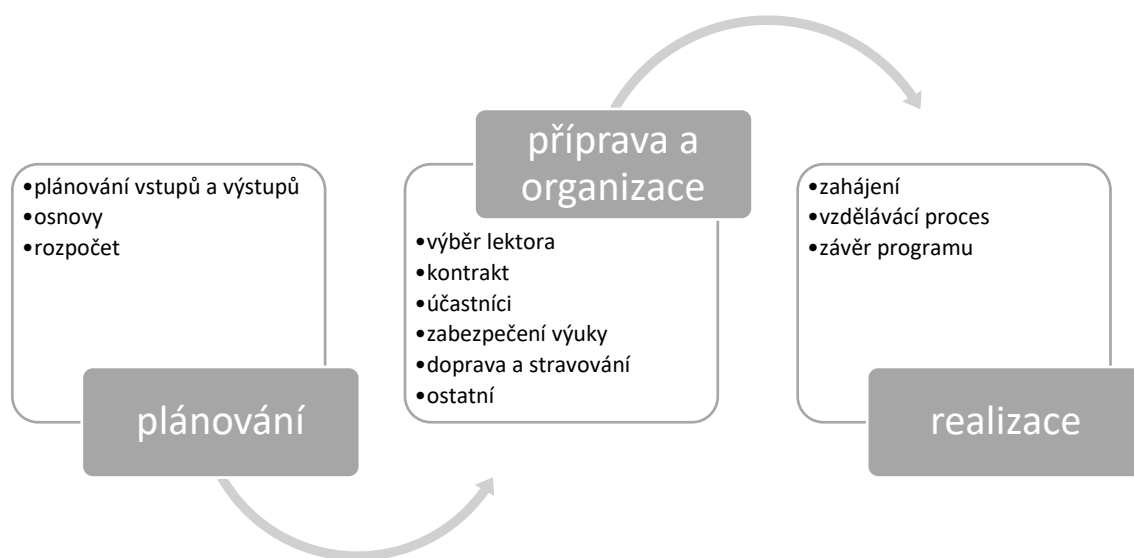
Využití konkrétní metody závisí na náplni práce školených a oblasti na kterou jsou školeni. (Koubek, 1995)

Plánování vzdělávacích aktivit se neobejde bez stanovení pověřené osoby, která bude za vzdělávání zodpovědná. V návaznosti na rozdělení výše – vzdělání mimo práci – zodpovědnost přebírá vedoucí zaměstnanců, spolupracovníky nebo personální útvar. Pakliže využíváme externí agentury, například formou externí vzdělávací agentury, tak odpovědnost přebírá agentura nebo externí lektor. Tito lektoři musí být správně vybráni, instruováni a také kontrolováni abychom zabezpečili kvalitní vzdělávání. (Armstrong, 2002)

2.3.4 Realizace vzdělávání

Obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že kurzy se soustavně monitorují, tak aby probíhali dle plánu a podle schváleného rozpočtu. Realizaci je tedy vhodné **naplánovat** poté následuje **příprava a organizace** jednotlivých akcí a v neposlední řadě probíhá samotná **realizace programu**.

schéma 3: realizace vzdělávací aktivity



Zdroj: Bartoňková, 2007, zpracování: vlastní

2.3.5 Metody vzdělávání

Jak jsme již výše stanovili metody vzdělávání lze rozčlenit na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, rozdělené podle Koubka, 2001.

Vzdělávání na pracovišti

- Instruktaž při výkonu práce – metoda známá jako „krok za krokem“ je realizována v několika fázích. Nejprve lektor stanoví úkol vzdělávanému, poté sdělí cíle práce, dále demonstruje dovednosti, které jsou potřebné a zároveň nechá vzdělávaného, aby ukázal, jakými schopnostmi a dovednostmi disponuje pro daný úkol. V neposlední řadě lektor poskytuje zpětnou vazbu a pomoc při plnění úkolu.
- Rotace práce – je mechanismus, při kterém pracovníci mění místo a výkon práce, tedy jeden souboru činností za jiný. Rotace práce je důležitým pilířem vzdělávání, protože podnik získá cenné informace o kvalitě práce, kterou zaměstnanci vykonávají napříč různým spektrem činností a zaměstnanci si zároveň rozšiřují své schopnosti a dovednosti. Tato metoda také umožňuje pozorovat zaměstnance na různých pozicích a zjistit, která je pro ně nejvhodnější. (Ortega, 2001)
- Pracovní porady – Primárním cílem pracovních porad je sdílení informací mezi členy určitého pracovního týmu, nicméně má i přidanou hodnotu v tom, že pomáhá zaměstnancům se sebevzděláním. Porady mimo jiné také řeší aktuální problémy, tato činnost pomáhá zaměstnancům s rozvojem jejich analytických schopností a se schopností řešit problémy. Porady také stmelují tým čímž, zvyšují jeho efektivitu.
- Coaching – je metoda, při které kouč pomáhá účastníkovi zlepšit jeho dovednosti a kompetence. Koučem je často interní nebo externí specialista, zaměřující se na určitou oblast například na vedení lidí. Pro efektivní realizaci této metody je nutné aby si koučovaný uvědomoval své nedostatky v určité oblasti a s důvěrou přijímal rady od svého kouče. Kouč také podává často zpětnou vazbu na postup v sebezdokonalení svému svěřenci. Koučování tedy motivuje zaměstnance v jejich vzdělávání a dává jim strukturu jejich rozvoje. Koučovaným nemusí být pouze jednotlivec, ale v některých specifických situacích může být koučován celý tým pracovníků. (Armstrong, 2015)

- Mentoring – je vztah mezi mentorem, velmi zkušeným pracovníkem, který mentorovanému předává své znalosti a pomáhá mu s kariéřním posunem, a to ve specifikovaném období. Tato aktivita zahrnuje zadávání komplexnějších úkolů mentorovanému, dodávání sebedůvěry a koučování. (Bennion, 2004)

