



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

Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů ve vybraném odvětví

Vypracovala: Bc. Petra Leštinová

Vedoucí práce: doc. Ing. Řehoř Petr, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Petra LEŠTINOVÁ
Osobní číslo: E19283
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů ve vybraném odvětví
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů ve vybraném odvětví a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraného odvětví.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

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. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **17. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 10, 370 01, 370 02, 370 03,
370 05, České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 19. února 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované 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 dne.....

.....

Bc. Petra Leštinová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., za odborné vedení práce, důležité rady a připomínky, které mi pomohly ke zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat nejmenovaným podnikům za poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	4
2.1	Oblasti vzdělávání.....	6
2.2	Motivace k učení.....	9
2.3	Styly učení.....	10
2.4	Kalkulace vzdělávání	12
2.5	Rozvoj manažerů.....	12
2.6	Systematické vzdělávání	13
2.6.1	Analýza a identifikace potřeby vzdělávání.....	14
2.6.2	Plánování vzdělávání	16
2.6.3	Realizace vzdělávání.....	16
2.6.4	Zpětná vazba, měření, vyhodnocování	17
2.7	Metody vzdělávání	20
2.7.1	Vzdělávání na pracovišti.....	21
2.7.2	Vzdělávání mimo pracoviště	25
2.7.3	Specifické metody vzdělávání	28
3	Cíl a metodika práce	31
4	Vlastní práce	33
4.1	Obecná charakteristika podniku X a Y	33
5	Analýza současného stavu	34
5.1	Vzdělávací systém.....	34
5.2	Výsledky dotazníkového šetření	37
6	Diskuse a návrh změn	62
7	Závěr	70
8	Summary.....	72
9	Přehled použité literatury.....	73

10	Seznam obrázků a tabulek	76
11	Seznam příloh	77

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů ve vybraném odvětví. Cílem této práce je zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání ve vybraném odvětví a navržení případných změn, které povedou ke zlepšení současného stavu.

Lidské zdroje jsou cenným kapitálem podniku. Proto by zaměstnavatelé neměli zapomínat rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance, jelikož jejich znalosti a dovednosti jsou klíčové ke konkurenceschopnosti, produktivitě práce a dosahování cílů společnosti. Dnešní doba jde rychle dopředu a požadované znalosti a dovednosti zaměstnanců se rychle mění. Proto je velmi důležité, aby podnik své pracovníky neustále vzdělával a rozšiřoval jejich dovednosti. Pokud zaměstnavatel vzdělává své pracovníky, zvyšuje tak i jejich flexibilitu, může jim rozšiřovat obecné dovednosti vedoucí k výkonu práce, a nebo se může zaměřit na specifitější oblast. Pokud chce zaměstnavatel vzdělávat své zaměstnance, je zapotřebí nejdříve identifikovat potřebu vzdělávání. Po identifikaci potřeby vzdělávání následuje sestavení plánu vzdělávání. Po fázi plánování přichází realizace samotného plánu. V neposlední řadě se nesmí zapomenout na zpětnou vazbu vzdělávání, jelikož tím zaměstnavatel zjistí, jestli bylo vzdělávání efektivní a co zaměstnancům naopak nevyhovovalo. Systematické vzdělávání je velmi důležité a nemělo by se zapomínat na žádného ze zaměstnanců. Rozvíjet a vzdělávat by se měli manažeři i řadoví zaměstnanci. Vzdělávání by nemělo vést jen k lepším výkonům organizace, ale nemělo by se zapomínat ani na osobní růst zaměstnance. Je důležité motivovat zaměstnance k dalšímu rozvoji a vzdělávání.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretické znalosti, které byly čerpány z odborné a vědecké literatury. Teoretické části obsahují poznatky týkající se systematického vzdělávání, oblasti vzdělávání, motivaci ke vzdělávání a důležité metody vzdělávání. Druhá část diplomové práce se zaměřuje na analýzu současného stavu ve vybraném odvětví a také navržení změn, které povedou ke zlepšení současné situace. Výzkum byl proveden v bankovním odvětví a pro lepší zhodnocení rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů byly vybrány dva podniky poskytující bankovní služby a produkty. Podniky poskytující informace požadovaly částečnou anonymitu, a z tohoto důvodu jsou označeny jako podnik X a podnik Y.

2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Nároky na dovednosti a znalosti lidských zdrojů se neustále mění a lidé, kteří chtějí existovat jako pracovní síla, být zaměstnaní, musí své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet a prohlubovat. V dnešní moderní společnosti se formování a vzdělávání zaměstnaneckých schopností stává celoživotním procesem. Rozvoj zaměstnanců představuje cílenou péči o zaměstnance jako o člověka, tedy osobnost s rozumem, tvůrčími schopnostmi, znalostmi a vůlí vykonávat svou pracovní povinnost na určité motivační úrovni. Péče o lidské zdroje musí být zaměřena na oblast zvyšování jejich vzdělanosti, ale i na životní styl. Vzdělávání je důležitým nástrojem ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace, která chce udržovat tempo se změnami v prostředí (Váchal a kol., 2013).

Rozvoj a vzdělávání je proces, který pomáhá k tomu, aby lidské zdroje rozvíjely své dovednosti, schopnosti a postoje. Postup vzdělávání a rozvoje se zabývá tím, jak bude podnik dosahovat svých cílů, strategií, politik, a to prostřednictvím lidských zdrojů. Strategický rozvoj a vzdělávání se zaměřují na vyvíjení soudržného a souhrnného rámce pro rozvoj a vzdělávání prostřednictvím vytváření kultury učení (Armstrong & Taylor, 2015).

Hlavním cílem vzdělávání pracovníků je utvářet, rozšiřovat a prohlubovat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků k vykovávání požadovaného množství práce. Neustále se měnící požadavky na zaměstnance z důvodu změny míst v organizaci řešíme tzv. systematickým vzděláváním. Toto vzdělávání souvisí s personálním rozvojem pracovníka. Je tedy na zaměstnavateli, zda investuje do zaměstnanců a získává tak potřebu lidí z vnitřních zdrojů a umožňuje kariéru schopným pracovníkům v podniku. Důležitý je i proces řízení talentů, který motivuje, získává, rozvíjí, udržuje oddané a vytrvalé lidské zdroje v organizaci. Tyto lidské zdroje naplňují představy a požadavky podniku pro úspěšný výkon a odborný růst (Šikýř, 2016).

Pro úspěšnou organizaci je důležitá flexibilita a připravenost na změny. Základem pro flexibilní podnik jsou flexibilní zaměstnanci, kteří jsou schopni akceptovat a podporovat změnu. A proto je nejdůležitějším úkolem personální práce pečovat o formování schopností pracovníků. Dnešní moderní společnost požaduje od svých zaměstnanců neustále se zlepšování ve svých dovednostech a schopnostech. Vzdělávání se stává celoživotním procesem. Moderní společnost vyžaduje jiné způsoby vzdělávání, a proto již nestačí tradiční metody vzdělávání jako je např. doškolování a zácvik (Koubek, 2015).

Významná součást znalostní ekonomiky je celoživotní vzdělávání, které má prostředky pomáhající udržovat flexibilní pracovní sílu. Zaměstnanci se musejí vyrovnat s globální konkurencí, přeměnami technologií a organizace. Celoživotní vzdělání je chápáno jako rozvoj lidského potenciálu, jenž se musí stále rozvíjet, motivovat a podporovat k získání více vědomostí (Pattonová & McMahonová, 2015). Důležitou roli zde hraje organizace a její řízené vzdělávací činnosti. Vzdělávání musí být založeno na systematickém přístupu a mělo by vystupovat ze strategie rozvoje, dodává Hučka a kol. (2017).

Učení (se)

Dle Hroníka (2007) učení představuje proces, který zahrnuje nové konání i nové vědění. Aniž by o tom lidské zdroje věděly, učí se organizovaně, ale i spontánně. Pojem učení obsahuje více než rozvoj a vzdělávání. Z tohoto důvodu se říká, že hovoříme o učící se organizaci, a nikoliv o vzdělávací organizaci.

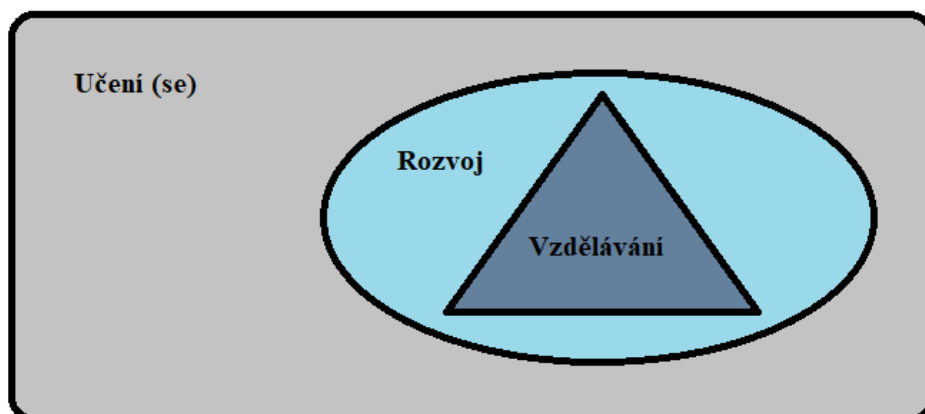
Rozvoj

Dosažení záměrné změny prostřednictvím učení se. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí rozvojových programů. Folwarczná (2010) uvádí, že rozvoj představuje neustálý proces, poskytující mnoho příležitostí, zdrojů a činností pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti. Rozvoj zaměstnanců souvisí s cíli a strategií organizace. Dle Koubka (2004) rozvoj zahrnuje formování osobnosti zúčastněné osoby tak, aby její odbornost získala účinek nejenom pro organizaci, ale i osobě samotné.

Vzdělávání

Folwarczná (2010) říká, že prostřednictvím vzdělávání hledáme způsoby, jak zlepšovat proces učení, prostřednictvím kterého získají zaměstnanci znalosti a porozumění prostředí, ve kterém vykonávají svoji práci. Například manažeři se učí, jak se učit. Hroník (2007) říká, že vzdělávací aktivity jsou ohraničené, tudíž mají začátek a konec. Vzdělávání je způsob učení (se). Jak vypadá vztah mezi rozvojem, učením a vzděláváním lze vidět na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007

Vzdělávání je zaměřené na zkušenosti, chování, změny, cíle a poznávání. Ke vzdělávání dochází tehdy, pokud lidé mohou říci, že znají nebo dokáží udělat něco, co před vzděláváním nemohli či neuměli (Holátová & Doležalová, 2014).

Rozvoj pracovníků je koncept, který se nezaměřuje jen na vzdělávání, odborný výcvik, platy nebo mzdy a odměny, ale týká se celostního rozvoje jednotlivce při práci i mimo ni v souladu s celkovým rozvojem podniku. Podle výzkumu je nejoblíbenějším argumentem pro zavedení systému rozvoje pracovníků podpora vzdělávání v pracovním prostředí a vytváření kultury učení. Dalším motivem pro zavedení rozvoje pracovníků je posílení dovedností zajišťujících kariérní a osobní rozvoj a třetím účelem je vzbuzení pocitu odhodlanosti a oddanosti. Několik studií zkoumalo myšlenku, že podniky, které rozvíjí své pracovníky, budou mít jistou výhodu. Tato výhoda může mimo jiné zahrnovat zvýšenou míru udržení pracovníků, vyšší produktivitu a spokojenost zákazníků. Rozvoj pracovníků musí být ve skutečnosti nedílnou součástí podnikových cílů a jeho úlohou je pomáhat pracovníkům plnit cíle podniku prostřednictvím dosahování jejich osobních cílů (Dhingra & Gakhar, 2016).

2.1 Oblasti vzdělávání

Podle Šikýře (2016) kvalifikaci tvoří všechny znalosti, dovednosti, a schopnosti, které lidské zdroje neustále zdokonalují. Vzdělávání v podniku obvykle obsahuje:

- Zaškolení-pracovník, který nově nastoupí na pracovní pozici, si musí osvojit znalosti, které jsou nezbytné k vykonávání této profese. Například je třeba, aby se nový HR specialista naučil s podnikovým informačním systémem.

- Doškolení-pokud nastane změna u požadavků na vykonávání současné profese, zaměstnanci si musí prohloubit své znalosti a dovednosti. Například HR specialista se musí zabývat změnami v pracovněprávních předpisech.
- Rekvalifikace-pracovník si musí rozšířit znalosti a dovednosti, aby mohl vykonávat jinou pracovní pozici než dosud.
- Rozvoj-pracovník rozšiřuje nové znalosti, schopnosti a dovednosti nad rámec nároků své nynější pracovní pozice.

Dle Hroníka (2007) můžeme oblasti vzdělávání rozdělit na tvrdé a měkké kompetence. Vzdělávání může probíhat v různé podobě. Například v podobě prezenční nebo pomocí e-learningu. Oblasti vzdělávání mohou být:

- Funkční-dokazuje například certifikací,
- Doplnkové funkční-toto vzdělání lze považovat za rozšiřující. Někteří zaměstnanci toto vzdělání mohou považovat za funkční a jiní zase za doplňkové. Toto vzdělávání má často povahu zakázkového řešení,
- Manažerské-toto vzdělání se týká způsobu řešení problémů a rozvoje manažerských dovedností,
- Jazykové vzdělání,
- IT vzdělání,
- Účelové-zahrnuje většinou rozvoj měkkých dovedností,
- Zákonné školení-toto školení je pro pracovníky ze zákona povinné.

Při výběru pracovníka se spíše soustředíme na jeho tvrdé kompetence, do kterých řadíme technické znalosti, odbornost, manažerské dovednosti a schopnosti, které se požadují při výkonu práce manažerů, specialistů a programátorů (Dvořáková, a kol., 2007).

Jaký máme vztah k sobě a k ostatním v pracovním životě vyjadřují tzv. měkké kompetence, které můžeme rozdělit na osobní, sociální a metodické. Do této kompetence řadíme vyjednávání, komunikaci, prezentování, naslouchání, odolnost proti stresu, empatie, schopnost vést, sebereflexe a přednášení atd. (Mühleisen & Oberhuber, 2008).

Koubek (2015) uvádí, že jsou tři oblasti vzdělávání:

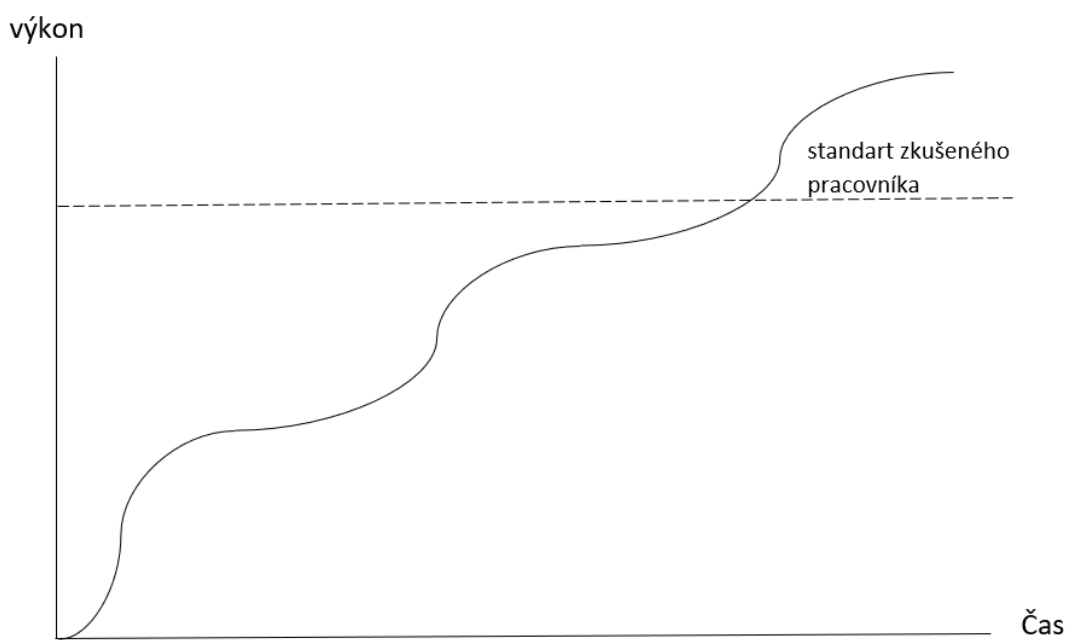
- První je oblast všeobecná. Tato oblast vzdělávání je zaměřena na sociální rozvoj a osobnost člověka. Vyvíjejí se zde základní a obecné dovednosti člověka, tato oblast vzdělávání je řízená státem.

- Druhou oblast nazýváme odbornou, jelikož zde probíhá proces přípravy na zaměstnání. Zahrnuje přípravu na povolání, přeškolení, doškolení, školení a orientaci.
- Poslední oblast se zaměřuje na oblast rozvoje, kde se zaměřujeme spíše na kariéru zaměstnance. Vyvíjí se zde zaměstnancův potenciál. Oblast se zaměřuje především na komunikaci, oblast vedení lidí, jazykové dovednosti, volnočasové aktivity atd.

Velice často se objevuje i pojem rozvoj lidských zdrojů, který se zabývá rozvojem pracovních schopností celého podniku jako celku.

Křivka učení se vztahuje k době, kterou potřebuje nezkušený zaměstnanec k dosažení požadované úrovně výkonu práce. Požadovaný výkon lze nazvat jako standart zkušených pracovníků. Při plánování a realizaci vzdělávání musíme brát v potaz existenci křivky učení. Začátek učení závisí na efektivnosti vzdělávání a přirozených zkušenostech a schopnostech školeného zaměstnance. Vzdělávání je často rozdělené do stupňů a mezi těmito stupni mohou být pauzy. Důvod je takový, že školený zaměstnanec se nemůže neustále vzdělávat, jelikož si musí osvojit to, co se již dříve naučil, viz obrázek číslo 2. (Armstrong & Taylor, 2017).

Obrázek 2: Křivka učení - stupňovitá



Zdroj: Armstrong & Taylor (2017)

2.2 Motivace k učení

Velmi důležitým prvkem v procesu vzdělávání je motivace zaměstnanců k učení. Pokud je účastníkům vzdělávání jasné, proč se budou vzdělávat, je zapotřebí přihlídnout i k motivaci. Všichni účastníci školení budou v jiné fázi motivace, proto je na to třeba brát ohled. Na motivaci působí hodnota, tudíž je důležité, aby náročnost úkolů v rámci vzdělávání nebyla příliš vysoká, ale ani příliš nízká. Jestliže je náročnost úkolů příliš nízká či těžká, účastníci školení ztrácejí zájem. Na motivaci působí i okolnosti. Do těchto okolností řadíme, zda potřeba vzdělávání vychází ze zjištěných potřeb zaměstnanců nebo jde o vzdělávání bez zjištěných potřeb (Vodák & Kucharčíková, 2011). Všechny společnosti se věnují tomu, co by se mělo udělat pro zvýšení trvalého výkonu zaměstnanců. Podnik by se měl více věnovat vhodným způsobům motivování zaměstnanců, jako jsou nástroje, které se týkají odměňování, stimulů a podmínek v organizaci (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že máme dvě teorie motivace. První je teorie očekávání. Tato teorie je zaměřená na chování, které je poháněno dosažením něčeho, co člověk požaduje za žádoucí. To znamená, že když člověk cítí, že mu výsledek učení něco přinese, tak bude jeho motivace k učení vysoká. Jestliže budou naplněna očekávání účastníků, povede to k názoru, že je vzdělávání přínosné. Můžeme tedy říct, že jejich motivace k učení se zvýší. Druhá teorie se nazývá teorie motivace, je orientována na dosažení cílů. Teorie motivace říká, že motivace je vyšší, pokud jsou cíle respektovány a jsou dosažitelné, tyto cíle si účastníci stanovují sami nebo jsou dohodnuté. Dle Panait (2020) je motivace proces, kterým jsou pracovníci směřováni k práci. Hlavní záměr je dosažení stanovených cílů organizace, přičemž způsob, jakým je tato motivace realizována, je chápán zaměstnanci odlišně, a to díky jednostranné vizi každého pracovníka. Poskytování a zprostředkování kanceláří, získávání moderních pracovních technologií, vyšších platů nebo povýšení jsou některé z motivačních způsobů, z nichž každý určitým způsobem přispívá ke zvýšení výkonu a spokojenosti pracovníků. Bohužel ne všechny metody motivace jsou schopny mít trvalé nebo dlouhodobé účinky.

Vodák a Kucharčíková (2011) k tomu ještě uvádějí, že pokud jsou pracovníci vysocí motivovaní, přispívají do kvantity a kvality výkonnosti organizace. Motivace se ukazuje v:

- kladném vztahu zaměstnanců ke vzdělávání, projevuje se i ve snaze se učit a rozvíjet;
- ve schopnostech pracovníků využít nově získané zkušenosti a dovednosti v praxi;
- kladné reakci na změny na pracovišti a vysokém stupni flexibility pracovníků;
- pozitivním vztahu pracovníků k organizaci a také i k zájmovým skupinám.

2.3 Styly učení

Dle Armstronga a Taylora (2015) se styly učení dělí na dva nejvýznamnější. Každý člověk má jiný přístup k učení.

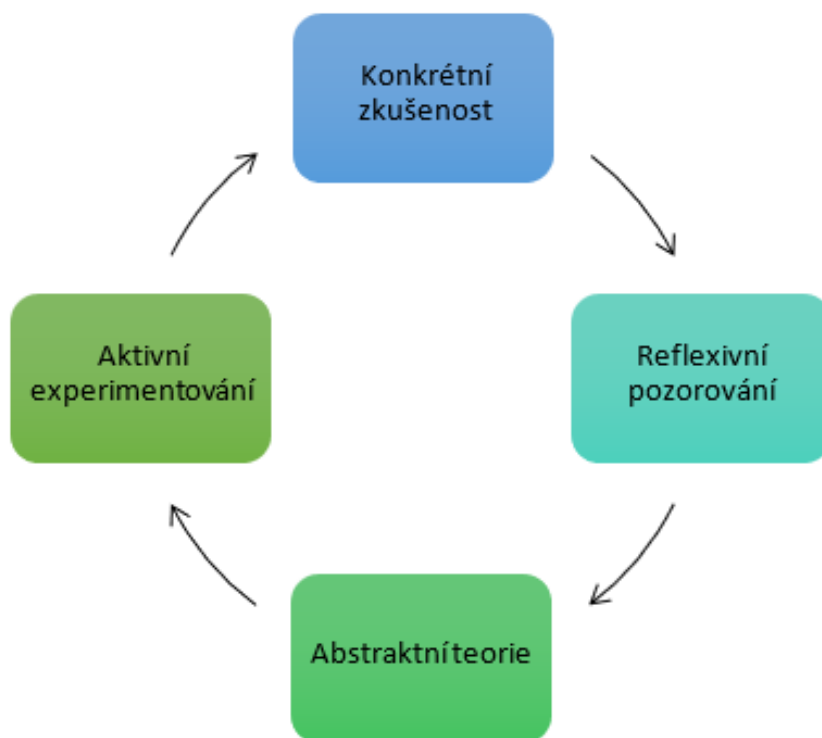
Kolbův cyklus učení

Tento cyklus navrhl Kolb a kolektiv v roce 1974. Cyklus obsahuje 4 části, viz obrázek č. 3:

- Konkrétní zkušenost → Zkušenost může být zamýšlená nebo nahodilá.
- Reflexivní sledování → To znamená, že se uvažuje o zkušenostech, jejich smyslech.
- Abstraktní teorie → Zobecnování na bázi zkušenosti za záměrem formulování různých pojetí nebo řešení. Tato řešení a pojetí by bylo možné uplatnit, jestliže nastane obdobná situace.
- Aktivní experimentování → Obsahuje testování, to způsobuje novou zkušenost a cyklus se opakuje.

Hroník (2007) k tomu ještě dodává, že učení je efektivní, jestliže člověk projde všemi 4 cykly. Cyklus učení zpravidla začíná nějakou situací, na kterou nelze použít již naučený stereotyp, protože právě v této nové situaci zažíváme konkrétní zkušenost. Pak následuje uvažování o zkušenosti, následně si člověk vytvoří zobecnění, které ověří v praxi.

Obrázek 3: Kolbův cyklus učení



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015)

Učení dle Honeyho a Mumforda

Honey a Mumford vymezili čtyři styly učení:

- Aktivisté → Lidé, co rádi zkusí nové výzvy a zkušenosti.
- Přemítaví → Lidské zdroje posuzují nové informace z více stran. Shromažďují a zkoumají informace, následně je pak vymeží v závěru.
- Teoretici → Lidé, kteří mají sklon k dokonalosti, jejich pozorování uplatňují v podobě teorií.
- Pragmatici → Člověk, který zkusí nové myšlenky, kroky a koncepty, aby rozpoznal, zda fungují.