Obě strany mají v rámci této aktivity možnost profesního a kariéřního růstu a definovat vlastní osobnostní identitu. Mentor zároveň může svému svěřenci pomoci s rozšířením technických znalostí z relevantního oboru. (Chun a kolektiv, 2012)

- Counselling – Counsellor, v ideálním případě psycholog nebo člověk vzdělaný v této oblasti, poskytuje ad hoc rady zaměstnancům, kteří je potřebují v souvislosti se vzděláváním a osobnostním rozvojem. Tato metoda vzdělávání také pomáhá zvyšovat efektivitu práce tím, že Counsellor pomáhá odhalit pracovníkům jejich emoční inteligenci, vzorce myšlení, tendence v jejich chování apod. Counsellor je tedy tzv. partnerem zaměstnanců, kterým pomáhá zvýšit pracovní efektivitu řešením nejen pracovních problémů ale i problémů osobního života, způsobujících stres. Tento stres se velmi často může přelévat i do pracovního výkonu. V konečném důsledku může Counselling snížit pravděpodobnost výskytu syndromu vyhoření a zvýšení efektivitu práce pracovníků. (Palán, 2002; Koubek, 2001)
- Asistování – Velmi často využívaná metoda vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, při které je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenějšímu kolegovi, kterému pomáhá plnit jeho pracovní povinnosti a učí se od něj. Pracovník se postupně stává samostatnějším až do bodu, kdy získá potřebné schopnosti, na to, aby práci zvládl samostatně. Tato metoda se využívá v širokém spektru pracovních pozic od manuálních prací, přes specialisty až po řídicí pracovníky. (Koubek, 2001)
- Pověření úkolem – jedná se o tzv. rozvinutí metody asistování, respektive o její závěrečnou fázi, školený zaměstnanec je pověřen manažerem splnit určitý úkol, přičemž jsou mu poskytnuta veškerá nutná podmínky a jeho práce je sledována. Tato metoda vychovává k řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Případný

neúspěch může narušit sebedůvěru pracovníka nebo důvěru vedení. (Bartoňková, 2007)

Vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška –** Přednášení je z hlediska nákladů nejefektivnější metodou přímého kontaktu s velkým množstvím posluchačů. Zároveň je realizovatelné, aby se téměř kdokoli stal dobrým přednášejícím, pokud rád mluví a všeobecně má pozitivní vztah k lidem. Moderní prezentování a přednášení se zaměřuje na optimalizaci obsahu a formy – tedy používaná terminologie, podpůrný materiál, rychlost a délka přednášení. Zároveň je velmi významná logická struktura přednášky, a to včetně přechodu od obecnému ke konkrétnímu. (Belcourt & Wright, 1998)
- **Přednáška spojená s diskusí –** Přednášky mívají často v průběhu nebo ke svému konci připojenou diskusi k dané problematice, což zvyšuje zájem posluchačů, umožňuje kritické zamyšlení nad tématem a také se zodpoví dotazy účastníků. Diskuse tedy stimuluje k aktivitě a zároveň napomáhá většímu zapamatování probíraných témat. Diskuze ovšem musí být vhodně organizačně zajištěna a dobře moderována. (Koubek, 2001)
- **Demonstrování (názorné předvedení) –** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorně pomocí audio-vizuálních pomůcek, trenažérů nebo předvádění pracovních postupů. Účastník si může aktivitu vyzkoušet v bezpečném prostředí, ovšem problematika, která se školí je často zjednodušená.
- **Případové studie –** Komplexní příklady, které jsou v kontextu problematiky ilustrující hlavní pointu. Případová studie umožňuje aplikaci teoretických východisek na problematiku z reálného světa, minimalizuje tedy rozdíly mezi teorií a praxí a podněcuje aktivní vzdělávání. Při řešení studie se rozvíjejí komunikační dovednosti, práce v týmu a analytické myšlení. (Dvořáková & Jirásek, 2007)
- **Workshop –** skupina 10 až 25 lidí se společným zájmem nebo studující stejnou problematiku realizuje workshop. Setkání umožňují rozvoj dovedností a znalostí v návaznosti na určitý obor. Využívá se při tom diskuze, studium a výzkum z dané

problematiky zároveň se uvažuje v kontextu, tak aby závěry mohli být použitelné v praxi. Některé workshopy umožňují do závěrů, které skupina tvoří včlenit socio-filozofické souvislosti. (Bartoňková, 2007)

- Brainstorming – Je metoda na generování nových nápadů a primárně kreativních ale také na řešení komplexnějších problémů. Popularita této metody roste již od 60. let 20. století a stále se drží na vrcholu, neboť pomáhá rychle, snadno a efektivně dosahovat stanovených cílů. Zmíněná efektivita je nejvyšší pokud skupina dbá na dodržení základních pravidel: produkovat maximum nápadů, žádný nápad není špatný, kombinace již řečených jsou přípustné a nikdy nekritizovat. Dále je vhodné ustanovit tzv. zapisovatele, aby nebyli zapomenuty některé návrhy. (Kavadias & Sommer, 2009)
- Simulace – umožňuje vytvořit umělé prostředí respektive situaci, kde jsou otestovány kompetence, znalosti a dovednosti účastníků. Může se tedy jednat např. o fiktivní situaci obchodního jednání, která je vystavěna na základě nějaké reálné situace. (Salas, Wildman & Piccolo, 2009)
- Hraní rolí – účastníci na sebe berou roli se kterou poznávají jiné mezilidské vztahy, střety a zlepšují se také ve vyjednávání. Předem definovaná role vyžaduje určitou míru autenticity a autentičnosti. Při samotném hraní rolí mají tzv. pozorovatelé za úkol zaznamenávat výkony účastníků pro pozdější diskusi, kde se detailně rozebírá průběh a probírají se zde nedostatky hráčů. Výhodou pro účastníky je, že jim v paměti lépe zůstanou nabyté zkušenosti naopak nevýhodou je náročné propojení získaných dovedností s praxí. (Bartoňková, 2007)
- Development centre (DC) – Ucelená série manažerských pracovních činností testující způsobilost uchazeče o manažerskou pozici. DC lze zároveň použít pro hodnocení výkonu manažerů a v neposlední řadě pro rozvoj manažerských dovedností. Účastníci tedy plní různé úkoly a řeší různé problémy, které jsou každodenní náplní vedoucích, metoda se podobá simulaci rolí, neboť zahrnuje skupinové i individuální úkoly. Účastníci si osvojí nejen znalosti a dovednosti ale zároveň se učí pracovat se stresem. Metoda je velmi náročná na přípravu a technické vybavení. (Bartoňková, 2007)

- Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – Internet umožňuje využívat tzv. e-learningových programů, jejichž nespornou výhodou je flexibilita využití a prakticky okamžité využití kdekoli a kdykoli pouze za použití počítače a internetu. Z těchto důvodů se e-learning těší velké oblibě i navzdory tomu, že příliš nereflektuje potřebu praktické výuky, která má větší zapamatovatelnost. (Wang, Ran, Liao & Yang, 2010)

2.3.6 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Poslední etapou je stanovení toho, zda je vzdělávací aktivita přínosná nebo není, hodnotí se tedy zda účastník dosáhl předem stanovených cílů a zároveň se bere v potaz celkový přínos pro organizaci. (John Arnold, 2007)

Hodnocení je proces ustanovující, zda byl cíl z analýzy vzdělávacích potřeb naplněn, je to tedy porovnání plánu s cíli, které by mělo zodpovědět otázku do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Hodnocením tedy zjišťujeme náklady a přínosy aktivit, zároveň by nám mělo pomoci určit, kteří zaměstnanci z něj mají největší užitek. Důvodem hodnocení je především zdokonalování ale také kontrolování a ověřování. (Bartoňková, 2007)

Vzhledem k samotné podstatě vzdělávacích aktivit je komplikované změřit přínos pro účastníky těchto aktivit a pro organizaci, která je vysílá a aktivitu hradí. Zároveň náklady vynaložené na tyto aktivity dosahují nemalých částek, a proto je samotné vyhodnocení návratnosti investice důležité z hlediska řízení podniku. Pro vyhodnocení přínosu vzdělávacích aktivit lze tedy využít čtyřstupňový Kirk-Patrickův model:

1.stupeň – reakce – měří se relevantnost, reakce a užitečnost vzdělávací aktivity použitím kvantitativního dotazování nebo expertních rozhovorů, tak aby byla zajištěna zpětná vazba na vzdělávací aktivitu. V této části je vhodné rozpoznat, zda byl obsah kurzu relevantní a měl odpovídající obsah a tempo výuky, případně lze objevit mezery ve výuce.

2.stupeň – vzdělání – vědomosti a dovednosti nabyté vzděláním lze změřit testy, získanými certifikáty nebo zpětnou vazbou lektora, v této části tedy odhalujeme, zda byli naplněny cíle tréninku a rozsah nabytých znalostí/dovedností.

3.stupeň – chování – uplatnění dovedností a znalostí v praxi lze posoudit sebehodnocením, zpětnou vazbou od kolegů, observací na pracovišti nebo informacemi od zákazníků.

4. stupeň – výsledky – v poslední fázi Kirk-Patrickova modelu bychom měli pozorovat zlepšení např. v následujících oblastech – růst prodeje, zvýšená produktivita, rychlejší dokončení projektů vyšší morálka.

Podle autora není nákladově výhodné u každé vzdělávací aktivity využívat všechny výše zmíněné stupně. Později byla k modelu přidána i pátá úroveň a to ROI – návratnost investice porovnávající náklady a přínosy vzdělávací aktivity v peněžních jednotkách. (Srimannarayana, 2011)

2.3.7 Náklady na vzdělávání a jeho přínosy

Náklady na vzdělávání lze považovat za určitý druh investice do intelektuálního kapitálu a proto, aby mohl být management společnosti přesvědčen o tom, že investice bude přínosná, tak je nutné stanovit náklady a výnosy konkrétní vzdělávací aktivity. Náklady lze rozčlenit do 2 kategorií:

Tabulka 1: náklady na vzdělávací program

Náklady na vzdělávací program	Náklady na účastníky
Náklady za lektory (mzdy, cestovné)	Přeprava účastníků
Náklady za realizační tým	Diety a cestovné
Nájemné za prostory a za zařízení	Stravování a ubytování
Ostatní náklady (parkovné, poštovné...)	Ušlá pracovní doba a ostatní náklady

Zdroj: Bartoňková, 2007, zpracování: vlastní

V rámci předkalkulace nákladů se v praxi vytváří druhá varianta, můžeme tedy například porovnat náklady na školení od interních lektorů a externího dodavatele. (Bartoňková, 2007)

V rámci dosahování vyšší efektivity vzdělávání lze tedy redukovat náklady následujícími způsoby:

- Zvýšit poměr interních školení/ školení od externích dodavatelů.
- Minimalizace cestovních nákladů.

- Administraci školení provádět interně.
- Zkracování samotné doby školení, respektive snížení nákladů na ubytování. (Belcourt & Wright, 1998; Weber, 2015)

Na druhou stranu nákladů je potřeba vytvořit tzv. odhad čistého přínosu respektive návratnost investice, což je velmi obtížný úkol pro pracovníky rozvoje lidských zdrojů a často se jedná o kombinaci několika přístupů. Vodítkem může být například Kirk-Patrickův model nebo dotazníkové šetření zaměřené na zpětnou vazbu účastníků, případně časové studie. (Folczwarná, 2010)

2.3.8 Moderní přístupy k firemnímu vzdělávání

Model 70:20:10

Charles Jenning vyvinul se svými kolegy model vzdělávání 3P neboli model 70:20:10, který podnikům pomáhá s přechodem od tradičního vzdělávání v učebnách k celostnímu přístupu a zároveň se snaží do firemní kultury zavést prvky kontinuálního vzdělávání zaměstnanců. V modelu ale 70:20:10 není pevným pravidlem spíše připomínkou toho, jak se učí lidský mozek. Model se tedy snaží reflektovat, že většina nabytých znalostí a zkušeností nepochází jen z formálních kurzů v učebnách ale především z praktických činností. Model tedy staví na tom, že

- Zhruba 70 % našeho vzdělávání pramení z praxe, reálných situací, situačního vzdělávání, rotací na pracovišti, zastupování kolegy.
- Zhruba 20 % našeho vzdělávání je získáno od ostatních tedy například spoluprací, koučinkem, mentoringem apod.
- Zbývajících 10 % jsou formální kurzy v učebnách a eLearningy.