Žádný z těchto cyklů není výlučný. Může se stát, že člověk může být zároveň teoretikem i pragmatikem nebo aktivistou i pragmatikem atd. (Armstrong & Taylor, 2015). Honey a Mumford navrhli styly učení na základě již zmíněném Kolbově cyklu reflektivního učení. Tvrdí, že pokud se máme něco naučit, tak nejdříve musíme vykonat nějakou činnost, následuje vyhodnocení našeho výkonu, poučení a následné aplikování (Petty, 2013).

2.4 Kalkulace vzdělávání

Pokud chceme plánovat vzdělávací program, tak nesmíme zapomenout na ekonomický plán (kalkulaci), který je součástí vzdělávání. Realizování kalkulace je komplikované a časově náročné. Lze říci, že kalkulace vzdělávání nám řekne informace o tom, zda program realizovat a v jakém rozměru a s jakými nástroji. Výpočet obsahuje výši aktiv, pasiv, přínosů a výdajů. Výstup vzdělávacího programu je obtížně vyčíslitelný. Veškeré činnosti, které se týkají uskutečnění programu, musí být formulovány v nákladech, jelikož jsou pomocným nástrojem. Při sestavování kalkulace je důležité nevynechat žádnou položku. Náklady můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupina jsou náklady na program, do toho zahrnujeme náklady na školitele, personál, na výuku, nájemné, parkoviště atd. Tuto skupinu můžeme nazvat fixními náklady. Druhou skupinou jsou variabilní náklady, které se zaměřují na účastníky a lze do nich zařadit náklady na dopravu, cestovné, ubytování, občerstvení a další. Výsledkem kalkulace je odhad přínosu (Bartoňková, 2010). Náklady na vzdělávání závisí na mnoha faktorech. Do těchto faktorů, které ovlivňují náklady na vzdělávání, řadíme například počet školených zaměstnanců, záměr vzdělávání, metodu vzdělávání, náklady na zajištění školení, podnik, místo a čas (Šikýř, 2014).

2.5 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů je především zaměřený na zlepšení výkonu, který se promítne v jejich rolích, přípravách na odpovědnost a rozvíjení dovednosti vést zaměstnance. Můžeme říct, že rozvoj manažerů je komplexní proces. Během tohoto procesu se manažeři učí vykonávat jejich roli. Důležitý je systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji. Přístup je nezbytný pro upokojení poptávky po talentovaných vedoucích pracovnících. Hlavním cílem je nacházet řešení, jak používat vnitřní zdroje. Manažeři musí získat zkušenosti, které lze doplnit vzdělávacími aktivitami. Jsou dva přístupy, které rozvíjí manažery. Formální přístup obsahuje procesy a aktivity, které vychází z analýzy potřeb a jsou plánované a realizovatelné podnikem. Přístupy formálního vzdělávání mohou být například coaching, mentoring nebo učení (se) hrou. Neformální rozvoj manažerů vyplývá z každodenního výkonu práce. Manažeři se vzdělávají kdykoliv řeší nějaký problém, při kterém hledají způsob, jak daný problém zvládnout. (Armstrong & Taylor, 2015). Formální výuka není natolik efektivní jako vlastní zkušenosti manažerů. Nejlepší způsob, jak si

osvojit nové vědomosti, je vystavování se různým situacím, při které manažeři vstoupí až za hranice svých možností (Folwarczná, 2010). Jünger (2008) tvrdí, že základní manažerské dovednosti dělíme do tří kategorií. První kategorie manažerských dovedností je technická dovednost, poté následuje interpersonální dovednost a poslední dovedností je koncepčnost. Jejich význam se liší podle druhu a kariérní úrovně manažerů.

2.6 Systematické vzdělávání

Koubek (2015, str. 259) uvádí, že: „*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.*“

Jako systematický přístup můžeme chápat logický vztah mezi stadii, které po sobě následují. Do těchto stadií zahrnujeme identifikaci, plánování, realizaci vzdělávání a následně pak i zpětnou vazbu (Bartoňková, 2010). Koubek (2015) k tomuto ještě dodává, že vzdělávání v podniku je nejúčinnější, pokud je dobře uspořádané systematické vzdělávání. Je potřebné mít v organizaci pracovníky, kteří zajistí specializovanou a organizační stránku vzdělávání. Organizace musí mít například zajištěné vzdělávací programy, vybavené prostory pro vzdělávání a smluvně zajištěné školitele. Cyklus začíná tím, že se nejprve identifikuje potřeba vzdělávání. Po fázi identifikace následuje fáze plánování, ve které se organizace zabývá rozpočtem, časovým plánem, obsahem a metodami vzdělávání. Po této fázi následuje fáze realizace vzdělávání. Čtvrtou a poslední fází cyklu vzdělávání je fáze vyhodnocování vzdělání. V této fázi se zabýváme tím, zda byly splněny cíle vzdělávání a zda se k tomu využily potřebné nástroje a metody, viz obrázek č. 4.

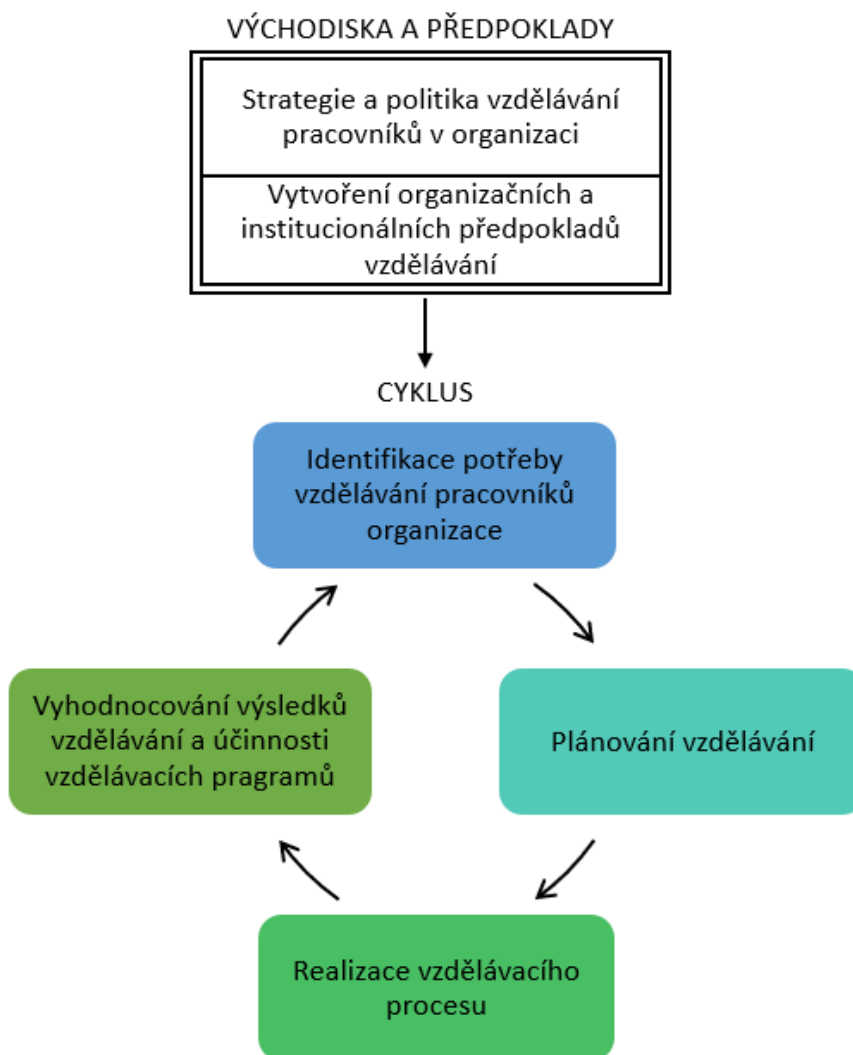
Dle Šikýře (2014) je strategie vzdělávání pracovníků vymezena a prováděna ve shodě s personální strategií zaměstnavatele. Strategie směřuje k vytvoření podnikových předpokladů vzdělávání pracovníků. Zaměstnavatel musí vědět množství pracovníků, kteří jsou odpovědní za tvorbu a realizaci vzdělávání, dále taky za kvalitu programu, prostory, technickou výbavu a další.

Přednosti systematického vzdělávání, které uvedla Kociánová (2010):

- přispívá ke zlepšení mezilidských vztahů;
- zlepšuje atraktivitu podniku na trhu;
- zvýšení motivovanosti zaměstnanců;
- výrazné zlepšení vztahu zaměstnanců k organizaci;
- přispívá k větší šanci zaměstnanců na postup;

- nižší průměrné náklady na vzdělávání;
- nalezení kvalitních pracovníků z vnitřních zdrojů;
- zvýšení zaměstnaneckých výkonů;
- kvalitnější výkony;
- pomáhá formovat schopnosti zaměstnanců k potřebám podniku.

Obrázek 4: Základní cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Koubek (2015)

2.6.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je založená na sbírání informací o aktuálním stavu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, výkonu podniku, týmu a jednotlivců. Fáze identifikace potřeb vzdělávání je velice důležitá. Pokud se v této fázi naskytne nějaká chyba, tak to může mít kritický dopad na realizaci vzdělávání. Cílem analýzy

vzdělávání je zjistit mezery ve výkonnosti. Při analýze můžeme narazit i na mezery, které nelze odstranit pouze vzděláváním. Tyto mezery můžeme odstranit například pomocí výběru pracovníků, motivace atd. (Bartoňková, 2010). Zjištění potřeby vzdělání zaměstnanců je závažný problém, jelikož kvalifikace a vzdělání jsou nesnadně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Nesnadně se stanovují profesní požadavky pracovních míst, těžko se měří a stanovuje harmonie mezi požadavky na pracovní místo a schopnosti pracovníka a dále se obtížně stanovuje vztah mezi výsledky zaměstnanců a jejich kvalifikací. Navzdory dnešní moderní době posuzujeme vzdělání velmi zaostalými způsoby. Do těchto způsobů řadíme například maximální dosažený stupeň školního vzdělání s dobou praxe, vlastnosti, talent, schopnosti, přístupy (Koubek, 2015). Dále Bartoňková (2010) uvádí, že vzdělávací potřeby můžeme definovat i jako dobu mezi nynějším výkonem a předem definovaným výkonem. Vzdělávací potřeby jsou ovlivněny především trhem práce, ale také společností a osobností. Potřeba je dána rozdílem mezi dovednostmi, znalostmi a přístupem na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo.

Podle Armstronga a Taylora (2015) můžeme zjišťovat potřeby zaměstnanců na základě názorů manažerů a jiných zaměstnanců v podniku. Problém je ale v tom, že názory zaměstnanců mohou být dosti nejasné. Během rozhovorů se zaměstnanci mohou těžce vyjadřovat, co opravdu chtějí a potřebují. S pracovníky je nejlepší diskutovat o práci, kterou vykonávají a snažit se společně s nimi přijít na oblasti, ve kterých by se zaměstnanci mohli zlepšit. Tímto rozhovorem by si sami zaměstnanci měli uvědomit, co by ještě potřebovali vědět a umět. Jednotlivé pohledy pracovníků mohou být spojeny tak, aby vznikl jeden celistvý obraz vyjadřující potřeby vzdělávání.

Dle Koubka (2015) může potřeba vzdělávání vyplynout například z kvality výrobků a služeb, zaměstnaneckého výkonu nebo využívání zdrojů. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála dat, která se získala prostřednictvím zvláštních šetření nebo z informačního systému podniku. Běžně se jedná o tyto kategorie dat:

- a) **Data týkající se celého podniku** – cíle, zdroje a struktura organizace. Data o počtu pracovníků, jejich kvalifikaci, pracovní neschopnosti atd.
- b) **Data o zaměstnaneckých místech a činnostech** – data o specifikaci pracovních míst, podnikové kultuře a stylu vedení.
- c) **Data týkající se jednotlivých zaměstnanců** – tato data získáme z personální evidence (hodnocení, odměňování a vzdělávací programy).

Na podkladě těchto dat se analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců. Obvykle se k tomu využívají metody jako jsou statistické údaje, analýzy dotazníků, informace od vedoucích pracovníků, hodnocení pracovních výkonů, monitorování porad, analýzy pracovních záznamů atd.

2.6.2 Plánování vzdělávání

Po analýze potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího projektu. Proces tvorby projektu obsahuje učební osnovy a požadavky na studijní materiály. Proces vytvoření projektu se skládá ze tří částí: První část je **přípravná**, která obsahuje potřeby, účastníky a cíle vzdělávacího plánu. U některých déle trvajících projektů jsou stanovovány dokonce i dílčí cíle. Cíle, které byly stanoveny, posluhují jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. V **realizační** části se určuje metoda, jakým způsobem budeme vzdělávat zaměstnance. Musíme stanovit techniky vzdělávání a rozvoje, které se jeví jako nejvhodnější. Při výběru technik musíme brát v potaz například počet zaměstnanců, obavy ze spolupráce, cíle podniku, priority, intelektuální schopnosti a motivaci. Poslední část je **zdokonalování**, kde jsou hledány další způsoby zdokonalení veškerého procesu. Této části by se měli zúčastnit manažeři, učitelé a poradatelé (Vodák & Kucharčíková, 2011). Podle Koubka (2015) hlavní popud ke vzdělávání pracovníků vyvíjí podniková rada s personálním oddělením a komisí pro vzdělávání a rozvoj schopností. Data pro zjištění potřeby vzdělávání se zjišťují od vyššího vedení, manažerů a zaměstnanců. Návrhy a rozpočty pro plány vzdělávání se objevují i ve fázi identifikace potřeb vzdělání. Všechny návrhy se upraví a blíže specifikují, dokud nevznikne finální podoba rozpočtu a programu. V programu se dále blíže specifikuje například oblast vzdělávání, počet a skupina zaměstnanců, využívané metody a prostředky ke vzdělávání a také časový rozvrh. Ještě před samou realizací programu dochází k registraci navrhovaných zaměstnanců a také zájemců. Po registraci účastníků dochází k výběru zaměstnanců, kteří se zúčastní programu vzdělávání.

2.6.3 Realizace vzdělávání

Po fázi plánování vzdělávání zaměstnanců následuje realizace vzdělávání. Tato fáze obsahuje postupy, které se řeší už při vytváření plánu, například kalkulace budoucích nákladů na vzdělávání. Během fáze realizace vzdělávání pracovníků působí faktory jako jsou například cíle, plán, motivace, druhy metod, pracovníci a školitelé, které mohou ovlivnit tuto fázi (Bartoňková, 2010).

Realizační fáze se skládá ze tří částí:

První část je přípravná fáze, kde je však potřeba připravit vše, aby mohl být plán zrealizován. Jedná se zde o přípravu materiálů ke vzdělávání, pomůcek, vyučujících a zaměstnanců. Lektory, kteří jsou spíše zaměřeni na obsah, můžeme vystihnout jako experty. Tento druh lektora dokáže aktivně odpovídat na otázky zaměstnanců, kteří se dozví mnoho nových informací. Letor zaměřený na obsah se orientuje spíše na kurzy typu finančního a strategického řízení. Lektoři, kteří jsou zaměřeni na proces, aktivně neodpovídají na otázky, ale snaží se, aby si sami účastníci našli odpověď. Lektor se spíše snaží reflektovat, koučovat a poskytovat zpětnou vazbu. Jsou to experti na změnu a orientují se na teambuilding. Lektoři mohou být zaměřeni jak na proces, tak i na obsah (Hroník, 2007).

Druhá část je vlastní realizace. V této fázi učitel přijíždí na místo, kde se bude školení konat. Tato fáze zahrnuje začátek, sledování průběhu a řešení mimořádných problémů během školení (Bartoňková, 2010). K tomuto ještě Hroník (2007) dodává, že je důležité na začátku školení vytvořit důvěryhodnou atmosféru, seznámit účastníky s programem školení, stanovit si způsoby oslovování a dodržovat během školení krátké pauzy. Také může nastat situace, že se školení zúčastňují pracovníci, kteří jsou v podniku krátkou dobu a také pracovníci, kteří mají ze sebou dlouholetou praxi a někdy se již podobného školení zúčastnili. Pokud je během školení přítomen rušitel, je třeba, aby s ním lektor zacházel jinak než s jinými účastníky, například selektivní ignorancí nebo všechny jeho příspěvky předělal do pozitivního vyznění. Lektor musí brát na vědomí i pasivní účastníky školení. A brát ohled na to, zda je jejich pasivita způsobena nezájmem nebo obavami.

Třetí část je realizací transferu. Už v plánování vzdělávání se řeší, jaké aktivity nastanou po ukončení školení. Do této třetí fáze se zahrnují i první dny po školení. Je důležité zpracovat poznatky ze školení, které se pak sepisují do závěrečné zprávy. Dále se zpracovávají i videozáznamy a fotodokumentace. Po úspěšném absolvování školení, by si absolventi měli ověřit a vyzkoušet své získané vědomosti v praxi (Bartoňková, 2010).

2.6.4 Zpětná vazba, měření, vyhodnocování

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, jelikož nám přináší informace o účinnosti vzdělávání. Posuzujeme, zda jeho účinnost je v souladu s plánováním vzdělávání. A také, zda je potřeba ještě dosáhnout změn ke zlepšení, aby bylo vzdělávání ještě efektivnější. Nedílnou součástí vzdělávacích akcí je vyhodnocování. Cílem je zjistit, do jaké míry byla

vzdělávací akce úspěšná, tudíž porovnáváme dosažené cíle s naplánovanými cíli. Ve fázi plánování se určuje, jakým způsobem budeme vyhodnocovat úspěšnost vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015). Hlavním problémem vyhodnocování výsledků a úspěšnosti vzdělávání je stanovení kritérií hodnocení. Lze těžko kvantifikovat kvalitativní charakteristiky. Jejich hodnota či velikost změny jde zjistit často spekulativními přístupy. To ovšem značí o velkém množství postupů a kritérií vyhodnocování (Koubek, 2015).

Krikpatrickův model

Nejproslulejší model využívaný k hodnocení efektivity vzdělávacích programů. Model je založen na čtyřech úrovních, které posuzují efektivitu a rozvoj vzdělávání.

1. Úroveň reakce

Na konci vzdělávacího programu probíhá hodnocení. Účastníci vzdělávání hodnotí jejich okamžitou reakci a elementy programu obvykle na škále, či na otevřených otázkách. Podle některých studií školitelé provádějí hodnocení pouze na první úrovni. Hodnocení první úrovně přináší informace o tom, zda je program vzdělávání relevantní, nebo není. Na této úrovni hodnocení nevíme, zda vzdělávací program přinesl užitek pro podnik (Folwarczná, 2010). Lze říci, že na této úrovni posuzujeme spokojenost klientů vzdělávání. Jsou vymezeny pokyny pro vyhodnocování, jako je například:

- určení toho, co chceme zjistit;
- formulář pro kvantifikování;
- získání upřímných odpovědí;
- vytvoření standardů a jejich posuzování;
- komunikování.

2. Úroveň učení

Cílem je zjistit, zda a do jaké hodnoty byly provedeny cíle vzdělávání. Zjištění, kolik znalostí, zkušeností a dovedností si díky vzdělávacímu programu účastníci osvojili. (Armstrong & Taylor, 2015). Lektori prostřednictvím testů nebo kvízů zjišťují, kolik vědomostí účastníci získali. Tyto testy jsou vpraveny do programu vzdělávání.

3. Úroveň přenosů znalostí na pracoviště

Tato úroveň posuzuje využívání vědomostí na pracovišti, které účastníci získali v programu vzdělávání. Zkoumá se, zda došlo ke změně chování na pracovišti. Mohou být různé formy zkoumání jako jsou například rozhovory s manažery, většími skupinami,

účastníky nebo s kolegy. Jestli došlo ke změně chování v podniku, můžeme zjistit i tzv. pozorováním (Folwarczná, 2010). Ke změně chování nedojde ihned, a proto musí být účastníkům věnován čas. Vyhodnocování odhalí, do jaké hodnoty byl dosažen cíl vzdělávání.

4. Vyhodnocování výsledků

V poslední úrovni porovnáváme přínosy a výdaje vzdělávání. Zkoumáme přidanou hodnotu učících programů, tzn. čím přispěly ke zlepšení podniku. Posouzení by se mělo uskutečnit před zahájením a zároveň i po skončení vzdělávání a mělo by odhalit, jakých cílů se dosáhlo. Výsledky, které můžeme kvantifikovat, se posuzují lépe. Faktem je, že není lehké dokázat míru přínosu vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015). Tato úroveň zajišťuje cenné informace pro lektory a podnik. Kvantifikace hodnoty organizace s porovnáním s náklady umožňuje zjistit reálný přínos investic do vzdělávání a rozvoje. (Folwarczná, 2010).

Armstrong & Taylor (2015) uvádí, že můžeme na vyhodnocení vzdělání použít ukazatel, který se týká návratnosti investic. Tento ukazatel vyhodnocuje dopad vzdělání na výkon podniku. Lze vypočítat jako:

$$\text{Návratnost investice (\%)} = \frac{\text{přínosy ze školení (Kč)} - \text{náklady na školení (Kč)}}{\text{náklady na školení (Kč)}} \times 100$$

Koubek (2015) se zmiňuje o dalších způsobech vyhodnocení. Jeden způsob vyhodnocení vzdělávání je založen na porovnání testů. Účastníci vyplňují testy před i po školení. Je velmi těžké sestavit takové testy a jejich výsledky nemusí být relevantní. Další způsob vyhodnocování je monitorování procesů a programů. Jedná se o hodnocení efektivity metody. Odborníci, kteří pozorují vzdělávání, mohou mít mnohdy zkreslené názory, jelikož například raději uplatňují jinou metodu vzdělávání, než se použila. Další možnosti vyhodnocování vzdělávání jsou ekonomické ukazatele. Musíme ale podotknout, že efektivnost vzdělávání závisí na motivaci pracovníků a podnikové kultuře. Nejčastěji se hodnocení vzdělávání zaměří na dílčí hodnocení.

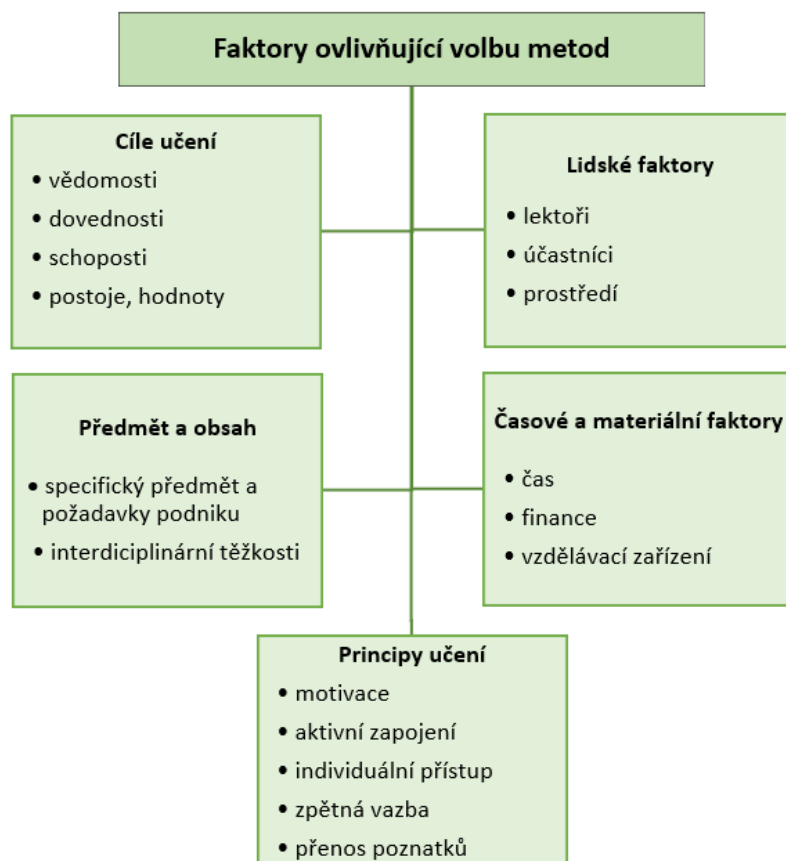
2.7 Metody vzdělávání

Dle Koubka (2015) můžeme metody vzdělávání rozdělit na dvě skupiny:

1. Metody „on the job“ neboli vzdělávání na pracovišti – řadíme sem například instruktáž, coaching, counselling, asistování, rotaci práci a další. Toto vzdělávání se uskutečňuje při vykonávání práce na určitém pracovišti.
2. Metody „off the job“ nebo také jinak řečeno vzdělávání mimo pracoviště – můžeme sem zařadit například přednášky, případové studie, brainstorming, assessment centra, e-learning a mnoho dalších. Vzdělání mimo pracoviště se využívá spíše u manažerů a specialistů. Pokud vzděláváme dělníky těmito metodami, jejich účinek může být zanedbatelný.

Na níže uvedeném obrázku lze vidět, jaké faktory ovlivňují výběr metod, pomocí nichž lze vzdělávat.

Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák & Kucharčíková (2011)

Zaměstnavatelé jsou nuceni v důsledku Covid-19 zvýšit svým zaměstnancům dovednosti. To může znamenat, že se pracovníkům změní nároky na jejich pracovní místo. V některých podnicích došlo k celé nebo částečné odstávce výroby. Tato doba může pomoci zvyšovat kvalifikaci pracovníků. Digitální ekonomika bude čím dál více silnější. Technologie umožňují pracovníkům lépe pracovat s jejich nápady a rychleji inovovat (Tyler, 2020).

Cílem výzkumu vzdělávání zaměstnanců bylo zmapovat oblast firemního vzdělávání a získat potřebné informace o vzdělávání za rok 2015. Průzkumu se zúčastnilo 9 224 ekonomických subjektů. Až 91 % podniků zajistilo svým zaměstnancům vzdělávání. 70 % dotazovaných podniků provádí analýzu budoucích potřeb vzdělávání zaměstnanců. Nejvíce kurzů a školení poskytovalo odvětví informační a komunikační činnosti. Nejvíce poskytovaných nepovinných kurzů a školení zajišťovalo odvětví peněžnictví a pojišťovnictví. Na základě zjištěných dat strávil průměrný zaměstnanec vzděláváním až 11 hodin za rok. Kalkulace na roční vzdělávání zaměstnance činí v průměru 3 134 Kč. Zúčastněné ekonomické subjekty poskytují školení či nepovinné kurzy prostřednictvím jiné vzdělávací firmy. Zaměstnavatelé se z hlediska nepovinných kurzů zaměřovali nejvíce na jazykové kurzy, jiné technické dovednosti a dovednosti související s profesí. Nejvíce využívanými metodami vzdělávání je zaškolení a instruktáž na pracovišti (ČSÚ, 2018).

2.7.1 Vzdělávání na pracovišti

Instruktáž při výkonu práce

Při této metodě se pracovník učí sledováním a napodobováním lektora, který pracovníkovi ukazuje provedení práce. Tato technika je vhodná pro zaškolení a zaučení, jelikož si pracovník dokáže rychle osvojit profesní dovednosti (Šikýř, 2016). Metoda je z většiny případů slovní instruktáž, která je krátkodobá a je doplněna ukázkovým provedením výkonu práce. Mimo slovní instruktáže můžeme provést i písemnou instruktáž. (Zormanová, 2017). Je to nejjednodušší způsob zácvičení nového či méně zkušeného zaměstnance, která se využívá u jednotlivých pracovních postupů. Instruktáž většinou probíhá pod tlakem v rušivém a hlučném prostředí (Koubek, 2011).

Coaching

Koučováním můžeme chápat seskupení poradenství, zpětné vazby a praktického tréninku. V této metodě se můžeme zabývat otázkami, které se zabývají kariérou, rolí a osobností zákazníka. Jedná se třeba o strategii řešení problémů, analýzu chování, splnění potřebných požadavků během výkonu práce, charakteristiku rolí a také pracovních pozic. Koučování slučuje vždy osobu a role. Kouč nachází s pracovníkem řešení, které odpovídají nárokům na jeho roli a osobu. Kouč přispívá k řešení problémů, dosahování cílů a poskytuje pomoc zacílenou na reflexi a rozvoj v praxi (Fischer-Epe, 2006). Kvalitní koučování spočívá v podporování a vedení lidí k tomu, aby sami přemýšleli nad problémy. Koučování pracovníci by si měli vypracovat vlastní řešení problému a měli by věci dělat trochu jinak (Armstrong, 2011). Srpová a kol. (2010) uvádí, že coaching zahrnuje předvádění výkonu, objasňování, sdělování upozornění a kontrolu vykonávané práce. Jedná se o neustálé pobízení a vedení vzdělávaného k určitému výkonu práce. Dle Armstronga & Taylora (2015) je koučování přístup, který zaměstnancům napomáhá k vylepšení jejich dovedností, vědomostí a výkonu. Koučování je součástí procesu řízení a obsahuje například delegování, které přispívá k tomu, aby zaměstnanci věděli, co potřebují k úspěšnému vykonávání své práce. Při využívání této metody je důležitá i komunikace se zaměstnanci, při které se diskutuje o jejich výkonu, názoru a výsledku. Při rozvoji manažerů můžeme koučování využít i v blended learningu.

Proces koučování můžeme rozdělit na 3 kroky, které se skládají z ujasnění vzdělávání, rozhovoru a vyhodnocení. První krok se zabývá specifikací vzdělávání a slouží k tomu, zda jde dospět k určeným cílům. Po tomto kroku, dochází k rozhovoru mezi koučem a pracovníkem. Poslední krok je vyhodnocování. Během vyhodnocování určíme, kolika stanovených cílů se opravdu dosáhlo (Fischer-Epe, 2006).

Counselling

Counselling lze chápat jako sdílenou metodu vzdělávání, řízení a pomáhání pracovníkům, která se zakládá na vzájemné komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Během této konzultace dochází k rozvoji jak nadřízeného, tak i jeho podřízených, jedná se zde o oboustrannou zpětnou vazbu. Hlavním cílem této metody je zdokonalování a rozvíjení schopností manažerů a poskytovat zpětnou vazbu. Tato metoda se se dá vystihnout spojením-pomáhat pracovníkovi, aby si dokázal pomoci. Vedoucí pracovník se rozvíjí v pomáhání a chápání toho, co jeho podřízení pracovníci opravdu

potřebují. Counselling má krátkodobější cíle a jeho hlavní zaměření se týká efektivity zaměstnaneckého výkonu (Folwarczná, 2010). Counselling je konzultování, které zdolává jednosměrnost vztahu mezi lektorem a mezi účastníkem školení. Účastník školení neboli zaměstnanec přináší do vztahu svou činnost a iniciativu tím, že otevřeně mluví o svých problémech v práci (Váchal, a kol., 2013). K tomuto ještě Koubek (2011) dodává, že jde o metodu, která je časově obtížnější. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím counsellingu může vést k neefektivnímu pracovnímu výkonu na pracovišti.

Mentoring

Mentorování je založené na využívání lidí, kteří jsou zvláště vybraní a vyškolení. Tito jedinci pomáhají přiděleným lidem rozvíjet své dovednosti a prohlubovat své vzdělání prostřednictvím odborného řízení, rad a podpory. Aby jedinci dosahovali lepších výsledků, kariérního postupu a splnění obtížnějších úkolů, slouží mentorování (Armstrong & Taylor, 2015).

Mentorování je spojitost mezi vedoucím pracovníkem a mentorem, který má jistou řadu zkušeností. Mentor obvykle působí v organizaci delší dobu a je výše postaven v podnikové hierarchii. Svěřenec většinou nebývá přímým podřízeným svého mentora. Hlavní důvod mentoringu je ten, že mentor pomáhá svému svěřenci v odborném a sociálním rozvoji v podniku. Mentorování je většinou dlouhodobé povahy. Vztah mezi mentorem a vedoucím pracovníkem je spíše neformální a bývá založen na důvěře. Svěřenec si svého mentora obvykle vybírá sám. Mentor radí svému svěřencovi s pracovními, ale i se svými osobními problémy. Mentorování se nevyužívá jenom pro vedoucí pracovníky, ale lze použít i na zaměstnance (Folwarczná, 2010). Jedna z nevýhod mentoringu je špatná volba mentora. Vztah mezi mentorem a svěřencem bývá obvykle silný, a proto se moc nedoporučuje, když je mentor a svěřenec odlišného pohlaví, dodává Koubek (2015).

Asistování

Ke zkušenému zaměstnanci je přidělen pracovník, který se bude školit. Školený pracovník pomáhá s dokončením úkolů zkušeného zaměstnance a učí se od něj všelijakým dovednostem. Školený pracovník je postupem času více samostatný, jakmile bude umět všechny potřebné dovednosti, bude vykonávat práci zcela samostatně (Váchal, a kol., 2013). Asistování je tradiční metoda, která je obvykle využívána při formování pracovních dovedností. Praktická stránka vzdělání je u této metody největší výhodou. Jako jednu z nevýhod této metody můžeme zařadit naučení se nevhodných pracovních

postupů, informace pouze z jedné strany a napodobování školitele může vést k oslabení vlastních dovedností (Koubek, 2015).

Rotace práce

Při rotaci práce je vzdělávaný zaměstnanec postupně vždy na určitou dobu pověřován zaměstnaneckými úkoly v odlišných částech podniku. Tato metoda se nejčastěji využívá při výchově vedoucích zaměstnanců, při informování absolventů škol s podnikem, ale používá se i u běžných zaměstnanců. Jedna z výhod rotace práce je, že si zaměstnanec prohlubuje své znalosti a dovednosti, zároveň si tvoří nové zájmy a seznamuje se s pracovní postupy a úkoly podniku. Zaměstnanec je díky rotaci práci více flexibilní a je schopen pozorovat problémy v podniku ve vzájemné souvislosti. Organizace je celkově více flexibilní z důvodu flexibilních pracovníků. Jedna z nevýhod je neúspěch na některém pracovišti, což může způsobit zaměstnanci nižší sebevědomí. Rotace práce se může využívat i z jiných důvodů, jako je například překonávání zatížení pracovníka z důvodu vykonávání monotónní práce. (Koubek, 2015).

Rotace práce může být vysvětlena i jako tzv. „vstupní kolečko“, kdy nový zaměstnanec získává informace o fungování podniku strávením určitého času na různých pracovních pozicích. Tuto metodu lze použít i pro rozvoj zkušeností vedoucích pracovníků, kteří rozpoznají, jak funguje podnik, který řídí (Tureckiová, 2004).

Pověření úkolem

Manažer nařídí pracovníkovi provedení určitého úkolu a pracovník musí projevit schopnost aplikovat získané zkušenosti, vědomosti a schopnosti. Pokud manažer pověří pracovníka nějakým úkolem, tak to směřuje k jeho samostatnosti a zodpovědnosti při provedení pracovního výkonu (Šikýř, 2016). Metoda pověření úkolu je rozšířenou verzí metody asistování. Nadřazený pracovník pověří zaměstnance splněním určitého úkolu, ale zároveň musí být splněny všechny podmínky. Pracovník musí mít určité pravomoci a jeho práce je pozorována. (Srpová, a kol., 2010). Koubek (2011) uvádí, že nevýhoda této metody je, že se zaměstnanec může dopustit chyb nebo nesplní úkol. Není možné sledovat všechny kroky a postupy zaměstnance. Pokud je zaměstnanec neúspěšný, může ohrozit důvěru vedoucích zaměstnanců.

Pracovní porady

Zaměstnanci se seznamují s problémy týkajícími se jejich pracoviště, ale i celého podniku během pracovní porady. Na pracovních poradách se zdůrazňuje výměna názorů a díky tomu se zvyšuje informovanost a soudržnost zaměstnanců (Váchal, a kol., 2013).

Za vhodnou metodu formování pracovních schopností zaměstnanců můžeme považovat pracovní porady. V průběhu této metody se zaměstnanci informují o problémech a skutečnostech, které se týkají celého podniku nebo jejich pracovního úseku. Metoda má výhody, jako je například výměna informací a názorů a zvyšování informovanosti zaměstnanců. Na pracovišti vzniká pocit sounáležitosti. Zaměstnanci se navzájem motivují k projevům samostatnosti. Metoda rozšiřuje znalosti méně zkušeným nebo dokonce i nově příchozím zaměstnancům. Nevýhoda této metody může být špatné načasování porady. Porady, které jsou během pracovní doby, mohou narušit splnění pracovních úkolů. Naopak porady, které probíhají během přestávek nebo mimo pracovní dobu, vedou k jejímu urychlení, anebo malé účasti zaměstnanců na poradách (Koubek, 2015).

2.7.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Je to ústní prezentace určitého předmětu. Přednášky se obvykle aplikují, pokud chceme předat rozsáhlé množství informací širokému publiku. Bohužel obvykle chybí vzájemná komunikace mezi posluchači a přednášejícím. Tato metoda se zaměřuje na zdokonalování znalostí. Přednášky jsou efektivnější, pokud při nich použijeme moderní pomůcky. Nevýhodou je neefektivní uchování znalostí (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Účastníci přednášky se vzdělávají prostřednictvím výkladu lektora. Výhodou přednášek je rychlé a snadné předání vědomostí účastníkům. Jednostranná interpretace lektora snižuje motivaci účastníků k přivlastňování předávaných vědomostí (Šikýř, 2016).

Demonstrování

Demonstrování předává vědomosti prostřednictvím audiovizuálního vybavení, výpočetní techniky, trenažerů a také názorné ukázky pracovních postupů, funkčnosti a obsluhy. Demonstrování zpravidla probíhá v podnicích, dílnách a na vývojových pracovištích. Tato metoda je zaměřena na zprostředkování znalostí a klade velký důraz na praktické využití vědomostí. Hlavní odlišení od ostatních metod je, že se více zaměřuje

na dovednosti (vzdělávací dílny, тренаžéry). Výhodou metody je, že si účastníci mohou prakticky vyzkoušet nově naučené dovednosti bez nebezpečí způsobení poškození. Nevýhodou je rozdílnost podmínek ve výukovém a skutečném pracovišti (Koubek, 2015).

Lektor předvádí účastníkům pracovní postupy ve vzorových nebo skutečných situacích pracovních podmínek. Účastníci této metody získávají vědomosti k vykonávání požadované práce (Šikýř, 2016).

Případové studie

Tato metoda se obvykle využívá při vzdělávání vedoucích a kreativních zaměstnanců. Představuje zobrazení skutečného nebo vymyšleného problému. Tento problém se snaží vyřešit jednotliví zaměstnanci nebo jejich skupiny (Srpová, a kol., 2010). Pokud je studie dobře připravena, tak přispívá ke schopnosti řešit problémy a k analyzujícímu myšlení. Nevýhodou metody jsou vysoké požadavky na přípravu (Koubek, 2015). Případové studie se mohou například skládat z assessment centre, outdoorových aktivit, hraní rolí, brainstormingu a workshopu, dodává Sakslová & Šimková (2009).

Workshop

Tato metoda je druhem případových studií. Workshop je metoda, při které skupina lidí řeší vymyšlený problém (Sakslová & Šimková, 2009). Výhodou metody je, že můžeme posoudit problém z více úhlů a navzájem sdílet své problémy. Zaměstnanci se učí týmové spolupráce a mezioborovému přístupu. Nevýhoda této metody jsou nedostatečné zkušenosti a dovednosti zaměstnanců, které zabraňují vyřešení určitého problému (Koubek, 2015).

Brainstorming

Brainstorming neboli také bouře mozků. Tato metoda se zabývá tvůrčím myšlením a jejím cílem je získat nespočet nápadů a domněnek od účastníků (Sakslová & Šimková, 2009). Tahle metoda vzdělávání také spadá do druhů případových studií. Metody se zúčastňuje několik lidí a je na každém, aby navrhl postup řešení zadaného problému. Nejvhodnější řešení zadaného problému se čerpá z návrhů účastníků a vybírá se prostřednictvím diskuse (Srpová, a kol., 2010). Po předložení nápadů všech účastníků brainstormingu následuje diskuse, hledání a poté výběr nejlepší varianty řešení. Tato metoda je zaměřená především na rozvoj a tvůrčí myšlení účastníků (Dvořáková, 2004).

Na začátku brainstormingu je důležitá kvantita, ne kvalita. Zásada brainstormingu spočívá v tom, že produkování nápadů a myšlenek musí být samovolné, nápadů a myšlenek je mnoho. Důležité je nevznášet kritiku na nápady, které byly již vyřčeny. Kritika by mohla ovlivnit produkování nápadů ostatních účastníků (Rigie & Harmeyer, 2016).

Hraní rolí

Tuto metodu můžeme nazývat i jako manažerské hry. Jde o metodu, kde skupina pracovníků obdrží scénář s rolemi. Obvykle je skupina po 8-10 pracovnících. Při manažerských hrách se hrají pracovní situace, které se zkoumají z hlediska přístupu k řešení. Metoda se často využívá kvůli zlepšení marketingových, manažerských a poradenských schopností. Procvičování nepříjemných situací a pobavení účastníků je výhodou této metody. Nevýhodou je však obava z nevyvedeného hereckého představení (Vodák & Kucharčíková, 2011). Při této metodě se rozvíjí praktické dovednosti pracovníků, kteří potřebují být samostatní. Jako příklad můžeme uvést vedoucího pracovníka, který se učí, jak vést své podřízené, nebo jak zacházet s klientem (Váchal, a kol., 2013).

Assessment centre

Assessment centre nebo také nazývaný jako development centre je novodobá metoda, která vzdělává vedoucí pracovníky. Vedoucí pracovník musí zvládat obtížné úkoly a řešit problémy, které jsou na programu manažera každý den. Problémy a úkoly jsou vytvářeny počítačem. U těchto úkolů a problémů můžeme nastavovat různé frekvence a hladinu stresu. Pomocí počítače lze vyhodnotit i řešení problémů a rozhodnutí (Srpková, a kol., 2010). Assessment centre je souhrn metod, které se zabývají identifikací rozvojevých a vzdělávacích potřeb. Zaměřují se především na rozvoj a také na silné a slabé stránky účastníků. Tato metoda trvá obvykle 1-2 dny, ale záleží na velikosti skupiny účastníků (Kocianová, 2010). Výhodou této metody je souhrnné rozšiřování dovedností, znalostí a osobností zaměstnanců. Jediný nedostatek této metody je velká náročnost ze strany školitele, který připravuje a vede školení (Němec, Bucman, & Šikýř, 2007).

Jediný nedostatek této metody je její náročnost na přípravu. Výhoda této metody je, že se účastník snaží potlačovat stres, zlepšuje si hospodaření s časem, rozvíjí své znalosti, učí se zacházet s pracovníky atd. (Koubek, 2015).

Outdoorové aktivity

Tato metoda vzdělávání se uskutečňuje ve venkovním prostředí, kde výuka probíhá formou sportovních aktivit. Účastníci rozvíjejí jejich přirozené schopnosti, které využijí na pracovištích, kde dosahují požadovaných výkonů (Šikýř, 2016).

Outdoorové aktivity neboli česky učení se pohybovými aktivitami. Jedná se o metodu, kterou používáme při vzdělávání manažerů prostřednictvím pohybových aktivit, které se odehrávají v přírodě, tělocvičně nebo učebně. Vedoucí pracovníci se učí vůdčím schopnostem, hledáním vhodného řešení, koordinaci, komunikovat s lidmi, spolupracovat atd. Úkol, který má většinou podobu nějaké hry, účastníci zpravidla řeší skupinově, přičemž vedení se ujímá jeden účastník. Po dokončení úkolu se o diskutuje o tom, jaké dovednosti byly zapotřebí ke splnění (Srpková, a kol., 2010).

2.7.3 Specifické metody vzdělávání

E-learning

Tato metoda se dá používat jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. E-learning znamená elektronické vzdělávání. E-learning je metoda, ve které se využívají informační a komunikační technologie prostřednictvím počítačů a jejich sítí. Podstata tohoto vzdělávání spočívá v nahrazení zdrojů znalostí (tedy školitele), které nahradí technologie. Účastníkovi školení zprostředkují technologie znalosti školitele. Při posuzování e-learningu má větší úspěch spíše motivace a aktivita účastníka než dokonalost používané technologie (Šikýř, 2016).

Je to metoda, která prohlubuje vzdělávání tváří v tvář. Vzdělávání probíhá zejména, když je nejpotřebnější a lze rozdělit do částí, které se zaměřují na konkrétní cíle. Metoda se zaměřuje na vzdělávání jednotlivce. E-learning umožňuje jedinci si vybrat z nabídky předmětu vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015). Pro zapojení všech smyslů a podpory přístupu jsou účastníkům vzdělávání poskytnuty znalosti prostřednictvím obrázků, textů, grafů, videí a tabulek. Účastníci si mohou ověřit své získané vědomosti řešením otázek a různých situací. E-learning se využívá jak pro jednotlivce, tak i pro skupiny. Vzdělávání můžeme přizpůsobit účastníkům. Výhodou této metody je časová a prostorová nezávislost, tudíž účastníci se mohou vzdělávat nezávisle na sobě. E-learning má aplikaci, která se zakládá na řízeném samostudiu. Tato metoda je úspěšná jen díky motivaci a aktivitě uživatelů ke vzdělávání. Účastníci se raději vzdělávají ve skupině neboli v tzv. virtuálních třídách. To dodá účastníkům více vůle a odhodlaní se vzdělávat. Jejich

komunikace a spolupráce probíhá on-line (Šikýř, 2016). Organizace provádějící e-learning mohou realizovat řadu výhod, jako je úspora nákladů, zlepšení procesu učení, přizpůsobení různých stylů učení, dynamický obsah kurzu a vysoce kvalitní školení, které mohou být strukturované nebo nestrukturované (Esterhuysen, Scholtz, & Venter, 2016).

Metoda má velmi vysokou atraktivnost z důvodu zábavné formy vzdělávání a přizpůsobení. Výhodou je vysoká efektivnost, jelikož se zaměstnanci mohou vzdělávat v pracovní době, kdy mají málo práce, ale zároveň se mohou vzdělávat i mimo pracoviště. Nevýhoda je vysoká finanční náročnost, pokud je e-learning vytvořen přímo pro konkrétní podnik. Rozlišujeme 3 druhy e-learningu. První je samostatný e-learning, při kterém se využívá pouze technologie bez lektora. Druhý je živý e-learning, kde se využívá technologie i lektor. Poslední druhem je kolektivní e-learning, který usnadňuje učení prostřednictvím výměny informací mezi učícími se lidmi na diskusních fórech, chatu a počítačových bulletinů (Koubek, 2015). E-learning má i pár poddruhů, jako je například m-learning. Tento druh se žádným zásadním způsobem neodlišuje od e-learningu. V m-learningu využíváme mobilní technologie, jako jsou například mobilní telefony, notebooky a tablety. M-learning je založen na samostudiu (Klement & Dostál, 2018).

Blended learning

Je kombinací metod vzdělávání s cílem zlepšení efektivity procesu vzdělávání tím, že se metody učení budou vzájemně doplňovat. Pro jednotlivce je vzdělávání kombinací e-learningu, coachingu, mentoringu a dalších metod, jako jsou například interní a externí kurzy. Vzdělávání, které je zaměřené pro skupinu zaměstnanců, může být zakládáno na e-learningu, výukových programech a externích aktivitách (Armstrong & Taylor, 2015). Blended learning lze chápat jako kombinaci prezenční výuky a e-learningu. Tato metoda se snaží kompenzovat nedostatky e-learningu. Lze to tedy brát za modernizaci vzdělání (Klement & Dostál, 2018).

Trainee programy

Tento specifický program se využívá ve větších podnicích a zaměřuje se na cílové skupiny. Jedná se o program, který adaptuje a rozvíjí účastníky trainee. Využívá se nejčastěji pro absolventy s technickým a ekonomickým zaměřením. Hlavním cílem programu je vytvořit zásoby potenciálních vedoucích pracovníků. Účastníci programu si osvojují i kulturu organizace. Trainee program lze aplikovat prostřednictvím „on“ a „off“ the job (Bartoňková, 2010). Hroník (2007) dodává, že účastníci jsou pracovníky podniku,

dokud neskončí program. Obvyklá délka programu je 6 až 12 měsíců. Po skončení je na zaměstnavateli, zda poskytne účastníkům dlouhodobou pracovní nabídku (Hroník, 2007).

3 Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů ve vybraném odvětví a návržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu. Hodnocené odvětví se týká bankovní oblasti. Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z části teoretické a praktické.

Teoretická část obsahuje poznatky z odborné a vědecké literatury, zabývající se tematikou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Teoretická část byla dokončena v průběhu prosince. Pro kvalitní a objektivní teoretickou část byla důkladně prostudována zahraniční a česká literatura. Literatura byla získána z Akademické knihovny Jihočeské univerzity, Národní digitální knihovny, odborné a vědecké zahraniční databáze a jiných internetových zdrojů. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny na konci diplomové práce. Součástí teoretické části je vymezení základních pojmů týkající se problematiky rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Po teoretické části diplomové práce následuje část praktická. Dotazníkové šetření proběhlo ve dvou firmách, které chtěly zůstat v anonymitě, a z tohoto důvodu jsou označeny jako podnik X a podnik Y. Dotazníkové šetření proběhlo záměrně ve dvou podnicích, jelikož to přispěje k lepšímu zhodnocení rozvoje a vzdělávání v oblasti bankovníctví. Firmy jsou pouze obecně charakterizovány, neboť chtějí zůstat v částečné anonymitě. Pro získání co největšího množství informací a pro lepší zhodnocení podniků byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu. Jako nejvýhodnější forma kvantitativního výzkumu se jevilo dotazníkové šetření, které bylo aplikováno. Dotazníkové šetření je založeno na řadě otázek. V dotazníku byly použity otázky otevřené, uzavřené, polouzavřené a identifikační. Dotazník je tvořen z 27 otázek a lze do něj nahlédnout v příloze č. 1, která se nachází na konci diplomové práce. Veškerá komunikace s manažery firem probíhala prostřednictvím e-mailu. Manažeři poskytli data ohledně systému vzdělávání a další informace týkající se tohoto směru.