Model tedy organizacím pro jejich dlouhodobou úspěšnost doporučuje soustředit se na všechny oblasti s uvědoměním toho, že nejpřínosnější je vzdělávání opřené o reálné situace a praxi. Zároveň tvůrce modelu doporučuje vhodné navazování aktivit tak aby pro organizaci měli co nejvyšší přínos například na mentoring nebo coaching by měl navazovat rozvoj na pracovišti. Model zároveň zdůrazňuje, že vzdělávání má větší přínos pro prosperitu podniku, pokud probíhá co nejbližší pracovišti a obsah vzdělávacích kurzů

je co nejvíce propojený s oblastí, ve které se zaměstnanci pohybují. Dále je vhodné vzdělávání nováčků začít na pracovišti aktivitami uvedenými v části 70 %. Tento přístup přináší rychlé výsledky, které lze snadno pozorovat, autor tedy vyzdvihuje vzdělávání praxí na pracovišti, ale zároveň doporučuje celostní přístup - tedy vhodné propojení všech aktivit. (702010institute.com)

Vzdělávání ve virtuální a rozšířené realitě

Vyspělé moderní technologie umožňují „přenést“ člověka do virtuálního světa se kterým může interagovat v omezené míře. Technologie se opírá především o speciální brýle s displejem, výkonný počítač a řadu senzorů. Pokud je uživatel ve zcela novém virtuálním světě tak se jedná o virtuální realitu, pakliže je skutečný svět pouze doplněn o některé virtuální prvky, tak se jedná rozšířenou realitu. Výuka probíhá, tak aniž by byl ovlivněn reálný svět, lze tedy nasimulovat určité situace, které by v reálném světě mohli nastat a uživatel se na ně předem může připravit. Přenesení získaných dovedností z virtuálního světa má vyšší propojitelnost s realitou, pokud je využita rozšířená realita, ale přenesení dovedností z virtuální reality je obtížnější. Virtuální i rozšířená realita nabízí možnost zdokonalení se např. v jazykových dovednostech, prezentačních dovednostech ale umožňuje i osvojení si nového pracovního postupu v bezpečném virtuálním prostředí. (Liou, H. a kolektiv, 2017)

Gamifikace vzdělávání

Podle několika studií je retence získaných dovedností mnohem vyšší, pokud byla získána zábavnou formou, zároveň je při tomto stylu učení vyšší motivace k dalšímu studiu. Gamifikace vzdělávání probíhá formou e-learningu jehož obsah je dynamickou kombinací několika médií (zvuků, obrázků, videí, animací apod.). Zároveň je prostředí adaptabilní a interaktivní. Nevýhodou gamifikovaného vzdělávání je možná ztráta vnitřní motivace a její nahrazení vnější motivace ke studiu. (Hwa, S., 2018)

Blended learning

Efektivní propojení výuky s lektorem a výuky, která využívá moderní elektronická zařízení. Tento výukový styl má široká využití a vyšší přidanou hodnotu pro účastníky, např. u výuky jazyků lze využít tablet s e-learningovou aplikací zaměřenou na gramatická cvičení. Student také může ve výuce pokračovat kdykoliv a kdekoliv pomocí chytrého

zařízení a e-learningové aplikace. Výuka tedy může probíhá částečně ve virtuální prostředí – Virtual Learning Environment – VLE. VLE tedy není jen pouhou pasivní studnicí informací, ale je to systém se kterým student může aktivně pracovat a na své akce získává odpovídající zpětnou vazbu od programu i od lektora. Účastníci kurzů využívajících blended learning mají vyšší svobodu a zodpovědnost za vlastní vzdělávání. (Breen, 2018; Mahonney & Rettalick 2015)

3. Metodika a cíle

Cílem této diplomové práce je vyhodnotit současnou situaci systému vzdělávání & rozvoje zaměstnanců a jejich spokojenost s tímto systémem ve vybrané společnosti. Na základě vyhodnocení dat budou sestavena doporučení pro zvýšení efektivity vzdělávání & rozvoje.

Pro vypracování literární rešerše byla použita sekundární data a zpracování praktické části bylo s využitím primárních dat. Klíčovým předpokladem pro analýzu oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje bylo nastudování odborné literatury a odborných článků. Literární rešerše tedy vymezuje vzdělávání lidských zdrojů, jejich rozvoj a celý proces vzdělávání od identifikace potřeby až po vyhodnocení vzdělávání. V této části je rovněž uveden přístup k nákladům na vzdělávání a moderní formy firemního vzdělávání.

K charakteristice podniku a současného stavu v organizaci posloužily interní materiály, informace z webových stránek, informace poskytnuté přímo zaměstnanci a vlastní znalosti a zkušenosti.

Praktická část popisuje vybranou společnost, a to včetně strategie, vize, poslání organizační struktury apod. Další částí je analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Struktura popisu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se opírá o teoretický přístup – tedy akcentuje návaznost jednotlivých částí. Analýza uvádí všechny možnosti vzdělávání a rozvoje ve vybraném podniku.