V praktické části byl zkoumán systém vzdělávání ve dvou firmách. V podniku X byla dotazovaná skupina 135 zaměstnanců. Počet vyplněných dotazníků v podniku X byl 92. V podniku Y bylo dotazováno 151 zaměstnanců, zodpovězených bylo 122. Dotazník byl rozeslán do obou podniků v polovině února prostřednictvím e-mailu. Dotazník byl rozeslán manažery, kteří dotazník zaslali na firemní pobočky. Výzkum byl

ukončen k prvnímu březnovému dni. Návratnost dotazníků v podniku X je 68 % a v podniku Y je 81 %.

Výsledky získané z dotazníkového šetření jsou zpracovány do obrázků. Obrázky byly zvoleny pro lepší přehlednost výsledků. Zjištěné výsledky jsou vždy okomentovány. Na základě zjištěných výsledků jsou navrhována doporučení pro zlepšení současného stavu podniků v systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

4 Vlastní práce

4.1 Obecná charakteristika podniku X a Y

Podnik X

Podnik X je mezinárodní společnost, která podniká ve finančním sektoru. Je to banka, která působí na českém trhu již od 20. století. Právní forma této banky je akciová společnost. V podniku X je zaměstnáno 61 % žen a 39 % mužů. Tato společnost je oprávněna k vykonávání těchto činností: přijímat vklady od veřejnosti, poskytování úvěrů, investování do cenných papírů (na vlastní účet), leasing, platební styk, platební zúčtování, vydání a správa finančních prostředků, inkasa, pronájem bezpečnostních schránek, obchodování na vlastní účet či na účet klienta se zlatem a devizovými hodnotami, bankovní informace, směnářská činnost, výkon funkce depozitář, finanční makléřství, vydávání hypotečních zástavních listů, poskytovat investiční služby, otevírání akreditivů a poskytovat činnosti, které souvisí s činnostmi, již jsou výše zmíněny. Dále to jsou činnosti, které jsou vykonávané pro někoho jiného, ale musí souviset se zajištěním provozu jiných bank a provozu společnosti, finančních institucí a podniků pomocných bankovních služeb, nad nimiž společnost vykonává kontrolu (Justice.cz, 2021).

Podnik Y

Podnik Y působí na českém trhu od minulého století. Je to společnost, která působí na mezinárodním trhu a podniká v oblasti financí. Tato společnost je banka, jejíž právní forma je akciová společnost. V této bance pracuje 70 % žen. Předmět podnikání podniku Y je výkon těchto činností: přijímání vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, investování do cenných papírů na vlastní účet, leasing, platební styk a platební zúčtování, správa platebních prostředků, poskytování záruk, otevírání akreditivů, inkasa, poskytování investičních služeb, vydávání hypotečních zástavních listů, finanční makléřství, činnost depozitáře, směnářská činnost, bankovní informace, obchodování s devizovými hodnotami a se zlatem na vlastní účet či na účet klienta, pronájem bezpečnostních schránek a činnosti související s penzijním spořením (Justice.cz, 2021).

Více o podnicích nemůže být zveřejněno. Na základě dalších informací by mohlo být jasné, o jaké podniky se ve skutečnosti jedná. V obou případech se jedná o společnosti, které podnikají v bankovním odvětví.

5 Analýza současného stavu

5.1 Vzdělávací systém

Povinnost splnit některé kurzy a zkoušky ukládá zákon či vnitřní předpisy firmy X. V podniku X probíhá většina školení formou e-learningu. Zaměstnanci musí splnit několik e-kurzů, například kurz bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, praní špinavých peněz, požární ochrana, loupežné přepadení a únos, ohrožení bombovým útokem, prevence podvodu a úniku dat. Některé kurzy se opakují s určitou frekvencí. Některá školení jsou zakončena zkouškou formou testu. Testy mohou být pro potřebu banky a jsou spíše pro informaci, zda bylo školení efektivní. Jsou i taková školení, která se musí absolvovat z důvodu nabízení produktů a služeb. Zaměstnanci se během školení nejprve seznámí s produkty a poté absolvují zkoušku. Některé zkoušky, které jsou pod Českou bankovní asociací, vyžadují více studia. Tyto zkoušky, které jsou pod záštitou České bankovní asociace, jsou povinné pro zaměstnance, kteří nabízejí některé služby a produkty banky. O možnostech vzdělávání se zaměstnanci mohou dozvědět prostřednictvím interní sítě. Zaměstnanci se musí zúčastnit povinných školení, ale mohou se i přihlásit na kurzy, které povinné nejsou a rozvíjet tak své znalosti. Veškeré žádosti o kurzy a školení musí schválit manažer.

V podniku X nejčastěji probíhá školení formou interních lektorů. Školení probíhá v hlavním městě, jelikož tam sídlí lektori. Většinou školení či kurz potřebuje pouze jeden zaměstnanec z pobočky, a proto se vzdělávání pořádá v hlavní městě, kde se sejde více zaměstnanců potřebujících školení. Externí školení se uskutečňují jen výjimečně. Vzdělávání v podniku X probíhá formou mentoringu a coachingu. Každý nově nastupující pracovník má svého mentora, který je mu vždy nápomocen. Zajišťuje nově příchozím zaměstnancům lehčí proces začleňování do kolektivu a seznámení s chodem banky. Koučování probíhá pár měsíců od nástupu do zaměstnání. Kouč pomáhá zaměstnanci dosáhnout stanovených cílů. Zaměstnanci se vzdělávají i na pracovních poradách, kde se probírají důležité informace.

Hlavní vzdělávací program v podniku X je adaptační program. Tento program slouží výhradně nově nastupujícím zaměstnancům. Tento adaptační program trvá po dobu 3 měsíců. Hlavním cílem je příprava zaměstnance na vykonání své náplně práce a seznámení ho s chodem společnosti. Společnost nezapomíná ani na rozvíjení tzv. měkkých dovedností. Jsou k dispozici školení, například na komunikaci, obchodní dovednosti apod.

Tato školení slouží především k lepší komunikaci s klienty a zjištění jejich potřeby. Společnost nabízí i rozvojové programy pro manažery a absolventy vysokých škol. Pomáhá jim s přípravou na jejich vybranou pracovní pozici.

System vzdělávání je v podniku Y velmi obdobný jako v podniku X. Podnik Y nabízí velmi rozmanitou nabídku vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci se v podniku vzdělávají nevíce prostřednictvím e-learningu. E-kurzy se zaměřují většinou na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, podvody, únik cenných informací, praní špinavých peněz apod. Tyto kurzy jsou platné jen po určitou dobu, po vypršení doby se musí absolvovat znovu. Všechny tyto e-kurzy mohou zaměstnanci dělat v místě svého pracoviště. Některé kurzy mohou učit nováčky v systémech, které využívá banka. V podniku Y jsou i další vzdělávací aktivity, které ale probíhají v Praze. Zaměstnanci jezdí do hlavního města na školení. Zaměstnanci se mohou přihlásit na jakékoliv školení, avšak školení schvaluje manažer. Podnik Y využívá hlavně interní lektory, kteří vzdělávají zaměstnance tohoto podniku po celé zemi. Lektori učí zaměstnance, jak jednat a komunikovat s klienty, orientovat se v systémech a znalost interních předpisů. I zaměstnanci v podniku Y musí absolvovat zkoušky, díky kterým mohou nabízet produkty a služby banky. Všechny tyto certifikované zkoušky probíhají prostřednictvím České bankovní asociace. O možnostech vzdělávání se pracovníci dozívají prostřednictvím interní sítě.

Jak již bylo zmíněno, nejčastější metoda vzdělávání je e-learning, avšak používá se i coaching, mentoring a teambuilding. Hlavním cílem kouče je zlepšovat rozvoj dovedností v praxi. Hlavní úkol mentora je pomáhat novým pracovníkům. Mentor pomáhá mentorovanému se začleněním do kolektivu a seznamuje ho s celým chodem společnosti. Mentor se snaží, aby pracovník nabral potřebné pracovní zkušenosti a dovednosti. Hlavní smysl školení je rozvíjení schopností a dovedností zaměstnanců.

I podnik Y nabízí adaptační program pro nováčky. Další rozvoj, který podnik Y nabízí, je trainee program pro zaměstnance, kteří nejsou v podniku déle jak 2,5 roku. Tento program umožňuje zaměstnancům rozvíjet měkké dovednosti a lépe poznat prostředí uvnitř firmy. Tento program je založen na rotaci práce. Další rozvojový program je talent management, který je určený pro manažery. Cílem je sjednotit kulturu vedoucích pracovníků. Podnik nabízí absolventům vysokých škol trainee programy, jenž nemají žádné velké pracovní zkušenosti. Pomáhá jim usnadnit adaptaci a orientaci ve fungování podniku.

Zmíněné společnosti X a Y využívají e-learningový portál České bankovní asociace, která se jmenuje ČBA EDUCA. Přes tento e-learningový portál tyto společnosti vzdělávají své zaměstnance. Česká bankovní asociace představuje sdružení bank, které je dobrovolné. Tato bankovní asociace je držitelem akreditace České národní banky. Akreditace umožňuje vykonávat odborné zkoušky, které bankám umožňují distribuovat finanční produkty dle zákonů. Jedná se například o pojištění, penzijní produkty, spotřebitelské úvěry a investiční produkty. Na ČBA EDUCA lze nalézt všechny potřebné informace ke zkouškám. K tomuto vzdělávacímu portálu se lze přihlásit z počítače, tabletu i mobilu. Poskytuje přípravné e-learningové kurzy a také cvičné testy. Zkouška probíhá prostřednictvím elektronického testu. Po úspěšném absolvování testu dává absolventům osvědčení.

Akreditaci k pojištění a zajištění získala ČBA v roce 2019. Tuto zkoušku musí složit všechny osoby, které nabízejí a zprostředkovávají pojištění nebo zajištění. Tato zkouška je pod záštitou zákona č. 170/2018 Sb. a vyhlášky č. 195/2018 Sb. Dle již zmíněného zákona o distribuci pojištění a zajištění můžeme rozeznat 9 druhů zkoušek. Například zkouška, která se týká životního pojištění, pojištění motorových vozidel, neživotní pojištění, pojištění velkých pojistných rizik a různé kombinace těchto zmíněných pojištění. Osobní bankéři a klientští pracovníci skládají obvykle zkoušky jen ze životního a neživotního pojištění.

Od roku 2018 dosáhla ČBA i akreditace podle zákona č. 427/2011 Sb., který se týká doplňkového penzijního spoření. Tato zkouška se musí vykonávat každých 5 let, jelikož je platná jen následujících 5 let. Tato zkouška je jen jedna a nerozčleňuje se do různých poddruhů. Při této zkoušce se pracovníci učí právní předpisy, principy finančního trhu a spoření, vypočítat státní příspěvek, zhodnocení vkladu a podobně.

Další akreditace, kterou má Česká bankovní asociace, je o podnikání na kapitálovém trhu podle zákona č. 256/2004 Sb. a vyhlášky 319/2017 Sb. Tuto odbornou zkoušku musí splnit veškeré osoby, které poskytují investiční služby. Platnost odborné zkoušky, která se týká kapitálového trhu, je časově omezena.

Společnosti X a Y využívají i odborné zkoušky, které se týkají spotřebitelských úvěrů. Udělení o této akreditaci získala asociace v roce 2017 od České národní banky. Zkouška má více druhů, například vázané spotřebitelské úvěry, spotřebitelské úvěry týkající se bydlení i nebydlení a jejich kombinace (ČBA, 2021).

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

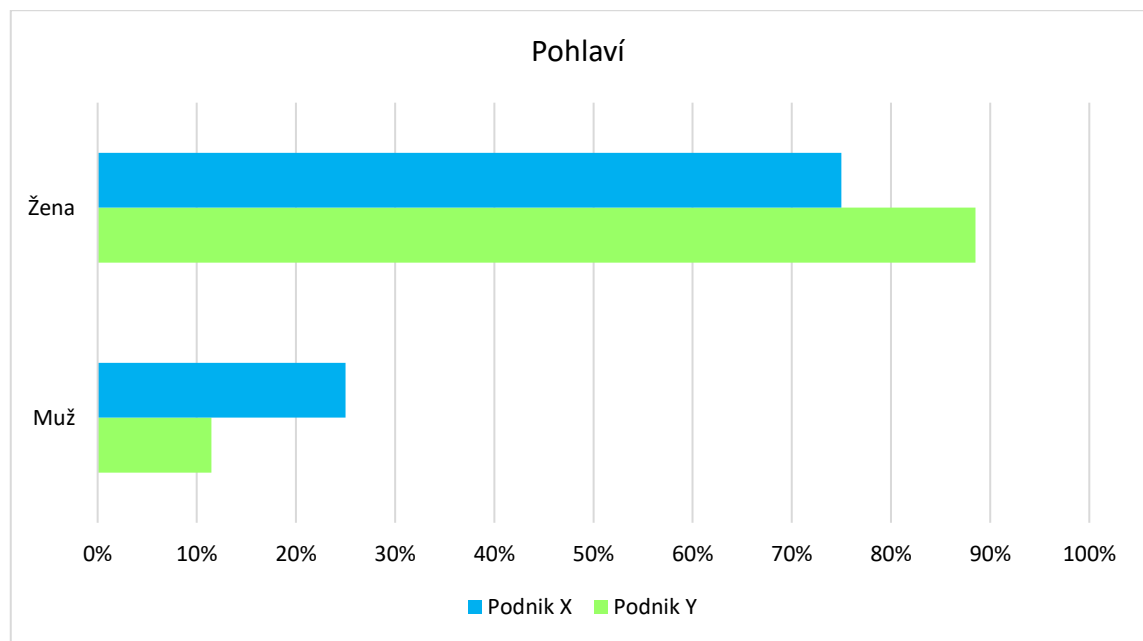
Otázka 1: Pohlaví

První otázka dotazníkového šetření se týkala pohlaví. Zjišťovalo se, kolik mužů a žen se zúčastnilo dotazníkového šetření. Větší podíl žen je zde způsoben tím, že dotazníkové šetření probíhalo v bankovním odvětví. Z obrázku č. 6 je zřejmé, že muži jsou v tomto odvětví v menšině.

V podniku X je zaměstnáno 25 % mužů, tj. 23 pracovníků. Zbytek pracovníků tvoří ženský kolektiv, který se skládá ze 69 žen, tj. 75 %.

Podnik Y zaměstnává 11 % mužů, tj. 14 pracovníků. V tomto podniku převažuje ženské pohlaví. Ženy jsou zastoupeny 89 %, tj. 106 pracovnicemi.

Obrázek 6: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

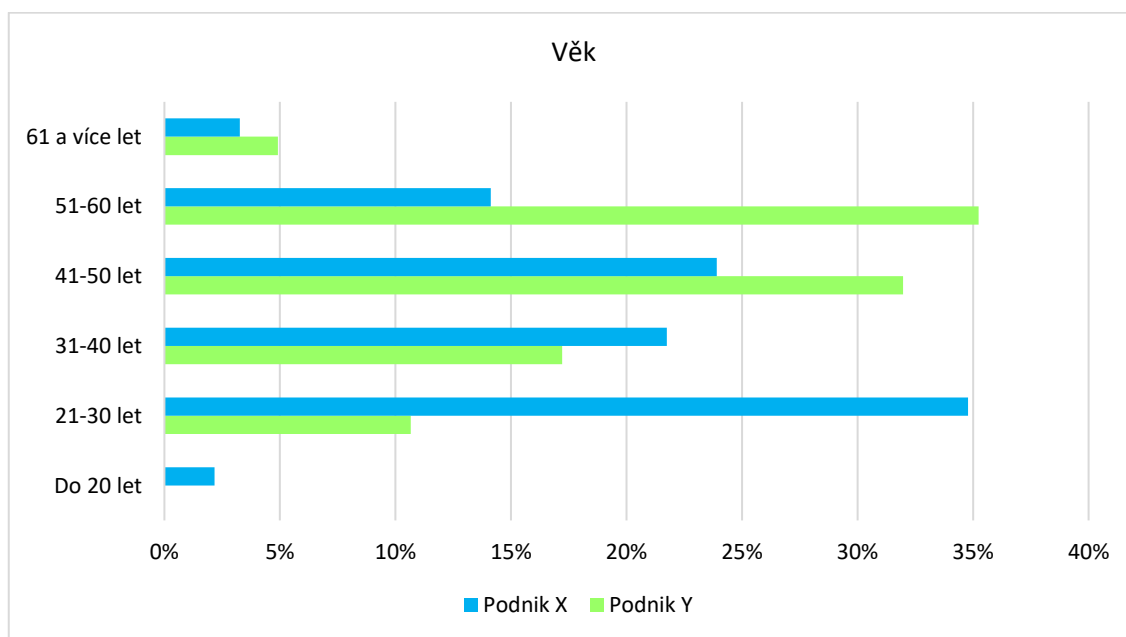
Otázka 2: Věk

Otázka č. 2 se zaměřovala na věk respondentů. Věk byl rozčleněn do 6 kategorií. Z obrázku č. 7 je patrné, že se v podniku X nachází více mladších pracovníků oproti druhému hodnocenému podniku.

U zaměstnanců v podniku X má největší zastoupení věková kategorie od 21 do 30 let, a to 35 % pracovníků. Druhé největší zastoupení je ve věkové kategorii 41-50 let, tj. 24 % zaměstnanců. Ve věkové kategorii od 31 do 40 let je 22 % zaměstnanců. Ve věkovém rozhraní 51-60 je 14 % respondentů. V kategorii 61 let a více je pouze 3 % pracovníků. Pouze 2 dva respondenti jsou ve skupině do 20 let, tj. 2 %.

V podniku Y je vidět, že nejvíce zastoupená věková skupina je 51-60 let, a to činí 35 % dotazovaných. Druhá nejčetnější skupina je 32 % pracovníků, a to ve věku 31-40 let. Kategorie 31-40 let je zastoupená 17 % respondentů. Ve věku 21-30 let je v podniku Y 11 % zaměstnanců. Dále věková kategorie 61 a více let je tvořena z 5 % dotazovaných. Žádný zaměstnanec do 20 let v tomto podniku nepracuje.

Obrázek 7: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

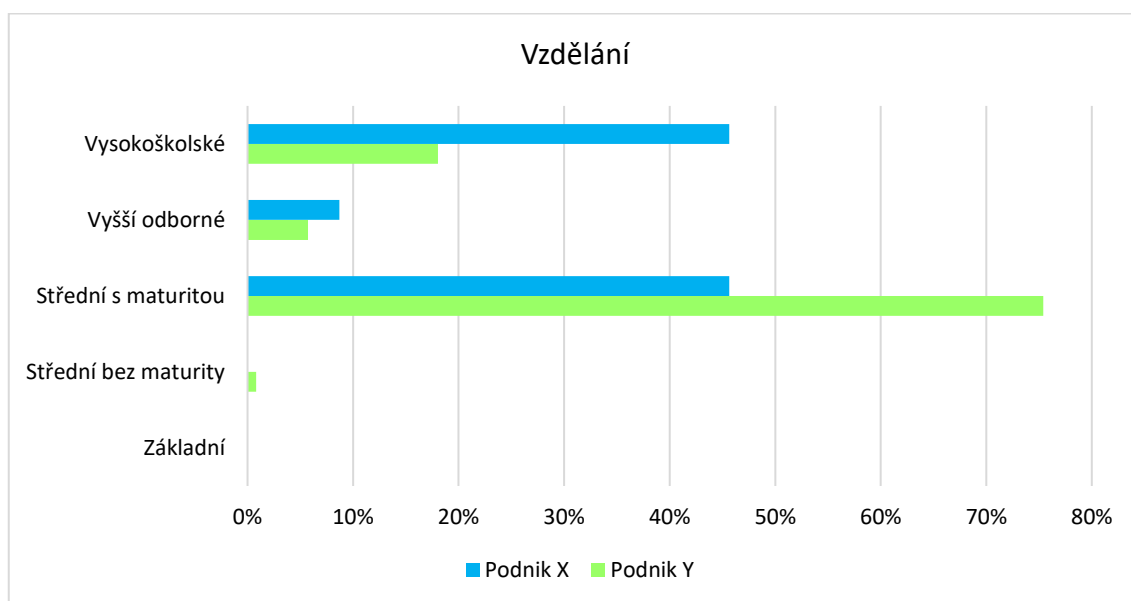
Otázka 3: Dosažené vzdělání

Otázka č. 3, která je znázorněna na obrázku č. 8, zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Vzdělání bylo rozděleno do 5 obecných kategorií. Pracovníci, kteří pracují s klienty, musí mít v bankovním sektoru dokončenou minimálně střední školu s maturitou. Zvolené odpovědi respondentů svědčí o jejich vysoké kvalifikaci.

46 % pracovníků v podniku X má dokončenou střední školu s maturitou a dalších 46 % pracovníků má vysokoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání ve firmě X má pouze 8 % lidí. Základní a střední vzdělání bez maturity nemá žádný z pracovníků.

Ve společnosti Y je nejčastější dokončené vzdělání střední škola s maturitou, tuto odpověď zvolilo 76 % dotazovaných. 18 % dotazovaných má dokončené vysokoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání má jenom 6 % respondentů. Pouze jeden respondent má dokončené střední vzdělání bez maturity. Pouze základní vzdělání nemá žádný z respondentů.

Obrázek 8: Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

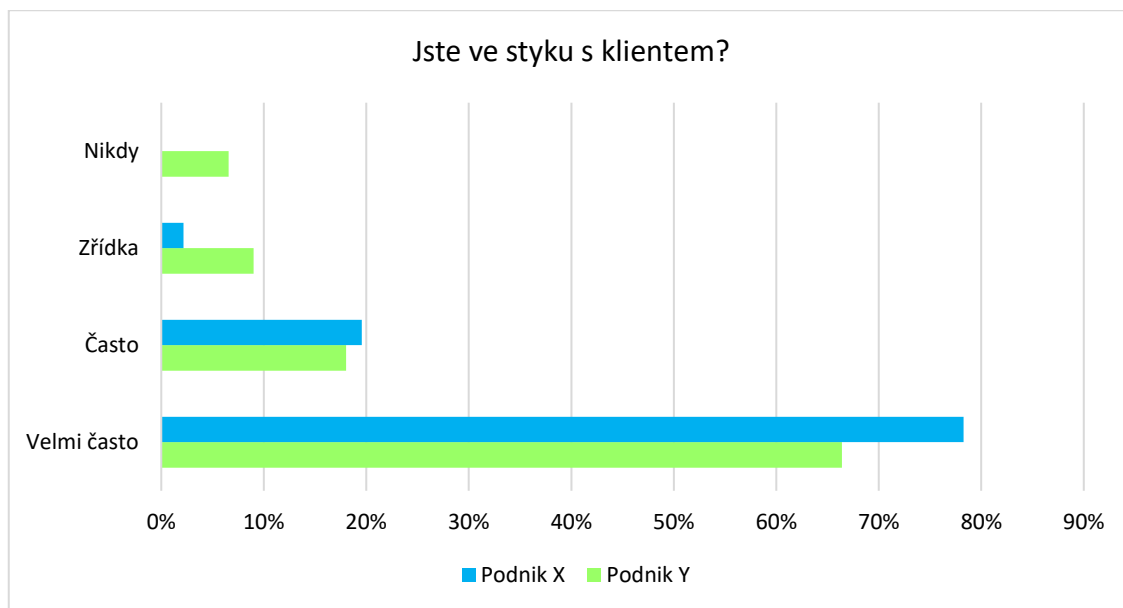
Otázka 4: Jste ve styku s klientem?

Otázka č. 4 zjišťovala, zda jsou respondenti ve styku s klienty. Dotazník byl rozeslán mezi pobočkové sítě. Tato otázka byla záměrně zvolena, jelikož pracovníci, kteří jsou s klienty v kontaktu, musí absolvovat různá školení a kurzy. Z obrázku č. 9 lze vidět, že v obou podnicích jsou pracovníci s klienty nejvíce, velmi často či často.

Ve společnosti X jsou zaměstnanci ve styku s klienty velmi často, tuto odpověď zvolilo 78 % dotazovaných. 20 % zaměstnanců jsou často tváří v tvář s klienty. Pouze 2 % zaměstnanců v podniku X jsou s klienty zřídka.

V podniku Y jsou pracovníci velmi často, a nebo často s klienty. Tyto dvě odpovědi zvolilo dohromady 84 % dotazovaných. Pracovníci, kteří jsou s klienty zřídka, jsou v menšině, tj. 9 %. Pouhých 7 % dotazovaných nejsou s klienty nikdy, to mohou být například administrativní pracovníci, IT specialista nebo některý z manažerů.

Obrázek 9: Stýkáte se s klienty?



Zdroj: Vlastní zpracování

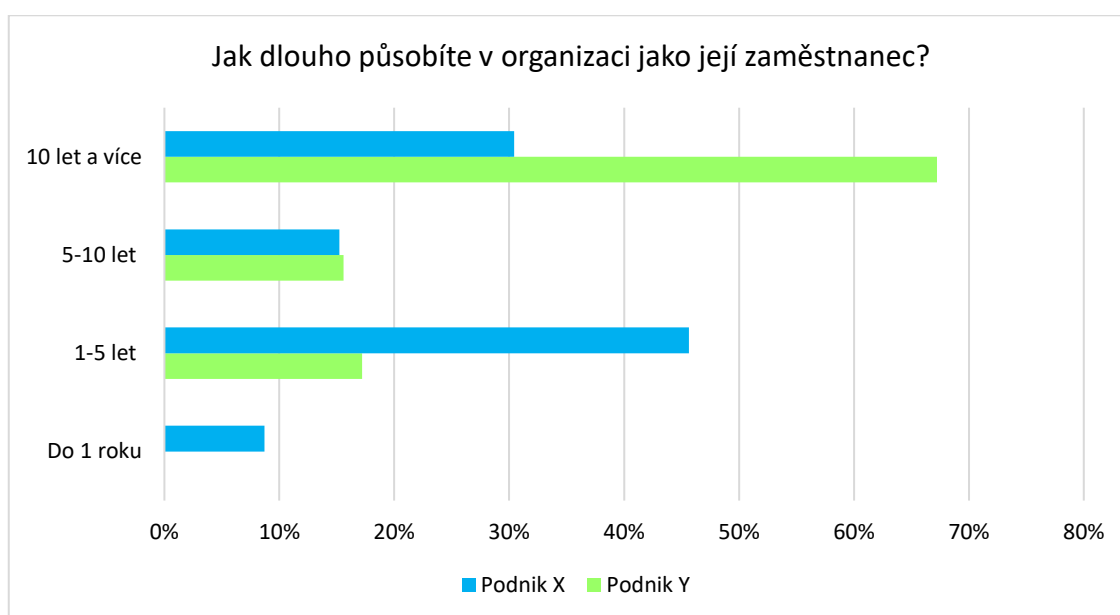
Otázka 5: Jak dlouho působíte v organizaci jako její zaměstnanec?

Otázka č. 5 se zaměřovala na délku působení v podniku jako její zaměstnanec. Hlavním cílem této otázky bylo zjistit stav fluktuace v podniku. Na první pohled lze říct, že v podniku X je větší fluktuace zaměstnanců.

Z obrázku č. 9 lze vidět, že podnik X zaměstnává nejvíce pracovníků (tj. 46 %), kteří v podniku působí 1-5 let. Počet respondentů, jenž zvolili délku působení v organizaci 10 let a více, je 30 %. Počet pracovníků, kteří v tomto podniku pracují 5-10 let, je 15 %. Zbytek pracovníků, tedy 9 %, působí v organizaci méně než 1 rok.

V podniku Y více než polovina zaměstnanců (67 %) pracuje v podniku více jak 10 let. Dalších 17 % zaměstnanců v organizaci působí 1-5 let. Mezi 5-10 lety pracuje v podniku 16 % respondentů. Žádný pracovník v této organizaci nepůsobí méně jak 1 rok.

Obrázek 10: Doba působení v organizaci



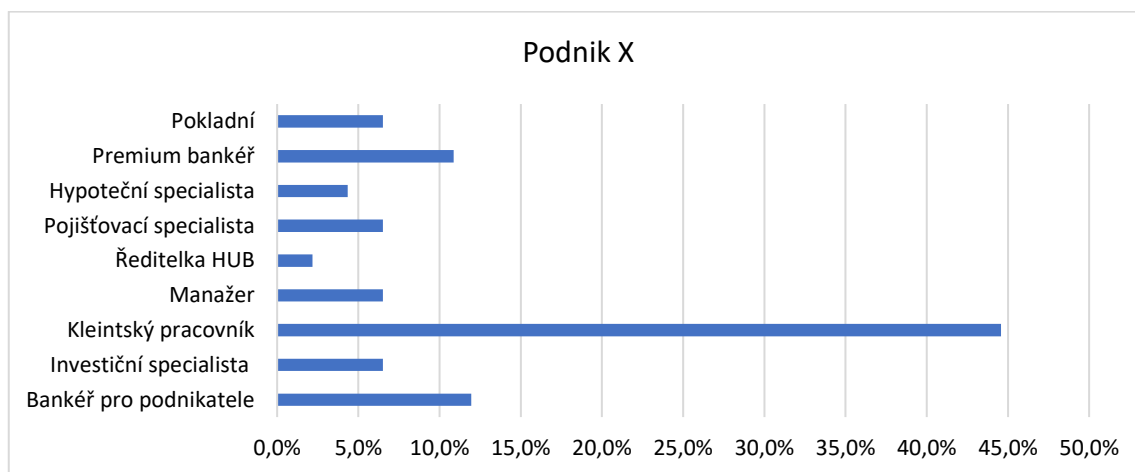
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Otevřená otázka č. 6 se zaměřovala na zjištění pracovní pozice. V obou společnostech mají názvy pracovních pozic trochu jinak pojmenované, avšak náplň práce bude podobná, viz obrázek č. 11 a 12.

V podniku X je největší podíl klientských pracovníků (44,6 %), jsou to pracovníci, kteří pomáhají příchozím klientům a vyřizují jejich požadavky. Další 2 velké skupiny jsou bankéři pro podnikatele (12 %) a premium bankéři (10,9 %). Dále jsou to pracovní pozice, které jsou v menšině, jako například investiční (6,5 %), hypoteční (4,3 %) a pojišťovací specialista (6,5 %), manažer (6,5 %), ředitelka (2,2 %) a pokladní (6,5 %).

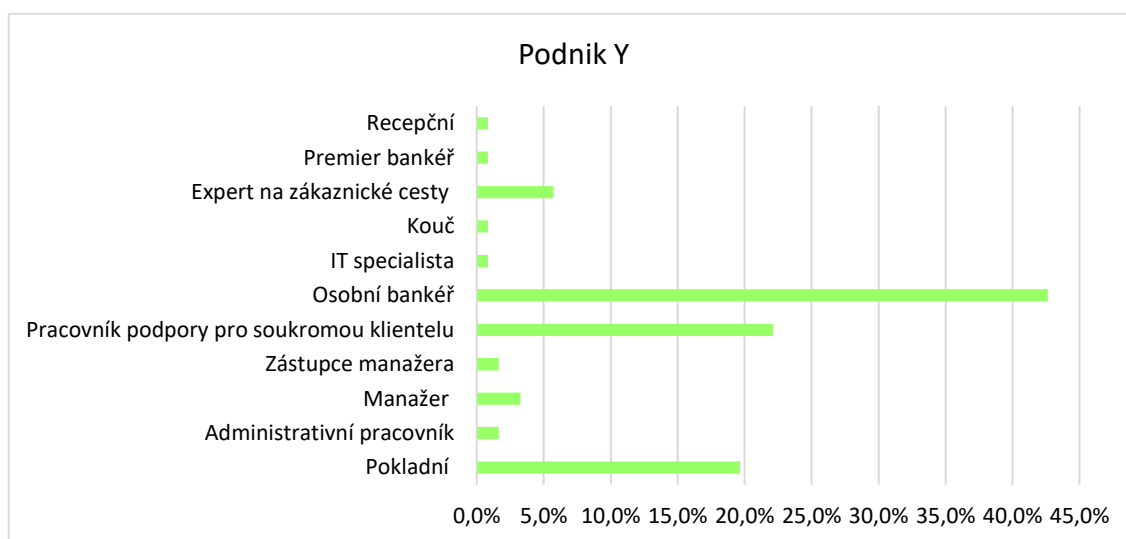
Obrázek 11: Pracovní pozice v podniku X



Zdroj: Vlastní zpracování

V podniku Y je nejvíc zaměstnanců na pozici osobního bankéře (42,6 %), tato pozice je obdobná jako klientský pracovník v podniku X. Druhá nejrozsáhlejší pracovní pozice je pracovník podpory pro soukromou klientelu, kterou vykonává 22,1 % respondentů. V podniku Y působí 19,7 % dotazovaných jako pokladní. Dále jsou to pozice, které nejsou tak početně obsazené, jako jsou například administrativní pracovnice, manažeri, zástupci manažerů, IT specialisti, koučové, experti na zákaznické cesty, premier bankéři a recepční.

Obrázek 12: Pracovní pozice v podniku Y



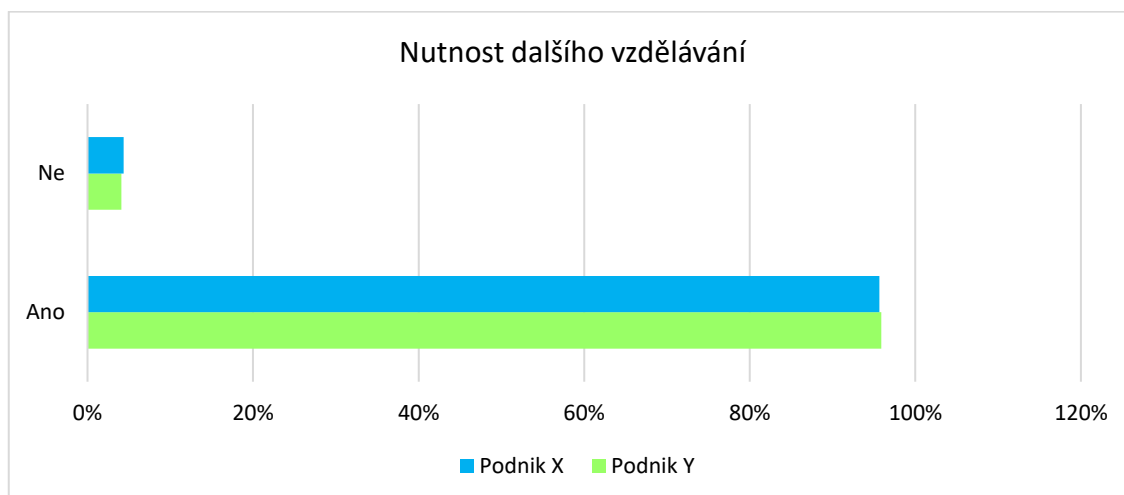
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 7: Je nutné k vykonávání Vaší pracovní pozice zúčastnit se dalších vzdělávacích aktivit?

Otázka č. 7 se dotazovala zaměstnanců na jejich další vzdělávání v rámci jejich pracovní pozice a je vyobrazená na obrázku č. 13.

V podniku X a v podniku Y se musí 96 % dotazovaných zúčastnit dalších vzdělávacích aktivit, které souží k vykonávání jejich pracovní pozice. Toto je způsobeno tím, že některá školení se v bankovním sektoru pravidelně opakují. Dalším důvodem může být umožnění nabízení nového produktu, na které musí být zaměstnanec proškolený. Zbylé 4 % dotazovaných nemusí v rámci své pracovní pozice absolvovat další vzdělávací aktivity. Pracovníci, kteří uvedli, že se v podniku X nemusejí dál vzdělávat, vykonávají pracovní pozice jako je klientský pracovník a ředitelka. V podniku Y bylo zjištěno z dotazníkového šetření, že se nemusí dál vzdělávat specialista na zákaznické cesty, pracovník podpory pro soukromou klientelu a pokladník.

Obrázek 13: Nutnost dalšího vzdělávání v rámci stávající pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

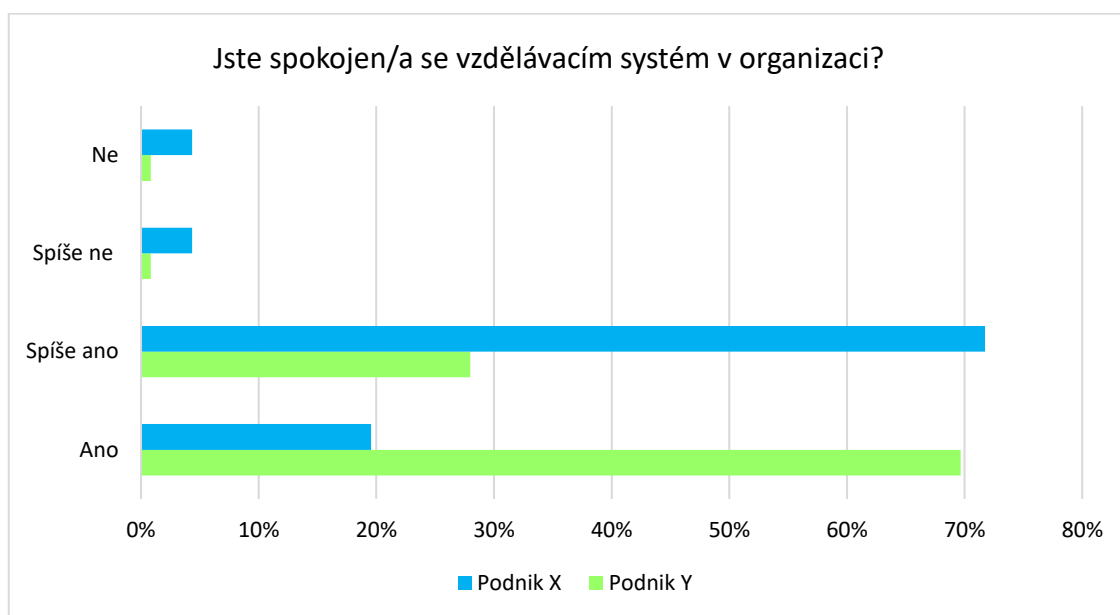
Otázka 8: Jste spokojen/a se vzdělávacím systémem v organizaci?

Otázka č. 8 se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem. Na první pohled z obrázku č. 14 je zřejmé, že respondenti v podniku X i v podniku Y jsou spokojeni.

Ve společnosti X zvolilo 72 % odpověď „spíše ano“ na otázku, zda jsou spokojeni se vzdělávacím systémem. 20 % respondentů je spokojeno se vzdělávacím systémem. Pouze 4 % procenta jsou „spíše nespokojeni“. A další 4 % respondentů jsou nespokojeni.

Ve společnosti Y na otázku, zda jsou spokojeni se vzděláváním, zvolilo odpověď „ano“ 70 % dotazovaných. Volbu „spíše ano“ zvolilo 28 % dotazovaných. Pouze 1 % zvolilo odpověď „spíše ne“. 1 % respondentů uvedlo, že se vzdělávacím systémem „nejsou spokojeni“.

Obrázek 14: Spokojenost se vzdělávacím systémem



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne, zde uveďte prosím důvod

Zaměstnanci, jenž jsou nespokojeni se vzdělávacím systémem, jsou v podniku X pouze 4. Jako jejich důvod nespokojenosti uvedli chaos a malou informativnost. Další uvedený důvod byl, že zaměstnancům vyhovuje více praxe než školení.

V podniku Y byl nespokojen se vzdělávacím systémem pouze jeden dotazovaný. Jako hlavní důvod nespokojenosti uvedl, že jsou pouze testy v počítači. Respondent měl na mysli velké zahlcení zaměstnanců e-learningovými školeními a nedostatek prezenčních školení.

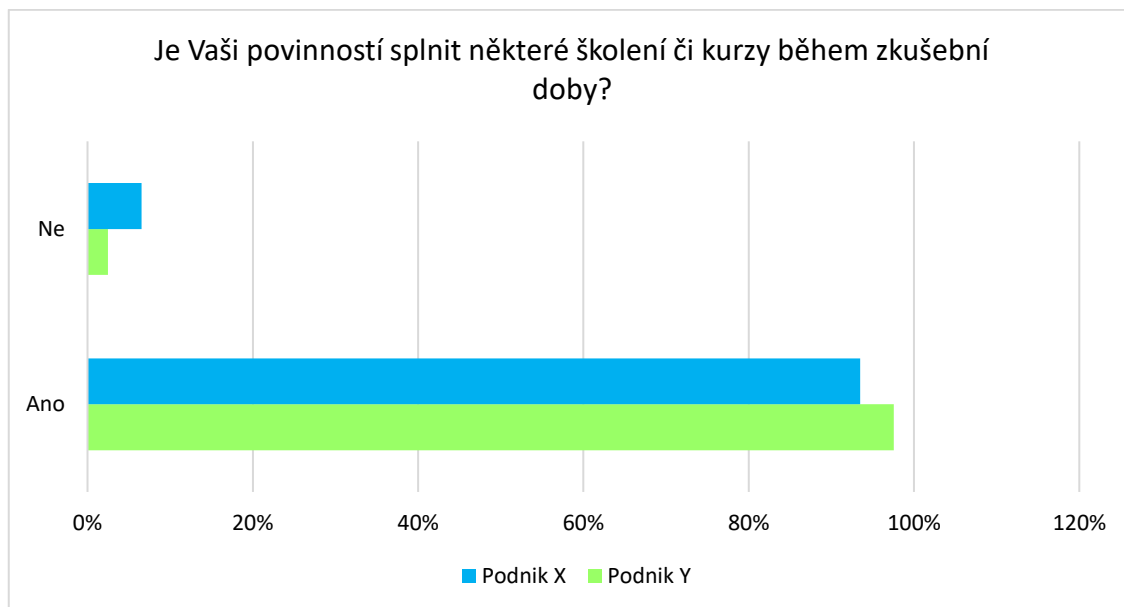
Otázka 10: Je Vaší povinností splnit některé školení či kurzy během zkušební doby?

Otázka č. 10 zjišťovala, zda pracovníci musí splnit některá školení či kurzy během zkušební doby. Z obrázku č. 15 je na první pohled zřejmé, že většina pracovníků musí splnit některé kurzy či školení během zkušební doby. Zkušební doba trvá 3 měsíce a během této doby probíhá adaptační program pro nováčky. V podnicích se povinná školení a kurzy odvíjejí od vykonávané pozice pracovníka.

V podniku X je vidět, že velký počet zaměstnanců, tedy 93 %, musí splnit vzdělávací povinnosti během zkušební doby. Zbýlých 7 % zaměstnanců tuto povinnost nemá.

Na obrázku je zjevné, že v podniku Y musí splnit školení a kurzy během pracovní doby 98 % pracovníků. Pouhá 2 % zaměstnanců povinnost splnit školení a kurzy nemá.

Obrázek 15: Povinnost splnit školení či kurzy



Zdroj: Vlastní zpracování

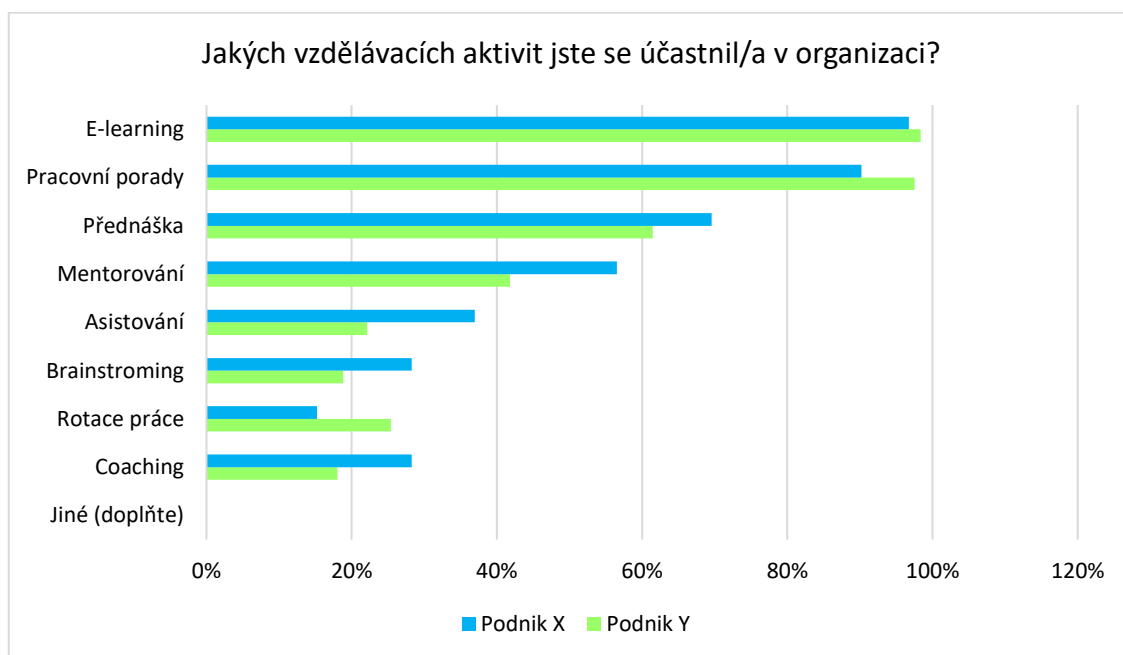
Otázka 11: Jakých vzdělávacích aktivit jste se účastnil/a v organizaci?

Otázka č. 11 zjišťovala, jakých vzdělávacích aktivit se v podniku zaměstnanci nejvíce zúčastňují. Respondenti v této otázce mohli zvolit vícero odpovědí. Z obrázku č. 16 je na první pohled vidět, že společnosti se od sebe nikterak výrazně neliší.

V podniku X se 97 % zaměstnanců zúčastňuje e-learningu. Druhá nejčastější vzdělávací aktivita je pracovní porada, které se zúčastňuje 90 % respondentů. 70 % zaměstnanců se účastní pracovních porad, 57 % mentorování, 37 % asistování, 28 % brainstormingu, 15 % rotace práce, 28 % coachingu. Ani jeden z respondentů nezvolil odpověď „jiná“ vzdělávací aktivita.

Na obrázku č. 16 lze vidět, že se zaměstnanci podniku Y nejvíce zúčastňují pracovních porad a e-learningu, tuto volbu zvolilo 98 % dotazovaných. 61 % zaměstnanců se zúčastňuje přednášek, 42 % mentorování, 22 % asistování, 19 % brainstormingu, 25 % rotace práce a 18 % coachingu. Žádný z respondentů neuvedl jinou vzdělávací metodu, které by se zúčastnil.

Obrázek 16: Zúčastnění na vzdělávacích aktivitách



Zdroj: Vlastní zpracování

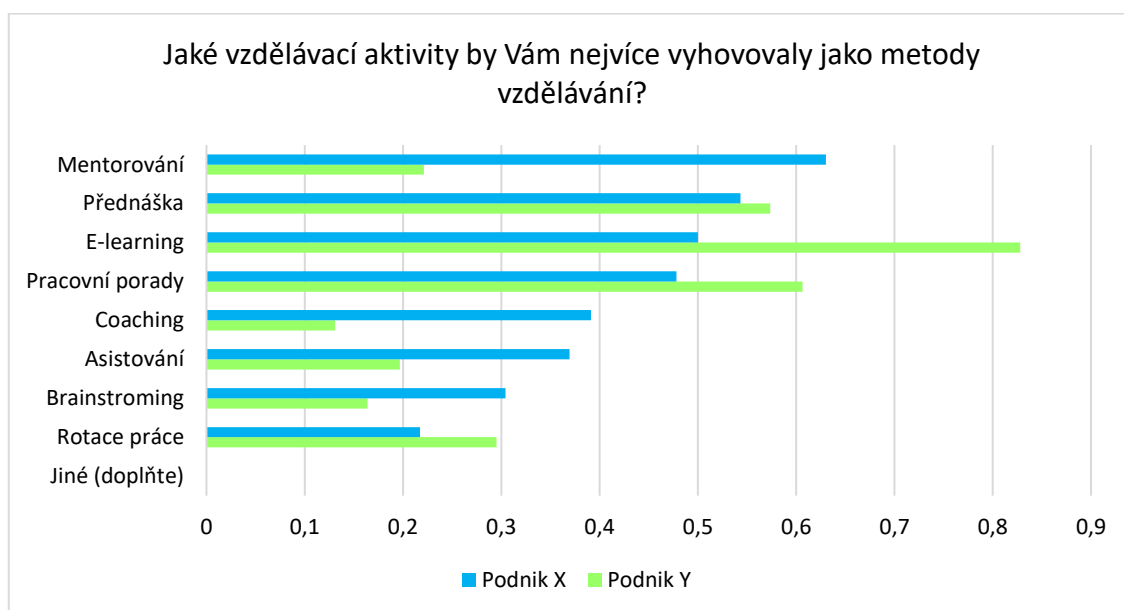
Otázka 12: Jaké vzdělávací aktivity by Vám nejvíce vyhovovaly jako metody vzdělávání?