Ke zjištění názorů zaměstnanců na systém vzdělávání bylo využito dotazníkového šetření. Výzkumu se zúčastnili pouze THP pracovníci. Dotazník byl mezi zaměstnance distribuován v tištěné podobě a data byla poté přepsána do elektronické podoby. Dotazník čítal 19 otázek, přičemž 18 bylo uzavřených a jedna otázka otevřená. Dotazník byl rozdán pracovníkům v sídle společnosti v Českých Budějovicích a rozeslán na pracovištích v Praze a v Brně. Distribuováno bylo 125 dotazníků a návratnost byla 83 %.

Všechna fakta z dotazníkového šetření byla následně posouzena a vyhodnocena na základě získaných poznatků z teoretické části diplomové práce. Pro přehledné a jasné vyobrazení výsledných informací z dotazníků, bylo u většiny otázek zvoleno zpracování v podobě grafů.

Na závěr diplomové práce byly na základě provedených analýz a zhodnocení současného systému vzdělávání v podniku navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení této důležité oblasti.

4. Praktická část

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost E.ON vznikla sloučením dvou německých významných energetických společností VEBA a VIAG v roce 2000 a sídlí v německém Essenu. Hlavním předmětem podnikání je distribuce elektřiny dále také prodej a výroba zemního plynu. E.ON má přes 40 tisíc zaměstnanců a více jak 32 milionů zákazníků. Holdingová společnost má několik regionálních jednotek:

- Německo
- Francie
- Velká Británie
- Itálie
- Rusko
- Švédsko
- Slovensko
- Maďarsko
- Nizozemí
- Česká republika
- Rumunsko

Vedení společnosti

Vedení společnosti sídlí v Essenu, akciovou společnost vede představenstvo a předseda správní rady. Vedení společnosti stanovuje strategii a strategické cíle pro celý holding E.ON. Dozorčí rada má 14 členů a sídlí rovněž v Essenu.

Skupina E.ON Czech

V diplomové práci se zaměřuji na regionální jednotku E.ON Czech, která se dále dělí na E.ON Česká republika, s.r.o. E.ON Energie, a.s. E.ON Distribuce, a.s., E.ON Telco, s.r.o. a E.ON Business services, s.r.o.

Ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. probíhalo dotazníkové šetření a analýza systému.

Vize

Stát se leaderem na trhu, který je pro své zákazníky průvodcem ve světě dnešní a budoucí energetiky a značkou, kterou budou mít zákazníci rádi.

Poslání

Energie je stále více liberalizována a demokratizována, tudíž se E.ON přesouvá od omezeného množství energie k takovému systému, kde každý bude producentem a spotřebitelem a bude si moci užívat vlastní energetické svobody. „Srdcem podnikání“ společnosti E.ON se tedy stává zákazník, pro kterého je Energetická společnost nejen dodavatelem energetických řešení ale buduje se zákazníkem dlouhodobý vztah.

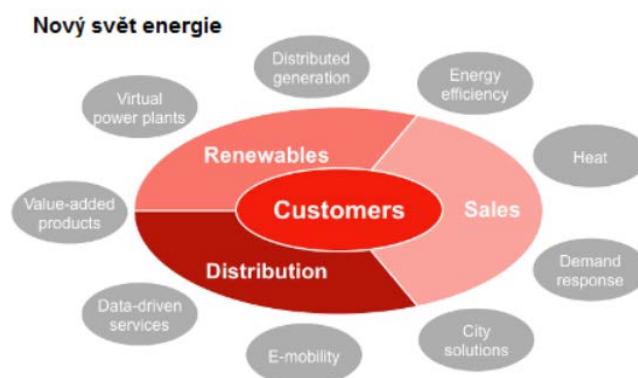
Strategie

Od roku 2014 má společnost E.ON novou strategii nazvanou "Empowering customers. Shaping markets." Strategie představuje systematickou odpověď na dalekosáhlé změny na energetických trzích. Uchopením této iniciativy může E.ON – v zájmu svých zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů, akcionářů a společnosti obecně – využívat výhod významných příležitostí vytvořených v důsledku vzniku tzv. nového světa energie. Obnovitelné zdroje energie technologickým pokrokem zvyšují svou konkurenceschopnost, a tak snižují své náklady na výrobu elektřiny. Mohou tedy svou ekonomickou návratností velmi dobře konkurovat konvenčním zdrojům energie, především pokud jsou efektivně zkombinovány s bateriovými či jinými úložišti elektřiny. Rovněž lze pozorovat jasné trendy ve změně spotřebního chování zákazníků nakupující elektrickou energii, plyn a teplo. Zákazníci stále více akcentují svůj zájem o trvale udržitelná řešení a ekologicky šetrnější služby. Zároveň přibývá zákazníků, které jsou

zároveň výrobcem elektrické energie např. pomocí solárních panelů. Současně lze pozorovat i změny v politické a regulační sféře, která stále častěji dává větší důraz na obnovitelnou energetiku a tzv. Smart-grid neboli chytrou distribuční síť. Evropská unie a vlády v některých evropských zemích rovněž podporují decentralizovanou výrobu energie a vyšší energetickou efektivitu výroby i distribuce elektrické energie. Tyto faktory tedy zapříčiňují stále větší roztržitost tradičního energetického řetězce na stále větší počet samostatných segmentů, toto klade vysoké nároky na distribuční síť a také zvyšuje konkurenci na trhu s energiemi. Přechod energetiky do nové doby musí vzít v potaz spolehlivost dodávek, která je aktuálně na mnohem vyšší úrovni u tradičních zdrojů výroby energie než u obnovitelných zdrojů. Přechod musí být tedy plánovaný, koordinovaný a efektivní což je velmi náročnou výzvou pro tradiční energetické dodavatele.

Strategie společnosti E.ON tedy musí nejen akceptovat výše zmíněné změny, ale musí také jít vstříc novým trendům, které vyžadují zákazníci z segmentu spotřebitelů i B2B segmentu. Společnost E.ON byla rozdělena na dvě části – E.ON a Uniper, přičemž E.ON se zaměřuje na budoucnost energetiky a trvale udržitelné zdroje a Uniper na konvenční zdroje energie. Přičemž skupina E.ON vlastní menší část společnosti Uniper. Rozdělení má mnohé přínosy například soustředěnější přístup k vlastní oblasti podnikání nebo vyšší ziskovost.