Otázka č. 12 se zaměřovala na názor zaměstnanců ohledně vzdělávací metody. Zjišťovala se jejich oblíbená metoda vzdělávání. Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Na první pohled lze z obrázku č. 17 vidět, že nejčastější odpověď je mentorování a e-learning.

Ve společnosti X nejvíce zaměstnanců preferuje jako metodu vzdělávání mentorování, a to celých 63 %. Druhá nejčastější odpověď je přednáška, kterou si zvolilo 54 % dotazovaných. Vzdělávací metodu formou e-learningu by si zvolilo 50 % dotazovaných, 48 % dotazovaných zvolilo pracovní porady, 39 % coaching, 37 % asistování, 30 % brainstorming a 22 % zvolilo rotaci práce jako metodu vzdělávání. Jinou metodu vzdělávání dotazovaní neuvodli.

Ve společnost Y 83 % zaměstnanců preferuje e-learning jako metodu vzdělávání. Druhá nejčastější zvolená metoda vzdělávání je pracovní porada, tuto odpověď zvolilo 61 % zaměstnanců. Přednášku zvolilo 57 % dotazovaných, 30 % chce jako metodu vzdělávání rotaci práce, 22 % mentorování, 20 % asistování, 16 % brainstorming a pouhých 13 % chce coaching jako metodu vzdělávání. Žádný z respondentů ne zvolil jinou vzdělávací metodu.

Obrázek 17: Vyhovující metody vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

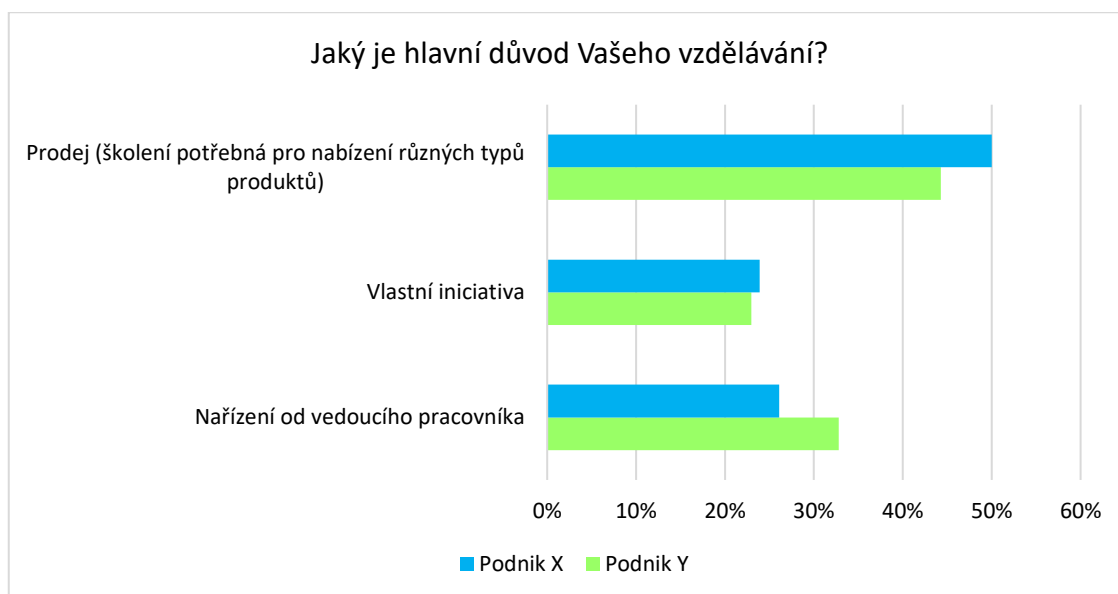
Otázka 13: Jaký je hlavní důvod Vašeho vzdělávání?

Otázka č. 13 zjišťovala hlavní důvod vzdělávání zaměstnanců. Z obrázku č. 18 je zřejmé, že se v obou společnostech vzdělává nejvíce kvůli prodeji. V bankovním sektoru musejí pracovníci absolvovat školení či kurzy, díky tomu mohou daný produkt nabízet a prodávat.

V podniku X byla nejčastější odpověď „prodej“, tuto odpověď zvolila polovina dotazovaných. 26 % dotazovaných se vzdělává, kvůli nařízení od vedoucího pracovníka. Zaměstnanců, kteří se vzdělávají na základě vlastní iniciativy, je 24 %.

V podniku Y se stejně jako v podniku X zaměstnanci nejvíce vzdělávají z důvodu prodeje. Těchto zaměstnanců je v podniku 44 %. Na základě požadavku vedoucího pracovníka se vzdělává až 33 % dotazovaných. 23 % dotazovaných uvedlo jako hlavní důvod vzdělávání vlastní iniciativu.

Obrázek 18: Hlavní důvod vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

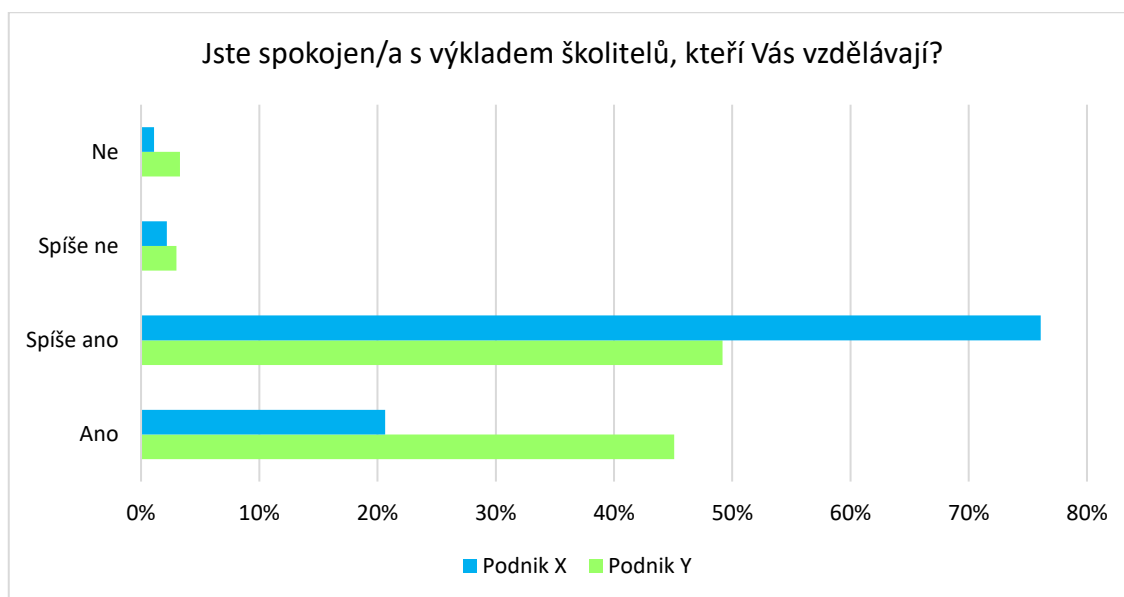
Otázka 14: Jste spokojen/a s výkladem školitelů, kteří Vás vzdělávají?

Otázka č. 14 se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s výkladem školitelů. Z obrázku č. 19 lze vidět, že zaměstnanci jsou v obou společnostech s výkladem školitelů spokojeni. V obou společnostech se převážně využívají interní lektori.

Ve společnosti X byla nejčtenější odpověď „spíše ano“, tuto volbu zvolilo 76 % dotazovaných. 21 % dotazovaných uvedlo, že jsou spíše spokojeni s výkladem školitelů. 2 % respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni se školiteli. Pouhé 1 % dotazovaných uvedlo, že je nespokojeno.

Velká část pracovníků ve společnosti Y uvedla, že jsou spíše spokojeni s výkladem školitelů. Těchto pracovníků je ve společnosti Y 49 %. 45 % pracovníků je spokojeno s výkladem školitelů. Pouhá 3 % dotazovaných je spíše nespokojeno a další 3 % dotazovaných je nespokojeno s výkladem školitelů.

Obrázek 19: Spokojenost se školiteli



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 15: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne, zde uveďte prosím důvod.

Ve společnosti X uvedlo pouhé 1 % nespokojenost s výkladem školitelů. Jako důvod nespokojenosti bylo uvedeno, že se školení neshoduje s praxí.

Ve společnosti Y je nespokojeno 3 % dotazovaných. Jako jejich důvod nespokojenosti uvedli, že se školení neustále opakují. Školení probíhá nevíce formou e-learningu, a to zaměstnancům nevyhovuje. A zároveň se nedá při e-learningu hodnotit výklad školitele.

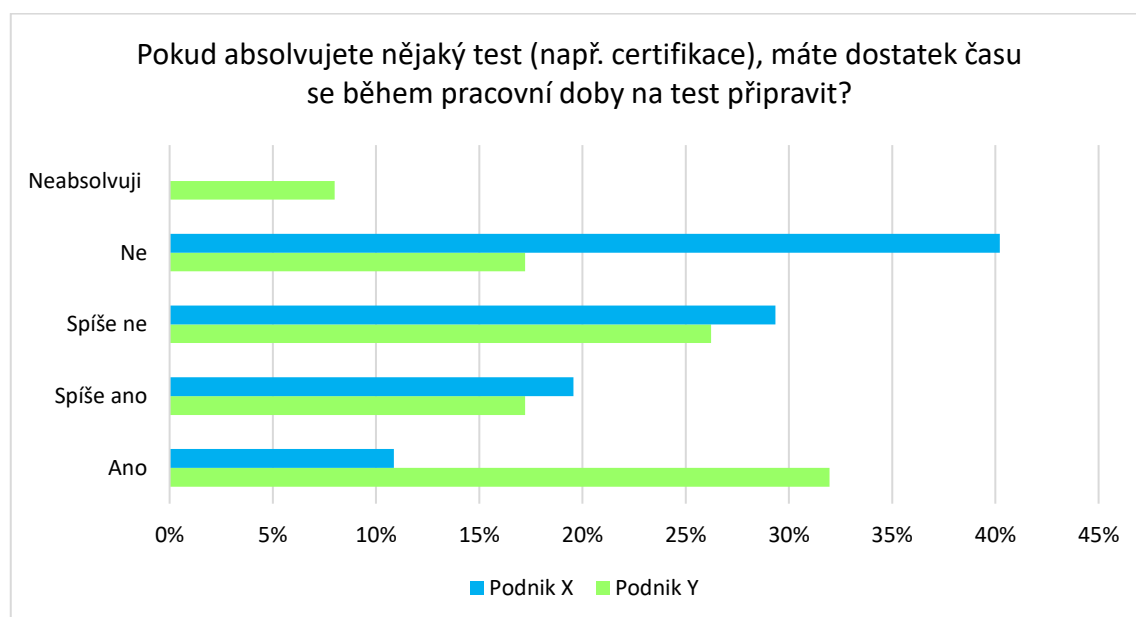
Otázka 16: Pokud absolvujete nějaký test (např. certifikace), máte dostatek času se během pracovní doby na test připravit?

Otázka č. 16 zjišťovala, zda mají zaměstnanci v bankovním sektoru dostatek času na přípravu před nějakou zkouškou či certifikací.

Z obrázku č. 20 lze na první pohled vidět, že 40 % zaměstnanců v podniku X nemá čas na přípravu testu během pracovní doby. Dalších 29 % dotazovaných uvedlo, že spíše nemá čas na přípravu během pracovní doby. 20 % dotazovaných zvolilo odpověď „spíše ano“ a 11 % zvolilo odpověď „ne“ na otázku, zda mají dostatek času na přípravu během certifikace. Žádný z respondentů v podniku X nevedl, že by neabsolvoval test.

Zaměstnanci podniku Y mají více času na přípravu během pracovní doby. Nejvíce častá odpověď byla „ano“, tuto odpověď zvolilo 32 % dotazovaných. Další velká skupina, která činí 26 %, uvedla, že spíše nemá dostatek času na přípravu testu. 17 % má spíše dostatek času na přípravu a dalších 17 % nemá dostatek času na přípravu. 8 % dotazovaných neabsolvoval žádný test.

Obrázek 20: Dostatek času během pracovní doby na vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

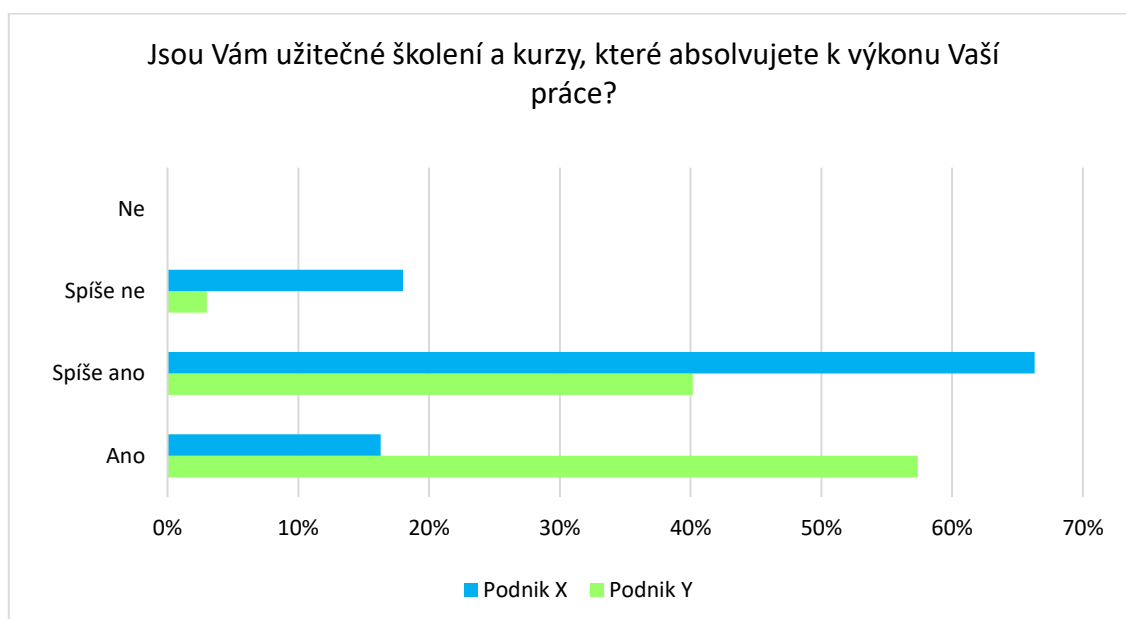
Otázka 17: Jsou Vám užitečné školení a kurzy, které absolvujete k výkonu Vaší práce?

Otázka č. 17 se dotazovala zaměstnanců, zda jsou jimi absolvovaná školení a kurzy užitečná k výkonu jejich práce. Na první pohled z obrázku č. 21 můžeme říct, že školení a kurzy jsou zaměstnancům užitečná.

Ve společnosti X jsou školení a kurzy spíše užitečné 66 % dotazovaným. Pro 18 % zaměstnanců jsou školení spíše neúčinná. A pro dalších 16 % zaměstnanců jsou školení a kurzy užitečné k výkonu jejich práce. Žádný z dotazovaných nevolil odpověď „ne“.

Ve společnosti Y více než polovině (tj. 57 %) zaměstnanců přináší školení a kurzy užitečnost k výkonu práce. Na otázku, zda školení a kurzy přináší zaměstnancům užitečnost k výkonu práce, zvolilo odpověď „spíše ano“ 40 % dotazovaných a odpověď „spíše ne“ zvolilo 3 % dotazovaných. Nikdo z dotazovaných nevolil odpověď „ne“.

Obrázek 21: Užitečnost školení a kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

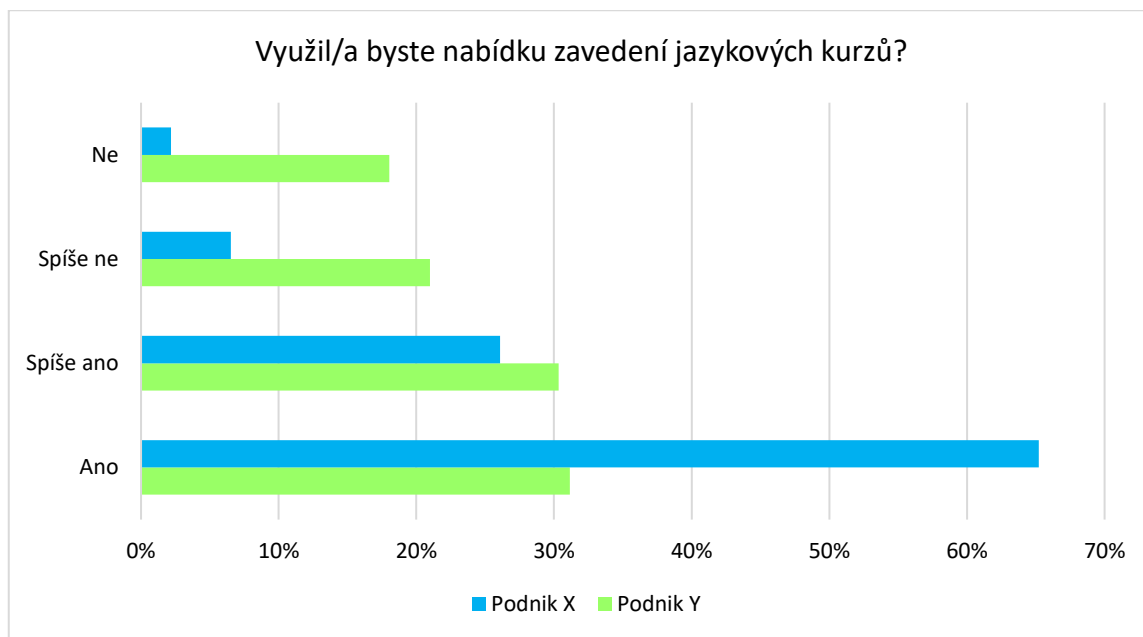
Otázka 18: Využil/a byste nabídku zavedení jazykových kurzů?

Otázka č. 18 zjišťovala zájem o nabídku zavedení jazykových kurzů. Z obrázku č. 22 je vidět, že zaměstnanci v bankovním sektoru o zavedení jazykových kurzů stojí.

V podniku X má o jazykové kurzy zájem více než polovina dotazovaných. Nabídku zavedení jazykových kurzů by využilo 65 % respondentů. Zaměstnanci, kteří by spíše využili nabídku jazykových kurzů je 26 %. Počet pracovníků, kteří by nabídku zavedení jazykovým kurzů spíše nevyužili, je 7 %. Pouhá 2 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že by nabídku kurzů nevyužilo vůbec.

Ve firmě Y na otázku, zda by zaměstnanci využili nabídku jazykových kurzů, odpovědělo 31 % dotazovaných, že „ano“, 30 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“. Dalších 21 % dotazovaných zvolilo odpověď „spíše ne“. 18 % zaměstnanců by nabídku jazykových kurzů nevyužilo.

Obrázek 22: Zavedení jazykových kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

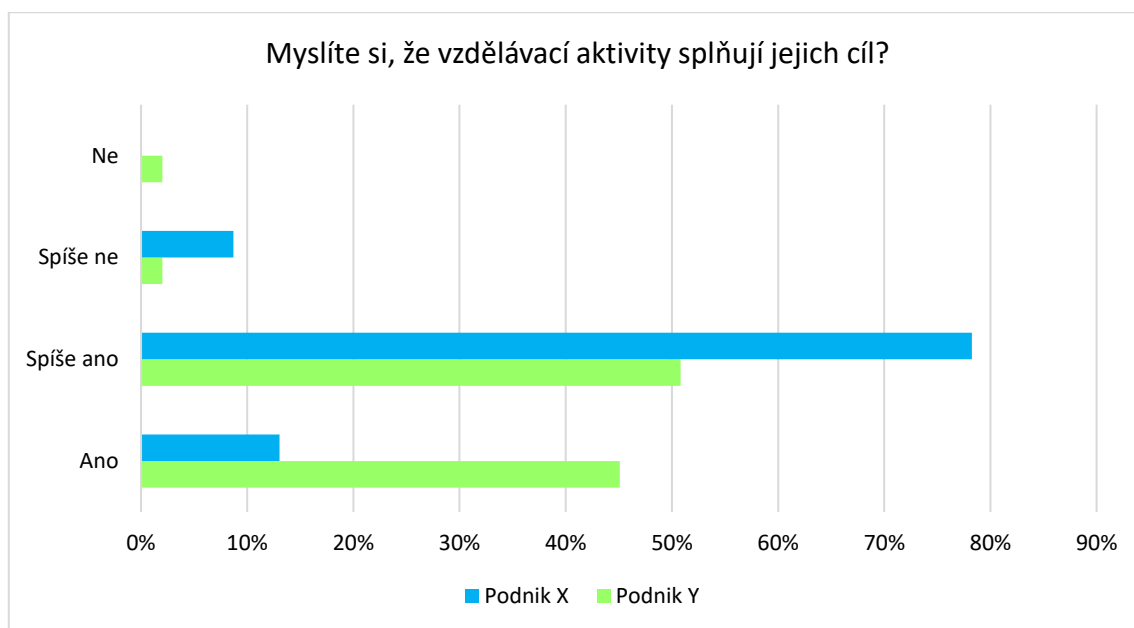
Otázka 19: Myslíte si, že vzdělávací aktivity splňují jejich cíl?

Cílem otázky č. 19 bylo zjistit, zda si respondenti myslí, že vzdělávací aktivity splňují jejich určený cíl. Na první pohled je z obrázku č. 23 vidět, že si zaměstnanci myslí, že vzdělávání splňuje určený cíl.

Odpověď „spíše ano“ zvolilo ve firmě X 78 % dotazovaných. Druhá nejčastější odpověď byla „ano“, kterou zvolilo 13 % dotazovaných. Až 9 % dotazovaných si myslí, že vzdělávací aktivity spíše nesplňují jejich cíl. Nikdo z respondentů nevybral odpověď „ne“.

Ve firmě Y si 51 % zaměstnanců myslí, že vzdělávací aktivity spíše splňují jejich cíl. Dalších 45 % uvedlo, že podle jejich názoru vzdělávací aktivity splňují jejich cíl. Pouhá 2 % dotazovaných zvolilo odpověď „spíše ne“ a další 2 % zvolila odpověď „ne“ na otázku, jestliže vzdělávací aktivity splňují jejich vzdělávací cíl.

Obrázek 23: Vzdělávací aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 20: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne, zde uveďte prosím důvod.

V podniku X nikdo nezvolil odpověď ne. Ve firmě Y odpověď ne zvolili pouze 2 dotazovaní. Jeden z respondentů uvedl, že ho vzdělávací aktivity zdržují od práce. Další

z respondentů uvedl, že se v rámci pracovní doby nesmí učit na certifikace. Každý z manažerů vede své pořízené trochu jinak a není to na každé pobočce vždy naprosto totožné.

Otázka 21: Co je slabou stránkou oblasti vzdělávání v této organizaci?

Otázka č. 21 zjišťovala, jaká je slabá stránka v podniku X a Y. Otázka byla otevřená a odpovědí bylo mnoho, z tohoto důvodu otázka nebyla zpracována do obrázku.

V podniku X je 28 % dotazovaných se vzděláváním spokojeno, jelikož tito respondenti nezminili žádnou slabou stránku v oblasti vzdělávání. Dalších 16 % respondentů uvedlo, že za slabou stránku považují časovou náročnost školení, někteří respondenti přidali komentář, že je náročné i učení. 9 % dotazovaných je nespokojeno s informovaností. 9 % dotazovaných považuje za slabou stránku jazykové kurzy a dalších 9 % je nespokojeno s online školením. Další uvedená slabá stránka v oblasti vzdělávání je neexistující školení pro pracovníky, kteří jsou v organizaci delší dobu, tuto odpověď uvedlo 7 % dotazovaných. Další uvedené slabé stránky byly například: velké množství informací při nástupu do zaměstnání, velké množství školení, vnímání důležitých věcí, nemožnost se stýkat, přehlcení informací, více externích lektorů a nevědomost manažerů, co dělají jejich podřízení.

Ve firmě Y je více než polovina dotazovaných, tj. 51 %, se systémem vzdělávání spokojena. Dalších 8 % uvedlo odpověď, že neví nebo nedokážou posoudit. 7 % dotazovaných uvedlo, že za slabou stránku považují časté školení formou e-learningu. Dalších 7 % uvedlo za slabou stránku velkou časovou náročnost. Další uvedené slabé stránky v podniku jsou velmi různorodé, například: nemožnost prezenčních školení, velká dojezdová vzdálenost na školení, opakující se školení, nemožnost se zeptat na dotaz při e-learningu, školení nesouvisející s pracovní pozicí, příprava na certifikace, školitelé, zdlouhavost školení, neochota manažerů posílat své zaměstnance mimo pobočky, nepřehlednost v aplikacích, informovanost, plány, špatné načasování, školitelé mají jen naučené fráze, které ve skutečnosti nefungují, školení je plošné, chybí jazykové kurzy, více praxe při školení a komplikovaný systém schvalování školení.