Obrázek 1: strategie společnosti



Zdroj: eon.cz

Udržitelnost ve společnosti E.ON

Společnost E.ON jako energetická společnost má možnost realizovat aktivity v rámci udržitelného rozvoje. Činnost v této oblasti lze popsat pomocí udržitelných cílů, které si v roce 2015 stanovila OSN v tzv. Agendě 2030, která má 17 cílů vedoucích k udržitelné budoucnosti lidstva. Správní rada E.ONu v červnu 2018 podepsala dokument „Self commitment by the E.ON Group“ ustanovující přístup E.ON k agendě 2030 a k udržitelnému rozvoji. Skupina E.ON může svým podnikáním nejvíce přispět k plnění cílů 7,11,13.

- Cíl 7 udržitelná čistá energie – zajištění toho, aby měl každý přístup k dostupné, čisté, spolehlivé a udržitelné energii. E.ON k tomuto cíli přispívá, tím že rozvíjí vlastní ekologické zdroje energie a zároveň pomáhá zákazníkům s jejich výrobou formou solárních elektráren s virtuální baterií nebo Li-Ion baterií. Distribuční sítě E.ON jsou neustále modernizovány, tak aby zajistily vysokou spolehlivost dodávek elektrické energie. Zároveň E.ON poskytuje ekonomicky znevýhodněným zákazníkům dostupnější řešení.
- Cíl 11 udržitelná města a komunity – E.ON mj. pomáhá městům s přechodem na tzv. smart-city, a to zejména v oblasti udržitelné energetiky. Zároveň E.ON nabízí integrovaná řešení pro vytápění, chytrou distribuční síť, nabíjecí stanice pro elektromobily a v neposlední řadě také kogenerační jednotky.
- Cíl 13 akce ke změnám klimatu – E.ON jako energetická společnost hraje klíčovou roli v omezování emisí skleníkových plynů pomocí obnovitelných zdrojů a inteligentních distribučních řešení. E.ON si dobrovolně ustanovil cíl uhlíkové neutrality do roku 2050 s dílčím cílem elektrifikace firemní flotily k roku 2030 a uhlíkové neutrality budov do roku 2030.

E.ON se nad rámec své oblasti podnikání snaží přispívat k následujícím cílům z agendy 2030:

- Cíl 3 dobré zdraví a životní pohoda – E.ON velmi dbá na zdraví svých zaměstnanců a nabízí jim rozmanité pomůcky pro práci nad rámec legislativních požadavků. Zároveň E.ONem instalovaná zařízení (baterie, solární panely) jsou navržena tak aby neohrožovaly životy lidí.

- Cíl 8 poctivé pracovní podmínky a ekonomický růst – E.ON svým zaměstnancům pomáhá s rozvojem a plným využitím jejich potenciálu a dodržuje lidská práva ve všech procesech týkající se jeho oblasti podnikání.
- Cíl 9 průmysl, inovace a infrastruktura – Zvyšováním energetické efektivity zákaznických řešení společnost E.ON přispívá i k tomuto cíli. Zároveň neustále zefektivňuje a modernizuje distribuční síť.
- Cíl 12 zodpovědná výroba a spotřeba – E.ON pomáhá zákazníkům se snižováním jejich uhlíkové stopy a rovněž snižuje dopad na prostřední vlastních zařízení a budov.

4.2 Systém vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti

„Následující pasáže o rozsahu kapitol 4.2, 4.3 a kapitola 5 obsahují utajované skutečnosti a jsou obsaženy pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JIHOČESKÉ UNIVERZITY“.

Strategie

4.2.1 Plánování vzdělávání & rozvoje

schéma 4: proces rozvoje ve společnosti E.ON

Zdroj: interní materiály společnosti, zpracování: vlastní

Rozvojový rámec – kompetenční model

schéma 5: rozpad kompetenčního modelu

Zdroj: interní materiály společnosti, zpracování: vlastní

4.2.2 Realizace vzdělávání & rozvoje

Moderní výukové platformy využívané společností E.ON

Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

4.2.3 Rozpočet a náklady na vzdělávání

4.3 Hodnocení vzdělávání a rozvoje

4.3.1 Výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření

6. Závěr

Schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnanců jsou klíčovým zdrojem růstu podniku a jeho primární konkurenční výhodou. Úspěšné podniky toto vědí a věnují tedy významnou péči rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do firemního vzdělávání jsou tedy v době 21. století nezbytné pro zvyšování hodnoty podniku.

Cílem práce byla tvorba doporučení pro podnikatelské subjekty v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Návrhy se opíraly o teoretické poznatky a analýzu systému vzdělávání v podniku. První část práce je zaměřena na studium teoretických východisek dané oblasti, která posloužila pro zpracování praktické části. Praktická část nejprve popisuje vybraný podnikatelský subjekt – E.ON česká republika, s.r.o. a to především z hlediska systému rozvoje lidských zdrojů. Následně proběhl výzkum kvantitativní formou dotazníkového šetření u zaměstnanců ze všech oddělení společnosti. Výzkumu se zúčastnilo 104 respondentů různého vzdělání a rozličné doby, po kterou u společnosti pracují. Expertních rozhovorů se rovněž zúčastnili zaměstnanci společnosti. Poté byla provedena analýza a vyhodnocení získaných dat.