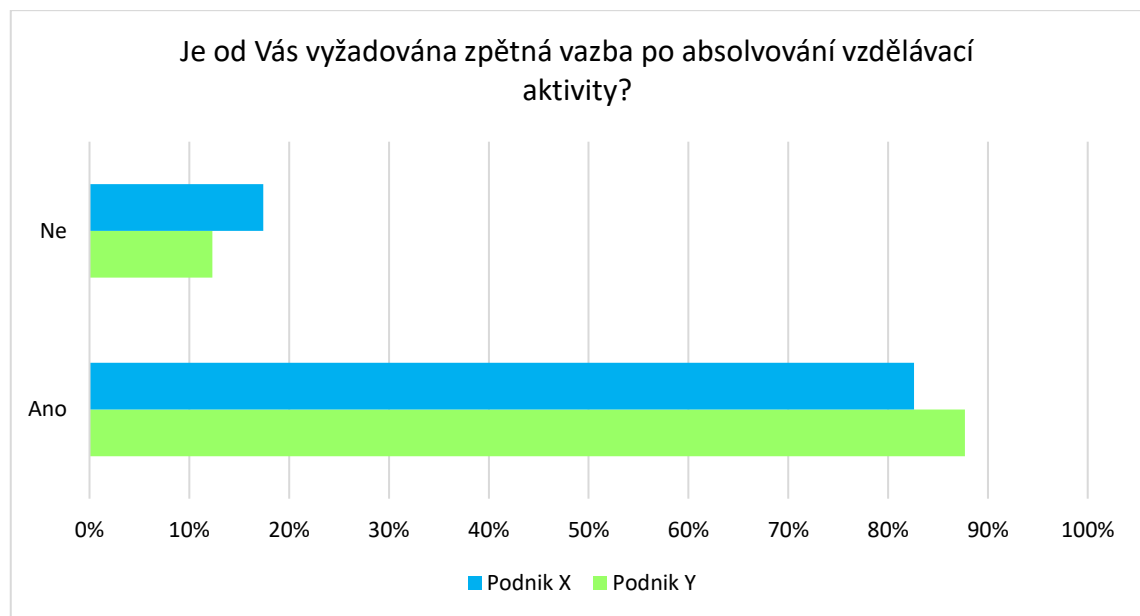
Otázka 22: Je od Vás vyžadována zpětná vazba po absolvování vzdělávací aktivity?

Otázka č. 22 se zaměřovala na zpětnou vazbu. Zjišťovala, zda musejí respondenti podávat zpětnou vazbu po vzdělávací aktivitě, viz obrázek č. 24

Ve firmě X musí 83 % pracovníků podávat zpětnou vazbu po vzdělávací aktivitě. Zpětnou vazbu nepodává 17 % dotazovaných.

Ve firmě Y podává zpětnou vazbu po absolvování vzdělávací aktivity 88 % dotazovaných. Pouhých 12 % respondentů nepodává zpětnou vazbu vůbec.

Obrázek 24: Zpětná vazba na vzdělávací aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

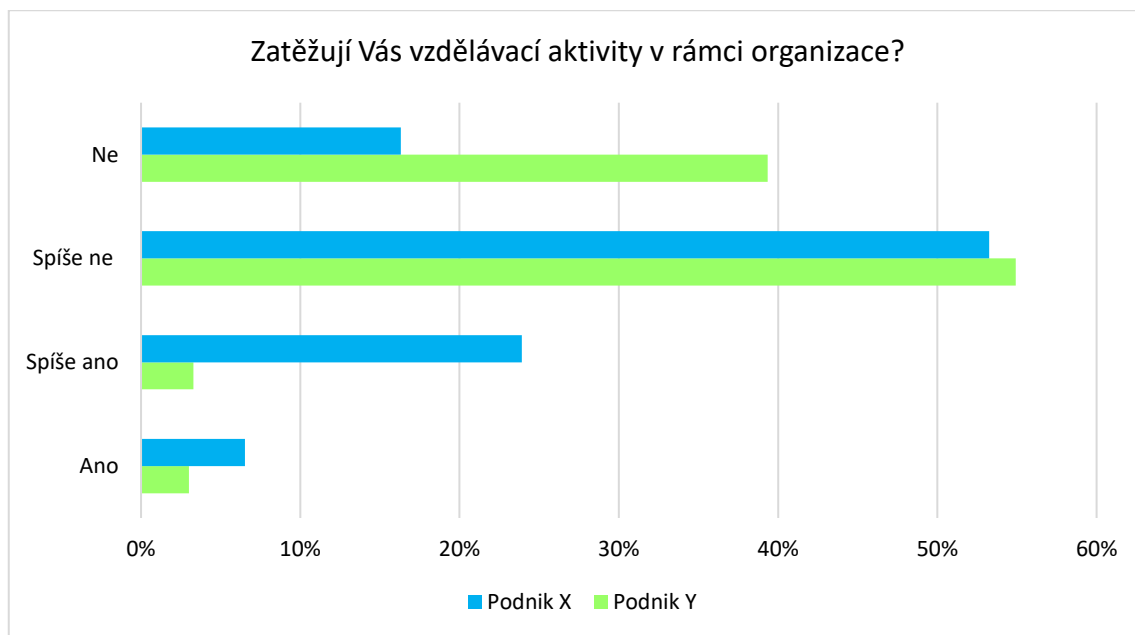
Otázka 23: Zatěžují Vás vzdělávací aktivity v rámci organizace?

Otázka č. 23 zjišťovala, zda vzdělávací aktivity zatěžují zaměstnance. Při pohledu na obrázek č. 25 můžeme říct, že v podniku Y většinu zaměstnanců nezatěžují vzdělávací aktivity. V podniku X jsou zaměstnanci více zatíženi vzdělávacími aktivitami.

Ve firmě X byla nejčastější odpověď na otázku, zda zaměstnance zatěžují vzdělávací aktivity, „spíše ne“, tuto odpověď zvolilo 53 % pracovníků. Dalších 16 % dotazovaných nezatěžují vzdělávací aktivity vůbec. 7 % zaměstnanců vzdělávání zatěžuje a 24 % zaměstnanců vzdělávání spíše zatěžuje.

V podniku Y zaměstnanci neberou vzdělávací aktivity jako nějaké zatížení. 39 % zaměstnanců vzdělávání spíše nezatěžuje a 55 % zaměstnanců vzdělávání nezatěžuje vůbec. Pouhá 3 % dotazovaných bere vzdělávací aktivitu jako zátěž a další 3 % dotazovaných bere vzdělávání jako spíše zátěž.

Obrázek 25: Zatížení vzdělávacími aktivitami



Zdroj: Vlastní zpracování

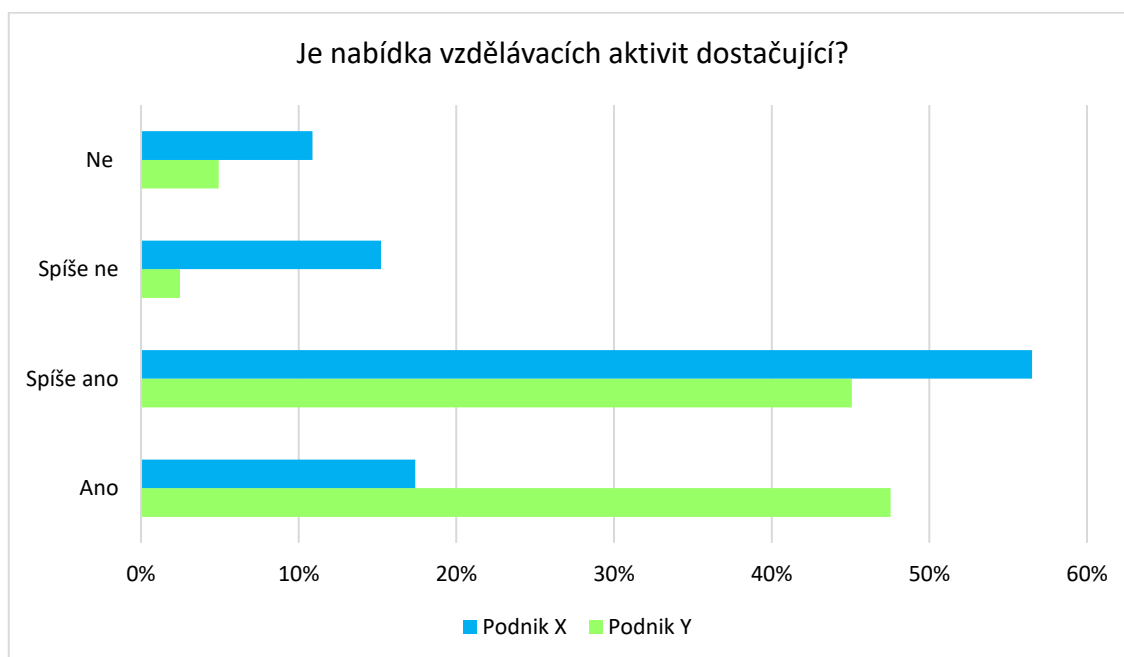
Otázka 24: Je nabídka vzdělávacích aktivit dostačující?

Otázka č. 24 zjišťovala nabídku vzdělávacích aktivit v podnicích a je vyobrazena na obrázku č. 25. Dotazovala se, zda je nabídka dostačující. Velká většina respondentů uvedla, že nabídka vzdělávacích aktivit je dostačující.

Ve společnosti X je více než polovina dotazovaných spokojena s nabídkou vzdělávacích aktivit. Nabídku vzdělávacích aktivit považuje 57 % pracovníků za spíše dostačující. Dalších 17 % je spokojeno s množstvím nabízených aktivit. Zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s nabídkou, je 11 %. Dalších 15 % je spíše nespokojeno se vzdělávacími aktivitami. Tzn. 26 % zaměstnanců ve společnosti není spokojeno s nabídkou.

Pro 48 % dotazovaných je v podniku Y nabídka vzdělávacích aktivit dostačující. Dalších 45 % dotazovaných uvedlo, že nabídku aktivit považuje za spíše dostačující. 2 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že nabídka je spíše nedostačující. Pouhých 5 % dotazovaných považuje nabídku vzdělávacích aktivit za nedostačující. Lze říci, že 7 % dotazovaných je s nabídkou nespokojeno.

Obrázek 26: Je nabídka vzdělávacích aktivit dostačující?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 25: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne, zde uveďte, co byste ještě zařadil/a do nabídky?

Tato otázka se zaměřovala na odpověď respondentů, kteří na otázku, zda je nabídka vzdělávacích aktivit dostačující, odpověděli, že není. Tato otázka je otevřená a respondenti zde měli uvést příklad vzdělávací aktivity, kterou by si přáli zařadit do nabídky.

Ve společnosti X zvolilo odpověď „ne“ pouze 10 zaměstnanců. 8 respondentů by si přálo do nabídky vzdělávacích aktivit zařadit jazykové kurzy. Dva pracovníci uvedli, že vzdělávání se netýká jejich náplně práce.

Ve společnost Y bylo nespokojeno s nabídkou vzdělávacích aktivit pouze 6 zaměstnanců. Všichni tyto zaměstnanci chtějí do nabídky zařadit jazykové kurzy.

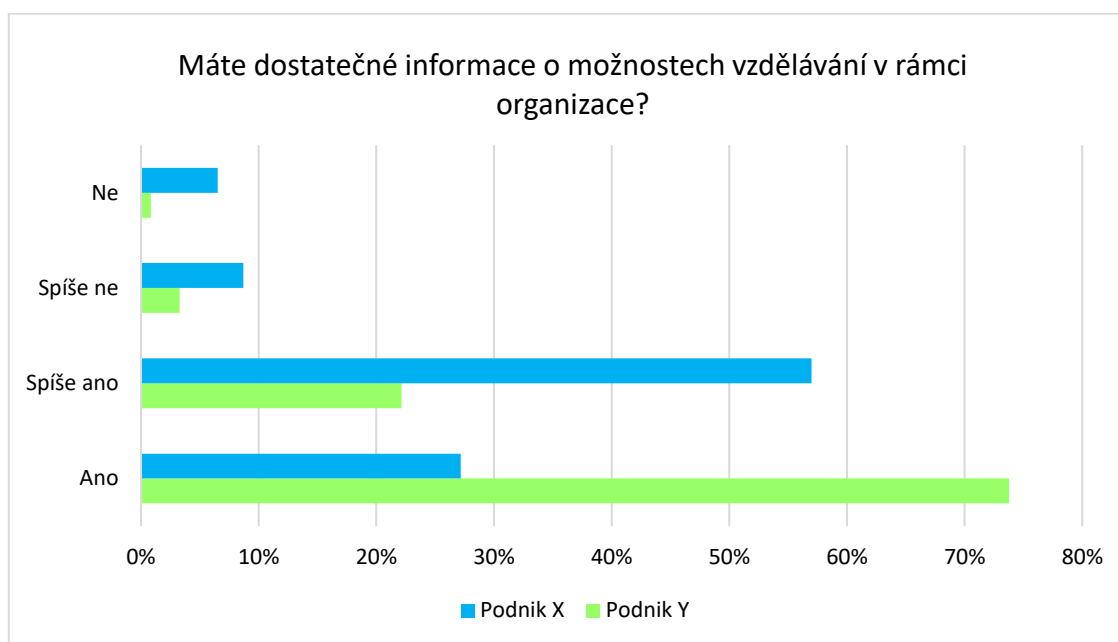
Otázka 26: Máte dostatečné informace o možnostech vzdělávání v rámci organizace?

Tato otázka se zaměřovala na zjištění, zda jsou zaměstnanci v podnicích dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, viz obrázek č. 27.

Ve firmě X nejvíce zaměstnanců zvolilo odpověď „spíše ano“. Tuto odpověď zvolilo 57 % dotazovaných. Dalších 27 % zvolilo odpověď „ano“. Z obrázku je zřejmé, že velká část dotazovaných považuje informace za dostačující či spíše dostačující, přesto se ale najdou zaměstnanci, kteří na to mají jiný názor. 9 % dotazovaných spíše nemá dostačující informace o možnostech vzdělávání a dalších 7 % nepovažuje informace o vzdělávání za dostačující.

Ve společnosti Y většina zaměstnanců, tj. 74 %, považuje informovanost o možnostech vzdělávání za dostačující. Dalších 22 % respondentů považuje informovanost za spíše dostačující. 3 % respondentů považuje informovanost za spíše nedostačující a pouhá 2 % za nedostačující. Můžeme říct, že v podniku Y je velká část respondentů spokojena s informovaností ohledně vzdělávacích aktivit.

Obrázek 27: Informace o možnostech vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

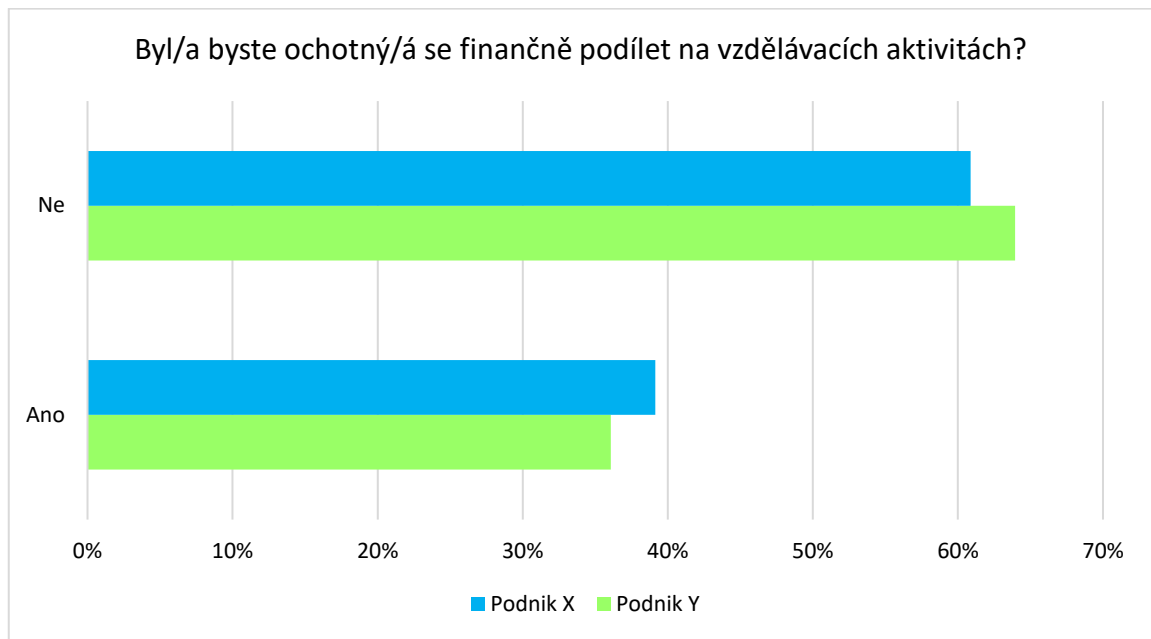
Otázka 27: Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na vzdělávacích aktivitách?

Poslední otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci ochotni k finanční účasti při vzdělávání. Z obrázku č. 28 lze vidět, že více než třetina zaměstnanců by se finančně podílela na vzdělávání. Je dobré vidět, že i někteří zaměstnanci jsou ochotní platit za další vzdělání.

Ve firmě X 61 % dotazovaných není ochotno se finančně podílet na vzdělávacích aktivitách. Zbytek dotazovaných pracovníků, tj. 39 %, jsou svolní k nějaké finanční součinnosti, pokud se jedná o vzdělávací aktivity.

Celých 64 % dotazovaných není ochotno se ve společnosti Y finančně podílet na vzdělávání. Další 36 % dotazovaných zaměstnanců jsou svolní k tomu, aby se finančně podíleli na vzdělávacích aktivitách.

Obrázek 28: Ochota se finančně podílet na vzdělávacích aktivitách



Zdroj: Vlastní zpracování

6 Diskuse a návrh změn

Na základě zjištěných informací, které byly získány dotazníkovým šetřením zaměstnanců, jsem doporučila návrhy ke zlepšení současného stavu v podniku X a Y. Vzdělávací systémy v podniku X a Y jsou velmi dobře propracované, tudíž lze říct, že rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je v bankovníctví na vysoké úrovni. Systém vzdělávání v obou společnostech je velmi obdobný.

V analyzovaných společnostech je drtivá většina pracovníků ženského pohlaví. Nejčtenější dosažené vzdělání je vysokoškolské a střední s maturitou. Většina respondentů v obou společnostech je ve styku s bankovními klienty. V podniku X pracuje 46 % zaměstnanců v rozmezí od 1 do 5 let. V podniku Y pracuje 10 let a více 67 % dotazovaných. To může vypovídat o menší fluktuaci zaměstnanců než v podniku X. Zaměstnanci, kteří pracují v podniku X a Y, jsou spokojeni se systémem vzdělávání a školení, které absolvují, jsou jim užitečné k výkonu jejich práce. Zaměstnanci jsou ve velké většině s výkladem školitelů spokojeni a absolvovaná školení splňují jejich cíl. V podniku X jsou zaměstnanci více zatíženi vzdělávacími aktivitami a mají menší množství času se dostatečně připravit na zkoušku než v podniku Y. V obou společnostech se zaměstnanci vzdělávají nejvíce kvůli prodeji. Ve firmě Y jsou zaměstnanci spokojenější se vzdělávacím systémem než v podniku X. Dle mého názoru je podnik Y o trochu lepší než podnik X v rozvoji a vzdělávání. Z tohoto důvodu je pro podnik X navrženo více návrhů ke zlepšení.

Jazykové kurzy

První návrh, který by měl pomoci s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, je zavedení jazykových kurzů. Tyto jazykové kurzy bych doporučila oběma společnostem. Jazykové kurzy firmy nenabízejí, avšak zaměstnanci o ně jeví velký zájem. Při dotazování zaměstnanců v podniku X, zda by využili nabídku jazykových kurzů, odpovědělo 91 % dotazovaných, že ano či spíše ano. V podniku Y by nabídku zavedení jazykových kurzů využilo o něco méně pracovníků, ale přesto je o ně velký zájem. 61 % dotazovaných odpovědělo, že by využilo nebo spíše využilo nabídku jazykových kurzů. Zaměstnanci se v bankovníctví setkávají s klienty různých národností, kteří nemluví českým jazykem. Většina cizinců, kteří přijedou do České republiky za prací či studiem, se neumí domluvit českou řečí. Proto bych navrhla, aby se zaměstnanci učili cizí jazyk. Do banky chodí spousta klientů s národností ukrajinskou, německou, slovenskou, vietnamskou

nebo polskou. Zdokonalení cizího jazyka se hodí pracovníkům i v soukromém životě, tudíž se tyto kurzy dají brát jako vzdělávací benefit. Po provedení průzkumu trhu týkající se jazykových kurzů v oblasti Českých Budějovic se cena jazykových kurzů pohybuje od 3 000 Kč do 4 000 Kč za osobu, viz tabulka č.1, která je uvedena níže. Úroveň cizího jazyka byla zvolena pro pokročilé začátečníky. Pokud bychom měli pobočku, ve které pracuje 20 pracovníků a zvolili bychom si nejlevnější firmu, která poskytuje jazykové kurzy, tak náklady činí 62 000 Kč.

Tabulka 1: Ceník jazykových kurzů

Firma	Cena	Doba	Počáteční úroveň
CC Škola jazyků	3 580 Kč	19 týdnů (90 min)	Pokročilý začátečník
Aslan	4 050 Kč	17 týdnů (2x45 min)	Pokročilý začátečník
Gaudeo	3 100 Kč	17 týdnů (2x45min)	Pokročilý začátečník

Zdroj: Vlastní zpracování

O jazykové kurzy byl velký zájem i v otevřené otázce č. 25, zaměstnanci odpovídali, že by chtěli do nabídky vzdělávacích aktivit zahrnout i jazykové kurzy. V otázce č. 27 jsem se dotazovala, zda jsou zaměstnanci ochotni se finančně podílet na vzdělávání. V podniku X by se 39 % dotazovaných podílelo na vzdělávacích aktivitách. A v podniku Y by se podílelo 36 % zaměstnanců. Pokud by se vedení podniku X a Y zdály jazykové kurzy nákladné, doporučovala bych finanční spoluúčast se zaměstnanci.

Studium na pracovišti

Jako další doporučení pro analyzované bankovní odvětví bych uvedla zavést studijní volno na pracovišti. Toto opatření bych zavedla v obou společnostech. Otázka č. 16 se dotazovala zaměstnanců, jestli mají dostatek času na přípravu zkoušky. Ve společnosti X nemá čas nebo spíše nemá se na zkoušku připravit až 69 % pracovníků. V podniku Y je to o něco méně pracovníků, ale i tak 43 % dotazovaných nemá či spíše nemá dostatek času na studium během pracovní doby. Někteří pracovníci v otevřené otázce č. 21, která se dotazovala na slabou stránku v oblasti vzdělávání, uvedli, že je školení náročné a nemají dostatek času na přípravu. V dnešní době je oblíbený zvyk dávat zaměstnancům studijní volno. Dle mého názoru, ale toto celé studijní volno zaměstnanci nevyužijí ke studiu, jelikož tráví čas doma a mají tam spoustu rušivých elementů. Proto bych navrhovala, aby zaměstnanci měli studijní volno v organizaci namísto klasického studijního volna, kde

zaměstnanci studují doma. Zaměstnanci během tohoto studijního volna budou stále v organizaci a budou se připravovat na zkoušku. Mohou na to mít vyhrazenou celou pracovní dobu podniku. Toto studijní volno bych umožnila zaměstnancům, kteří budou absolvovat certifikaci České národní banky.

Adaptační program

V obou společnostech adaptační program funguje na stejný princip. Tento program funguje pro nově příchozí zaměstnance. Adaptační kurz trvá 3 měsíce a během těchto měsíců jsou zaměstnanci povinni splnit některé kurzy. Mnoho zaměstnanců na otázku č. 21, jaké jsou slabé stránky v podniku, odpovědělo, že jsou školení velmi náročná a že jsou přehlceni informacemi. Navrhovala bych, aby zaměstnanci měli více času na adaptaci a splnění povinných kurzů. Pro nováčky musí být první 3 měsíce velmi hektické, jelikož absolvují školení prostřednictvím e-learningu, jezdí do velkých školících středisek v Praze a k tomu vykonávají svou práci. Navrhuji, aby se adaptační kurz rozšířil na 6 měsíců. Aby si banky byly jisté, že nováček zvládne potřebné kurzy a nebudou do něj zbytečně investovat čas i peníze, tak bych navrhovala splnění poloviny povinných školení do 3 měsíců a další polovinu do 3 měsíců.