Doporučení pro podnik se týkala především zvýšení informovanosti zaměstnanců o tom, jaké možnosti jim jejich zaměstnavatel v oblasti vzdělávání a rozvoje nabízí. Na základě informací získaných z dotazníkového šetření zaměstnanců společnosti bylo zjištěno, že zaměstnanci některé možnosti vůbec neznají nebo mají mylné informace. Útvaru HR bylo navrženo, aby zaměstnancům doporučoval přímo dodavatele, se kterými má pozitivní zkušenosti nebo konkrétní semináře a lektory, které považuje za kvalitní. Určitý prostor ke zlepšení lze pozorovat i v práci jednotlivých manažerů, a to především v oblasti předávání zpětné vazby. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo dále zjištěno několik pozitivních aspektů např. vysoká motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání s tím související častý rozvoj nad rámec pracovní doby a nebo skutečnost, že většina zaměstnanců plánuje svůj rozvoj dle strategie společnosti.

Návrhy na zlepšení a doporučení byly předány zaměstnancům oddělení HR, kteří mají zodpovědnosti za vzdělávání a rozvoj zaměstnancům.

7. Summary and keywords

Employee skills, knowledge and abilities are primary source of business growth. Successful companies are aware of this and they invest a great effort in employee learning & development. Therefore, the aim of this thesis is suggesting a set of improvements for certain company based on quantitative and qualitative research.

This thesis consists of two parts, theoretical and practical. The theory part is focused on learning & development of employees, its identification, planning, realization and evaluation. This part served for constructing an analytical view of the E.ON employee learning system. Employees of the company participated in questionnaire, which was focused on their satisfaction with the system and on their motivation for professional development. Qualitative research was conducted via interviews focused also on employee satisfaction and motivation. Assessment and analysis of the data was also performed.

Recommendations for the enterprise were focus mainly on increasing employee awareness regarding the development system. Further improvements were suggested int the area of HR recommendations of certain courses or contractors. Employees and their managers have also a space for development in feedback. The questionnaire discovered several positive aspects for example high motivation for further development and study. Suggestions for improvement were given to HR staff, that has the responsibility for employee development.

Keywords: employees, education, analysis, human resources, expert interviews, systematic training, survey

8. Seznam použité literatury

1. Tomšík, P., & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání (3., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada Publishing
4. Bláha, J. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
5. Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
6. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
7. Bartoňková, H. (2007). *Firemní vzdělávání: studijní text pro kombinované studium* [Online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
8. Dvořáková, Z., & Jirásek, F. (2007). *Management lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: C. H. Beck.
9. Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
10. Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (3. vyd., (přeprec.)*. Praha: Management Press.
11. Petříková, R. (2010). *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing.
12. Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele (2., rozš. vyd)*. Praha: Grada.
13. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
14. Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
15. Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
16. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
17. Soyková, V. (2011). *Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inženýrství*. V Praze: České vysoké učení technické.
18. Němec, O. (2002). *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Oeconomica.
19. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
20. Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.
21. Marques, C. (2009). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání (Vyd. 3.)*. Praha: Bankovní institut vysoká škola.
22. Reynolds, J. (2004). *Helping people learn*. London: CIPD
23. Janišová, D. & Křivánek M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Odborné články

24. Srimannarayana, M. (2011). Measuring Training & Development. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 117-125. Dostupné 27. prosince 2018: <http://www.jstor.org/stable/23070559>

25. Ortega, J. (2001). *Job Rotation as a Learning Mechanism*. *Management Science*, 47(10), 1361-1370. Dostupné 27. prosince 2018: <http://www.jstor.org/stable/822491>
26. Bennion, E. (2004). *The Importance of Peer Mentoring for Facilitating Professional and Personal Development*. *PS: Political Science and Politics*, 37(1), 111-113. Dostupné 27. prosince 2018: <http://www.jstor.org/stable/4488784>
27. CHUN, J., SOSIK, J., & YUN, N. (2012). *A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships*. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1071-1094. Dostupné 27. prosince 2018: <http://www.jstor.org/stable/41683986>
28. Kavadias, S., & Sommer, S. (2009). *The Effects of Problem Structure and Team Diversity on Brainstorming Effectiveness*. *Management Science*, 55(12), 1899-1913. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/40539254>
29. Salas, E., Wildman, J., & Piccolo, R. (2009). *Using Simulation-Based Training to Enhance Management Education*. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 559-573. Dostupné 27. prosince 2018: <http://www.jstor.org/stable/27759193>
30. Minhong Wang, Weijia Ran, Jian Liao, & Stephen J.H. Yang. (2010). *A Performance-Oriented Approach to E-Learning in the Workplace*. *Journal of Educational Technology & Society*, 13(4), 167-179. Dostupné 27. prosince 2018: <http://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.13.4.167>
31. Breen, P. (2018). *Blended Learning's Consistent Presence*. In *Developing Educators for The Digital Age: A Framework for Capturing Knowledge in Action* (pp. 127-142). London: University of Westminster Press. Dostupné 17. března 2019 <http://www.jstor.org/stable/j.ctv5vddjh.12>
32. Cz., J. (2016). *Micro-content Generation Framework as a Learning Innovation*. In Benedek A. & Veszelszki Á (Eds.), *In the Beginning was the Image: The Omnipresence of Pictures: Time, Truth, Tradition* (pp. 171-180). Frankfurt am Main: Peter Lang AG. Dostupné 17. března 2019: [://www.jstor.org/stable/j.ctv2t4cns.19](http://www.jstor.org/stable/j.ctv2t4cns.19)
33. Liou, H., Yang, S., Chen, S., & Tarng, W. (2017). *The Influences of the 2D Image-Based Augmented Reality and Virtual Reality on Student Learning*. *Journal of Educational Technology & Society*, 20(3), 110-121. Dostupné 17. března 2019: <http://www.jstor.org/stable/26196123>
34. Hwa, S. (2018). *Pedagogical Change in Mathematics Learning: Harnessing the Power of Digital Game-Based Learning*. *Journal of Educational Technology & Society*, 21(4), 259-276. Dostupné 17. března 2019: <https://www.jstor.org/stable/26511553>
35. Mahoney, B., & Retallick, M. (2015). *The Impact of Two Experiential Learning Programs: The Graduates' Perspective*. *NACTA Journal*, 59(4), 319-325. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/nactajournal.59.4.319>
36. Weber, J. (2015). *Investigating and Assessing the Quality of Employee Ethics Training Programs Among US-Based Global Organizations*. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 27-42. Dostupné 5. července 2019: <http://www.jstor.org/stable/24702885>
37. Popescu, A. (2019). *Learning by Engaging in Pro-Environmental Behaviour at Work*. In *Gqšior A.* (Ed.), *Pro-ecological Restructuring of Companies: Case Studies* (pp. 121-134). London: Ubiquity Press. Dostupné 5. července 2019: <http://www.jstor.org/stable/j.ctvggx1wj.14>
38. Fung, D. (2017). *Connecting academic learning with workplace learning*. In *Connected Curriculum for Higher Education* (pp. 84-100). London: UCL Press. Dostupné 5. července 2019: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1qnw8nf.13>