Informovanost

Část zaměstnanců si v obou podnicích stěžovala na malou informativnost ohledně rozvoje a vzdělávání. Veškeré informace o vzdělávání mají zaměstnanci na interních sítích. Zaměstnanci si zvolili pracovní porady jako jednu z vyhovujících metod vzdělávání, a proto mohou být o nových možnostech vzdělání informováni právě prostřednictvím pracovních porad a emailů.

Více prezenčních školení v podniku X

V podniku X si zaměstnanci stěžovali na velké množství online školení a chtějí přímý kontakt. Online školení probíhají tak, že lektor vytvoří virtuální místnost, kam se školení zaměstnanci připojí. Během tohoto školení se používají systémy pro komunikaci jako je např. Skype. To znamená, že lektor může být v Praze a školení zaměstnanci mohou být na jiném místě. Tuto značnou nespokojenost s online školením bych řešila tak, že pokud se školení musí zúčastnit celá pobočka, přijede lektor přímo na konkrétní pobočku a školení bude probíhat prezenčně. Toto by mohlo vyřešit situaci s nespokojeností. Zpětná vazba může probíhat formou online setkání.

Pokud by lektor vzdělával zaměstnance alespoň dva dny, je nutností mu zařídit ubytování. Cena za ubytování na jednu noc je dle průzkumu trhu za 1 500 Kč, do tohoto průzkumu byly zahrnuty i oblasti, které jsou na ubytování nákladnější. Příspěvek na jídlo se mi zdá jako optimální 220 Kč na den. Dle zákona č. 262/2006 Sb. je zaměstnavatel povinen hradit stravné ve výši minimálně 217 Kč, pokud pracovní cesta trvá více jak 18 hodin. Zákon dále upravuje sazbu za náhradu za používání soukromých motorových vozidel na 4,4 Kč na 1 km. To znamená, pokud zaměstnavatel požádá zaměstnance, aby použil vlastní vozidlo, bude mu hradit 4,4 Kč/1 km a spotřebované palivo. Cesta z Prahy do Českých Budějovic je 150 km, tudíž dohromady 300 km. Bráno v úvahu, že cena benzínu je 32 Kč/1 litr a auto má spotřebu 5,5 litrů/100 km. V tabulce č. 2 je uvedena kalkulace nákladů na cestu lektora, pokud pojedje svým autem. Opotřebení auta na 300 km je 1320 Kč (4,4 x 300) a palivo činí 528 Kč (300x (5,5/100)x32). Náklady na cestu z Prahy do Českých Budějovic a zpět prostřednictvím autem zaměstnance je 1 848 Kč. K tomuto započítáme ubytování na jednu noc, které stojí přibližně 1 500 Kč. A stravné 440 Kč na 2 dny. Po sečtení dopravy, ubytování a stravného (1 848 Kč+1 500 Kč+ 440 Kč) celkový odhadovaný náklad činí přibližně 3 788 Kč.

Tabulka 2: Náklady na pracovní cestu autem zaměstnance

Náklady na dopravu autem zaměstnance		
Opotřebení auta	4,4	Kč/km
Cena paliva	32	Kč/litr
Průměrná spotřeba auta	5,5	l/100 km
Praha-Č. Budějovice a zpět	300	km
Náklady na opotřebení auta	1 320	Kč
Náklady na palivo	528	Kč
Celkové náklady na cestu Praha-Č. Budějovice	1 848	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bychom brali v potaz, že podnik poskytne lektorovi služební auto, je zapotřebí udělat nová kalkulace, která je znázorněná v tabulce č. 3. Jestliže podnik poskytne lektorovi nové služební auto značky Škoda Fabia 1.0, TSI 70kW, které má spotřebu 5,3-5,7l/100 km, cena paliva je 32 Kč/ litr a pořizovací cena činí 334 900 Kč, průměrná spotřeba paliva je stanovena na 5,5l/100 km. V kalkulaci jsou zahrnuty opravy, havarijní pojištění a povinné ručení, dálniční známka, silniční daň, STK, emise a náklady na servis, do kterého se započítal pneuservis, výměna oleje, voda do ostřikovačů apod. Byla stanovena prodejní cena auta po pěti letech používání, a to na 150 000 Kč. Ujeté kilometry za

rok byly stanoveny na 31 200 za předpokladu, že je auto vyžíváno alespoň na dvě dvou-
denní služební cesty. Cesta z Prahy do Č. Budějovic a zpět činí 300 km. Za předpokladu,
že služební auto najede 600 km týdně, tak ročně ujede cca 31 200 km. Celkové náklady
na cestu z Prahy do Č. Budějovic firemním autem jsou stanoveny na 4,04 Kč/km, v této
ceně je zahrnuto jak celkové opotřebení, tak i spotřebované palivo. Do celkových ročních
nákladů jsou započteny pořizovací náklady, roční náklady na palivo a ostatní roční ná-
klady. Celkové roční náklady jsou vydělené počtem ujetých km za rok. Celkové náklady
na cestu lektora služebním autem činí $300 \times 4,04 = 1\,212$ Kč. K této služební cestě mu-
síme započítat ubytování a stravné (1212+1500+440). Celkové odhadované náklady na
služební cestu činí 3 152 Kč.

Tabulka 3: Náklady na pracovní cestu firemním autem

Roční náklady na provoz osobního automobilu		
Cena pořízení	334 900	Kč
Náklady na opravy	30 000	Kč
Počet let provozování	5	let
Prodejní cena auta při vyřazení	150 000	Kč
Pořizovací náklady na rok	42 980	Kč/rok
Ujeté kilometry za 1 rok	31 200	km/rok
Spotřeba paliva na 100 km	5,5	l/100km
Cena paliva za 1 litr	32	Kč/l
Roční náklady za palivo	54 912	Kč/rok
Dálniční známka, emise, STK, silniční daň	4 000	Kč/rok
Povinné ručení	3 000	Kč/rok
Havarijní pojištění	14 000	Kč/rok
Náklady na servis	7 000	Kč/rok
Ostatní roční náklady	28 000	Kč/rok
Celkové roční náklady	125 892	Kč/rok
Odhad nákladů na 1 km	4,04	Kč/km
Celkové náklady na cestu Praha- Č. Budějovice	1 212	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle mého názoru je tedy výhodnější pořídit firemní auto pro lektora než platit
lektorovi cestovní náhradu za poskytnutí jeho auta. Tyto dvě kalkulace byly vytvořeny
na základě průzkumu trhu.

Obnova znalostí pro pracovníky, kteří jsou delší dobu v podniku X

Tento návrh bych doporučila ve společnosti X. Ve společnosti se hlavně myslí na pracovníky, kteří jsou ve společnostech pouze pár let. Společnosti pro ně mají různé trainee programy a podobně. Dle zjištěných informací z dotazníkového šetření by si zaměstnanci podniku X přáli nějaké kurzy pro pracovníky, kteří jsou ve společnosti delší dobu. Kurzy by měly být zaměřené na obnovu znalostí, jako jsou třeba nové interní změny ve společnosti, ceníky, nově poskytované služby a aktuální trendy spojené například s moderní technikou. Kurz by se opakoval každých 5 let. Tyto kurzy by mohli poskytovat interní lektori. Kurz se mohou konat v Praze, kde má podnik X centrální školicí středisko, jelikož tento kurz nevyužijí najednou všichni zaměstnanci. Další důvod je ten, že zaměstnanci v podniku X preferují osobní kontakt se školiteli. Tento kurz bych doporučila dvěma věkovým skupinám, které ve společnosti pracují 5-10 let a 10 let a více. Celkový počet dotazovaných zaměstnanců, kteří potřebují obnovit znalosti, je 42, tedy 45 % respondentů. Tito zaměstnanci nejsou jen z jedné pobočky, i z tohoto důvodu je potřeba udělat kurz v Praze, kde by se na školení přihlásili jednotlivci. Skupiny by mohly být po 5 až 10 pracovnících, tudíž pro zaměstnance, kteří se zúčastnili tohoto dotazníkového šetření, se kurz bude konat minimálně 5x. Společnost má své interní lektory, a z důvodu zavedení tohoto kurzu je potřeba zaměstnat jednoho lektora navíc. V případě vyčíslení kalkulace na tento kurz musíme do nákladů započítat mzdu, stravné, náklady na ubytování a dopravu.

Náklady na mzdu jednoho zaměstnance činí 34 077 Kč dle průměrné mzdy za rok 2020 v České republice, za předpokladu, že bychom vzdělávali všechny zaměstnance v podniku X, kterých je celkem 8000. Dle tohoto dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v podniku pracuje 45 % pracovníků déle než 5-10 let a 10 let a více, tudíž by se tento kurz na obnovení znalostí konal pro 3 600 pracovníků. Musíme brát v potaz, že kurzy nebudou vždy plné, maximální kapacita je 10 pracovníků. Pokud by byly skupiny po 5 až 10 pracovnících, muselo by se uskutečnit 360-720 kurzů. Tento kurz by se uskutečňoval 2x v týdnu a trvalo by 3,5 roku až 7 let, než by tímto školením prošlo všech 45 % zaměstnanců. Jestliže nebudou odcházet pracovníci z podniku, bude stoupat počet zaměstnanců, kteří potřebují obnovit znalosti. Dle mého odhadu by se mohli zaměstnanci proškolit během 5 let.

Kalkulace kurzu pro obnovu znalostí pro pracovníky, kteří jsou v podniku více než 5 let:

34 077 Kč (mzda zaměstnance) / 8 (počet kurzů za měsíc) = 4 260 Kč

Celkový náklad na jeden kurz je 4 260 Kč. Budeme brát v úvahu, že se kurzu zúčastní maximální počet zaměstnanců, a to tedy 10. Náklad na tento kurz je 426 Kč na jednoho zaměstnance. K tomuto kurzu započítáme stravné, které musí být dle zákona v minimální hodnotě 217 Kč. Cena za stravné bude 220 Kč a kurz bude trvat dva dny, tudíž náklad na stravné je 440 Kč. Náklad na ubytování je 1500 Kč na jednu noc. Zaměstnanci na taková školení jezdí většinou vlakem či autobusem. Cesta vlakem například z Českých Budějovic do Prahy činí přibližně 180 Kč, je zapotřebí započítat i zpáteční cestu a nezapomenout na MHD. Celkový odhad nákladů na dopravu je 500 Kč. Celkový náklad na jednoho zaměstnance činí (426 Kč+440 Kč+1500+ 500 Kč) 2866 Kč. Pro podnik X by školení 42 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, činilo (42 x 2 866 Kč) 120 372 Kč.

Omezení e-learningu v podniku Y

V podniku Y jsou zaměstnanci nespokojeni s velkým množstvím e-learningu, jelikož se nemohou zeptat na dotaz a hodnotit výklad školitele. Podnik Y označil e-learning jako nejoblíbenější metodu vzdělání. V podniku Y si zaměstnanci nestěžovali na velké množství online školení jako v podniku X. Tento problém by právě mohl vyřešit e-learning s kombinací virtuálního instruktora, tato kombinace se nazývá online blended learning. Zaměstnanci si nejprve nastudují látku prostřednictvím e-learningu a poté přichází na řadu virtuální instruktor v podobě workshopů, webinářů či individuální schůzky se zaměstnancem, kde je prostor na další hlubší vzdělávání a dotazy. Tento způsob vzdělávání je méně nákladný než dojíždění do školicího střediska, kde by se musely započítat náklady na ubytování, dopravu a stravné.

V dnešní době se velice diskutuje o průmyslu 4.0, ale s tímto tématem souvisí i vzdělávání 4.0. Toto vzdělávání často souvisí s tím, že se lidé vzdělávají pro potřeby průmyslu 4.0. Dnešní moderní doba jde velmi rychle dopředu a požadavky na pracovní místo se mění. Klade se velký důraz na počítačovou gramotnost zaměstnanců. V důsledku této digitalizace a robotizace některá pracovní místa zaniknou, ale jiná zase vzniknou, proto je zapotřebí zaměstnance neustále vzdělávat a rozvíjet. Změny ve vzdělání se týkají zvyšování znalostí v oblasti technické, informativní a digitálních technologií. Podnik nesmí zapomínat na rozvoj talentů, jelikož talenti jsou nejvýkonnější pracovníci a jsou prospěšní pro celou společnost. V dnešní době je hodně používán blended learning, který je

kombinací prezenčního a distančního vzdělávání. Novinka je blended online learning, který je kombinací e-learningu a kurzu, který je vedený virtuálním instruktorem. Veškeré digitální změny, které v bankách momentálně probíhají, mají za cíl klientům usnadnit a zrychlit přístup do bankovníctví. Tímto klienti ušetří čas a zároveň jsou oproštěni od některých poplatků.

7 Závěr

Kvalitní systém vzdělávání zaměstnanců je základem pro úspěšný podnik. Dnešní uspěchaná doba se neustále vyvíjí kupředu. Z tohoto důvodu je zapotřebí vzdělávat zaměstnance a rozšiřovat jejich znalosti a dovednosti. Je důležité, aby zaměstnavatel měl dobře propracovaný systém vzdělání, neboť pracovníci jsou klíčoví ke konkurenceschopnosti. Vzdělání zaměstnanců je nákladné, ale je to investice, která se v budoucnu pozitivně projeví. Vzdělávání zvyšuje flexibilitu zaměstnanců a jejich kvalifikaci, proto by se měl podnik o své zaměstnance pečlivě starat.

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení a systém rozvoje a vzdělávání ve vybraném odvětví a navrhnutí změn vedoucích ke zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje literární rešerši, která byla zhotovena na základě odborné literatury. Praktická část obsahuje analýzu vybraného odvětví, návrhy a doporučení. Vybrané odvětví se týká oblasti bankovníctví. Pro objektivnější zhodnocení odvětví byly vybrány 2 podniky. Tyto podniky chtěly zůstat v částečné anonymitě, a proto byly nazvány jako podnik X a podnik Y. Pro zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje bylo zvoleno dotazníkové šetření, jehož prostřednictvím byly získány cenné informace. Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu rychlé návratnosti a velkého počtu pracovníků. V této práci byl popsán a zhodnocen stav rozvoje a vzdělávání ve vybraném odvětví. Oba podniky mají velmi dobře propracovaný systém vzdělávání, který mají velmi podobný. I přes veškerou propracovanost těchto systémů byly navrženy změny ke zlepšení.

Jako první opatření, která jsem doporučila podniku X a Y, bylo zavedení jazykových kurzů, u kterých byla provedena kalkulace nákladů. Další doporučené opatření je studium na pracovišti, jelikož je studium pro zaměstnance během výkonu práce velmi náročné. Další společné doporučení pro oba podniky je prodloužení doby adaptačního programu alespoň na 6 měsíců. Část zaměstnanců poukazovala na malou informativnost, proto bylo navrženo řešení, které by tento problém vyřešilo. Dle mého názoru by bylo dobré informovat zaměstnance o možnostech vzdělávání a rozvoje prostřednictvím emailu a pracovních porad. Pro podnik X bych dále doporučila více prezenčních školení v podniku, jelikož v tomto podniku je značná nespokojenost s velkým množstvím online školení. Tento návrh byl také vykalkulován. Další samostatný návrh zlepšení pro podnik X, kde bych doporučila obnovit znalosti pracovníkům, kteří v podniku působí delší dobu. Jediné

samostatné doporučení pro podnik Y, bylo zavést online blended learning, jelikož zaměstnanci požadují diskusi a chtějí se zeptat na dotazy. Ale zároveň byl v podniku Y e-learning označen jako nejoblíbenější metoda vzdělávání. Všechny tyto návrhy jsou podrobněji popsány v kapitole č. 6. Věřím, že navrhnutá opatření vedoucí ke zlepšení budou pro podnik X a Y přínosem.

8 Summary

The topic of this diploma thesis is the development and education of human resources in a selected industry. The main goal of this work is to evaluate the system of development and education in the selected sector and to propose possible changes that will lead to the improvement of the current situation.

This work is divided into two parts. The first part of the diploma thesis is theoretical. This part contains theoretical knowledge, which was drawn from the professional and scientific literature. The theoretical part contains knowledge about systematic education, areas of education, motivation for education, and important methods of education. The second part of the thesis focuses on the analysis of the current state in the selected industry. This section also proposes changes that will improve the current situation.

The selected sector concerns the field of banking. Two companies were selected for a more objective assessment of the sector. These companies wanted to remain partially anonymous and were therefore named as company X and company Y. A questionnaire survey was chosen to evaluate the training and development system, and valuable information was obtained. The questionnaire survey was chosen due to the rapid return and a large number of employees. Both companies have a very well-developed education system, which they have very similar. Despite all the sophistication of these systems, changes have been proposed for improvement.

The same proposals for change were recommended to companies X and Y concerning the introduction of language courses, study at the workplace, extension of the adaptation program, and greater information. Separate proposals for company X is the introduction of training in the company and the renewal of knowledge for employees who have been in the company for more than 5 years. A separate recommendation for company Y is the introduction of online blended learning.

I firmly believe that the recommended suggestions for improvement will help companies to better develop and learn employees.

Keywords: employees, development, education, training, course

9 Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment .
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York: Kogan Page Limited.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- ČBA. (2021). *ČBA EDUCA*. Načteno z Česká bankovní asociace: <https://cbaonline.cz/>
- ČSÚ. (2018). *Český statistický úřad*. Načteno z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/documents/10180/71344786/23005217.pdf/8c259134-579a-4fc9-9239-2b61e41eb2de?version=1.4>
- Dhingra, V., & Gakhar, K. (1. Červenec 2016). *TheFreeLibrary*. Načteno z TheFreeLibrary: <https://www.thefreelibrary.com/A+study+of+implementation+of+employee+development+practices+in...-a0464450333>
- Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttová, E., Kleibl, J., . . . Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Esterhuyse, M., Scholtz, B., & Venter, D. (2016). *Questia.com*. Načteno z Questia: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-488193014/intention-to-use-and-satisfaction-of-e-learning-for>
- Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, s.r.o.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Holátová, D., & Doležalová, V. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Nakladatelství GEORG.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, s.r.o.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Hučka, M., Čvančarová, Z., Kašík, J., Křibíková, P., Macurová, P., Okruhlica, F., . . . Vymětal, D. (2017). *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck.
- Jünger, J. (2008). *Strategický management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s.
- Justice.cz. (Březen 2021). Načteno z Justice: <https://www.justice.cz/>
- Klement, M., & Dostál, J. (2018). *Teorie, východiska, principy a rozvoj distančního vzdělávání realizovaného formou e-learningu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, s.r.o.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s. r. o.
- Mühleisen, S., & Oberhuber, N. (2008). *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2007). *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Panait, C. (1. Leden 2020). *Questia.com*. Načteno z Questia: <https://www.questia.com/library/journal/1P4-2413576604/study-of-employee-motivation-in-organizations>
- Pattonová, W., & McMahonová, M. (2015). *Kariérový rozvoj a systémová teorie: Propojení mezi teorií a praxí*. Praha: Centrum Euroguidance, Dům zahraniční spolupráce.
- Petty, G. (2013). *Moderní vyučování*. Praha: Portál, s.r.o.
- Rigie, M., & Harmeyer, K. (Leden 2016). *Questia.com*. Načteno z Questia: <https://www.questia.com/magazine/1G1-442781307/brainstorming-battles>
- Sakslová, V., & Šimková, E. (2009). *Základy řízení lidských zdrojů: Systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus.

- Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Jünger, J., Kešner, M., . . . Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady, a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tyler, K. (Červenec 2020). *Questia.com*. Načteno z Questia: <https://www.questia.com/read/1P4-2418800180/upskilling-benefits-companies-and-employees>
- Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., . . . Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing, a.s.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, a.s.

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	6
Obrázek 2: Křivka učení - stupňovitá	8
Obrázek 3: Kolbův cyklus učení.....	11
Obrázek 4: Základní cyklus systematického vzdělávání	14
Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	20
Obrázek 6: Pohlaví.....	37
Obrázek 7: Věk	38
Obrázek 8: Dosažené vzdělání.....	39
Obrázek 9: Stýkáte se s klienty?	40
Obrázek 10: Doba působení v organizaci	41
Obrázek 11: Pracovní pozice v podniku X	42
Obrázek 12: Pracovní pozice v podniku Y	43
Obrázek 13: Nutnost dalšího vzdělávání v rámci stávající pracovní pozice	44
Obrázek 14: Spokojenost se vzdělávacím systémem	45
Obrázek 15: Povinnost splnit školení či kurzy	46
Obrázek 16: Zúčastnění na vzdělávacích aktivitách.....	47
Obrázek 17: Vyhovující metody vzdělávání	48
Obrázek 18: Hlavní důvod vzdělávání.....	49
Obrázek 19: Spokojenost se školiteli.....	50
Obrázek 20: Dostatek času během pracovní doby na vzdělávání.....	51
Obrázek 21: Užitečnost školení a kurzů	52
Obrázek 22: Zavedení jazykových kurzů	53
Obrázek 23: Vzdělávací aktivity.....	54
Obrázek 24: Zpětná vazba na vzdělávací aktivity	56
Obrázek 25: Zatížení vzdělávacími aktivitami	57
Obrázek 26: Je nabídka vzdělávacích aktivit dostačující?.....	58
Obrázek 27: Informace o možnostech vzdělávání	60
Obrázek 28: Ochota se finančně podílet na vzdělávacích aktivitách.....	61
Tabulka 1: Ceník jazykových kurzů	63
Tabulka 2: Náklady na pracovní cestu autem zaměstnance	65
Tabulka 3: Náklady na pracovní cestu firemním autem	66

11 Seznam příloh

Příloha č. 1- dotazník

Dobrý den, jmenuji se Petra Leštinová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění anonymního dotazníku, který mi pomůže zpracovat praktickou část mé diplomové práce. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas, který strávíte vyplněním tohoto dotazníku.

- 1) Pohlaví:
 - a) Muž
 - b) Žena

- 2) Věk:
 - a) Do 20 let
 - b) 21-30 let
 - c) 31-40 let
 - d) 41-50 let
 - e) 51-60 let
 - f) 61 let a více

- 3) Vzdělání:
 - a) Základní
 - b) Střední bez maturity
 - c) Střední s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské

- 4) Jste ve styku s klientem?
 - a) Velmi často
 - b) Často
 - c) Zřídka

- d) Nikdy
- 5) Jak dlouho působíte v organizaci jako její zaměstnanec?
- a) Do 1 roku
 - b) 1-5 let
 - c) 5-10 let
 - d) 10 let a více
- 6) Jaká je Vaše pracovní pozice?
Zde uveďte prosím odpověď.....
- 7) Je nutné k vykonávání Vaší pozice účastnit se dalších vzdělávacích aktivit v rámci organizace?
- a) Ano
 - b) Ne
- 8) Jste spokojen/a se vzdělávacím systémem v organizaci?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 9) Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne, zde uveďte prosím důvod.
- 10) Je Vaší povinností splnit některé školení či kurzy během zkušební doby?
- a) Ano
 - b) Ne
- 11) Jakých vzdělávacích aktivit jste se účastnil/a v organizaci? (lze vybrat více odpovědí)
- a) Pracovní porady
 - b) Asistování

- c) Mentorování
- d) Coaching
- e) Rotace práce
- f) E-learning
- g) Přednáška
- h) Brainstorming
- i) Jiné (doplňte)

12) Jaké vzdělávací aktivity by Vám nejvíce vyhovovaly jako metody vzdělávání?
(lze vybrat více odpovědí)

- a) Pracovní porady
- b) Asistování
- c) Mentorování
- d) Coaching
- e) Rotace práce
- f) E-learning
- g) Přednáška
- h) Brainstorming
- i) Jiné (doplňte)

13) Jaký je hlavní důvod Vašeho vzdělávání?

- a) Nařízení od vedoucího pracovníka
- b) Vlastní iniciativa
- c) Prodej (školení potřebná pro nabízení různých typů produktů)

14) Jste spokojen/a s výkladem školitelů, kteří Vás vzdělávají?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15) Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne, zde uveďte prosím důvod.

16) Pokud absolvujete nějaký test (např. certifikace), máte dostatek času se během pracovní doby na test připravit?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Neabsolvuji

17) Jsou Vám užitečné školení a kurzy, které absolvujete k výkonu Vaší práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18) Využil/a byste nabídku zavedení jazykových kurzů?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19) Myslíte si, že vzdělávací aktivity splňují jejich cíl?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20) Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne, zde uveďte prosím důvod.

21) Co je slabou stránkou oblasti vzdělávání v této organizaci?

Zde uveďte prosím odpověď.....

22) Je od Vás vyžadována zpětná vazba po absolvování vzdělávací aktivity?

- a) Ano
- b) Ne

23) Zatěžují Vás vzdělávací aktivity v rámci organizace?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

24) Je nabídka vzdělávacích aktivit v organizaci dostačující?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

25) Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď ne, zde uveďte, co by byste ještě zařadil/a do nabídky?

26) Máte dostatečné informace o možnostech vzdělávání v rámci organizace?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

27) Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na vzdělávacích aktivitách?

a) Ano

b) Ne