39. Ergün, E., & Avcı, Ü. (2018). *Knowledge Sharing Self-Efficacy, Motivation and Sense of Community as Predictors of Knowledge Receiving and Giving Behaviors*. *Journal of Educational Technology & Society*, 21(3), 60-73. Dostupné 5. července 2019 <https://www.jstor.org/stable/26458507>
40. Naseem, J., & Fleming, L. (2018). *Connecting graduates with the real world: Transferring research-based skills to the workplace*. In Tong V., Standen A., & Sotiriou M. (Eds.), *Shaping Higher Education with Students: Ways to Connect Research and Teaching* (pp. 224-241). London: UCL Press. Dostupné 5. července 2019: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt21c4tcm.35>

Internetové zdroje

41. <https://www.simplilearn.com/how-to-measure-effectiveness-corporate-training-article>
42. <https://702010institute.com/702010-model/>
43. <https://www.eon.com/en/about-us/>
44. <https://www.eon.cz/o-nas/o-skupine-eon/>

9. Seznam schémat, tabulek a obrázků

schéma 1: znalostní management	4
schéma 2: učení se	6
schéma 3: realizace vzdělávací aktivity	11
schéma 4: proces rozvoje ve společnosti E.ON	29
schéma 5: rozpad kompetenčního modelu, zdroj: interní materiály společnosti	30
Obrázek 1: strategie společnosti, zdroj: eon.cz	25
Tabulka 1: náklady na vzdělávací program, zdroj: Bartoňková, 2007	17

10. Přílohy

Dotazník:

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem pro mou diplomovou práci na téma: Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci. Na základě Vašich odpovědí se pokusím o zhodnocení úrovně a dalšímu zlepšení vzdělávání a rozvoje ve společnosti E.ON Česká republika.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji mnohokrát za spolupráci.

Petr Dvořáček, student EF JU

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Středoškolské

Bakalářské

Magisterské/ Inženýrské

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Do 2 let

2-5 let

5-10 let

10-20 let

20 let a více

Pocítujete potřebu se dále rozvíjet a vzdělávat?

Ano, určitě se chci rozvíjet

Ano, ale pouze v rámci svého profesního zaměření

Ne, nemám zájem se dále vzdělávat

Pokud se chcete dále rozvíjet, co Vás k tomu nejvíce motivuje? (zaškrtněte 1 možnost)

Zvýšení odbornosti

Kariérní posun

Vyšší příjem

Uznání

Jiné...

Plánujete si vlastní rozvoj? (zaškrtněte 1 možnost)

Plánuje mi ho vedoucí

Plánuji si ho sám s pomocí vedoucího

Plánuji ho s pomocí oddělení HR

Nemám zájem si ho plánovat

S rozvojem mi nejvíce pomáhá (zaškrtněte 1 možnost)

Vedoucí

Kolega

Známý/kamarád

Odborník (např. kouč)

Oddělení HR

Kde vidíte hlavní potřebu se vzdělávat? (zaškrtněte 1 možnost)

Měkké dovednosti (prezentační dovednosti, komunikační dovednosti...)

Tvrdé dovednosti (znalost zákona, technické znalosti, IT dovednosti...)

Jazykové znalosti

Věnujete se svému profesnímu vzdělávání a rozvoji nad rámec pracovní doby?

Ano, často

Ano, občas

Příležitostně

Nevěnuji

Pokud ano, tak jak?

.....

Jakou metodu rozvojové aktivity nejvíce preferujete? (zaškrtněte 1 možnost)

Interní školení

Externí školení

Konference

Interní stáž

Mentoring

Coaching

Workshop

Simulace rolí

Stínování/ zastupování kolegy

E-learning

Jinou.....

Pokud byste zvažovali kurz měkkých dovedností. Preferovali byste spíše interní školení vytvořené konkrétně pro naši společnost nebo dáváte spíše přednost nabídce otevřených kurzů pro veřejnost?

Preferuji interní

Preferuji spíše interní

Preferuji spíše externí

Preferuji externí

Je mi to jedno

Je po Vás požadována zpětná vazba k rozvojové aktivitě vedoucím?

Ano, vždy

Ano, někdy

Ne

Navazuje Váš další profesní rozvoj na předchozí rozvojové aktivity?

Ano

Ne

Je něco, co vám v rámci rozvoje a vzdělávání chybí?

.....

Která z možností Vám poskytuje nejvíce informací k vašemu vzdělávání a rozvoji?
(zaškrtněte 1 možnost)

Internet

Intranet - Connect

Kolegové

Vedoucí

Interní katalog školení (průvodce vzděláváním)

Oddělení HR

Používáte moderní výukové platformy společnosti E.ON?

GetAbstract Ano/Ne

Crossknowledge Ano/Ne

ChangeCube Ano/Ne

Zabývá se podle Vás společnost E.ON dostatečně vzděláváním a rozvojem?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Nevím

Co Vás nejvíce ovlivňuje při tvorbě názoru na absolvovaný kurz?(zaškrtněte 1 možnost)

Lektor

Studijní materiál

Místo konání

Téma

Objem nových informací

Považujete firemní vzdělávání jako formu motivační odměny?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Nevím