

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Moderní metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
v personální agentuře

Modern Methods of Employee Education and
Development in Personnel Agency

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

HARTMANOVÁ

BARBORA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Hartmanová** Jméno: **Barbora** Osobní číslo: **456608**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Moderní metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v personální agentuře

Název diplomové práce anglicky:

Modern Methods of Employee Education and Development in Personnel Agency

Pokyny pro vypracování:

Cílem je prozkoumat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané pers. agentuře a na základě této analýzy určit možné příležitosti pro zlepšení a předložit doporučení pro praxi. Přínosem je: a) posouzení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zam. ve sled. organizaci; b) návrh mož. řešení (inovace), vč. prakt. ověření vybr. moder. metody v daném prostředí (inter. význam s příp. širším využitím). Smíšený typ výzkum. šetření s praktickým přesahem; sběr dat – dotazníky, rozhovory; reflekt. cyklus uzavřen ověřením.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teor. část - pojetí a metody vzděl. zaměstnanců, moderní trendy; 3. Prakt. část - metodika výzkumu; prezentace vybr. pers. agentury; analýza stáv. syst. vzděl. a růstu zam., návrhy mož. zlepšení - prakt. dopor.; ověření nově navržené metody; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. FARASHAHI, Mehdi; TAJEDDIN, Mahdi. Effectiveness of teaching methods in business education: A comparison study on the learning outcomes of lectures, case studies and simulations. The International Journal of Management Education, 2018, 16.1: 131-142. HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8. TURECKIOVÁ, Michaela. Podnikové vzdělávání. In VETEŠKA, Jaroslav. Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých. Praha: Portál, 2016, s. 119. ISBN 978-80-262-1026-9. VETEŠKA, Jaroslav. a kol. Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. Praha: ČAS, 2013. ISBN: 978-80-905460-0-4. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **18.09.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

BARBORA, Hartmanová. *Moderní metody vzdělávání a rozvoje v personální agentuře*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte Podpis:
sem a zadejte datum.

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Kateřině Tomeškové, Ph.D za vedení mé diplomové práce. Děkuji nejenom za odbornou pomoc, ale i za lidskou podporu, kterou vím, že jsem v těžkých chvílích potřebovala. Dále bych ráda poděkovala přátelům a rodině za poskytnuté cenné rady a milá slova.

Abstrakt

Diplomová práce je věnována moderním metodám vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jakožto nástroji pro zvýšení odbornosti, efektivity, zdokonalení schopností a obecně zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Jsou popsány základní metody vzdělávání, jejich principy a účely, specifika personálních agentur v rámci této problematiky a konečně i konkrétní případ vzdělávacího a rozvojového systému společnosti XY. Výsledky práce jsou podepřeny analýzou, skládající se z popisu vzdělávacího a rozvojového systému, dotazníkového šetření, definování silných a slabých stránek a praktického ověření vybrané moderní metody vzdělávání.

Klíčová slova

Vzdělávání, systém vzdělávání, metody vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, personální agentura

Abstract

The diploma thesis is dedicated to modern methods of education and development of employees, as a tool for increasing expertise, efficiency, improving abilities and generally increasing the performance of employees. The diploma thesis describes the basic methods of education, their principles and purposes, the specifics of personnel agencies within said problematics and, finally, a specific case of the educational and development system of company XY. The results of the work are supported by an analysis consisting of a description of the educational and development system, a questionnaire survey, defining strengths and weaknesses and a practical verification of the selected modern method of education.

Key words

Education, education system, education methods, employee development, personal agency

Obsah

Úvod	5
1 Celkový rozvoj zaměstnanců z pohledu kariéry	7
1.1 Definování kariéry a její základní kritéria.....	7
1.2 Dynamika kariéry	8
1.3 Vymezení strategického řízení lidských zdrojů.....	8
1.4 Personální management a řízení lidských zdrojů.....	9
2 Vzdělávání zaměstnanců	10
2.1 Systematické vzdělávání zaměstnanců	12
2.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců	12
2.1.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců	13
2.1.3 Realizace vzdělávání zaměstnanců.....	14
2.1.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání zaměstnanců.....	15
2.2 Metody vzdělávání	16
2.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti.....	17
2.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	18
2.2.3 Metoda e-learningu	19
2.2.4 Další moderní metody vzdělávání.....	20
3 Personální agentury a jejich činnost	21
3.1 Personální agentura	21
3.2 Služby personálních agentur.....	22
3.2.1 Recruitment = nábor zaměstnanců	22
3.2.2 Dočasné přidělování zaměstnanců	23
3.2.3 Executive search nebo headhunting (cílené vyhledávání a výběr kandidátů).....	24

3.2.4	Outsourcing.....	24
3.2.5	Outplacement	25
3.2.6	Vzdělávání a rozvoj.....	26
3.2.7	Assessment centrum (diagnostický program).....	26
3.2.8	Personální a kompenzační správa (mzdy)	27
4	Metodika.....	29
4.1	Cíl	29
4.2	Výzkumné otázky	29
4.3	Výzkumné metody.....	29
5	Řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci XY	31
5.1	Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	31
5.2	Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	32
5.3	Typy kariérních cest ve společnosti XY	33
5.3.1	Manažerská kariéra.....	33
5.3.2	Projektová kariéra	33
5.3.3	Expertní kariéra.....	34
5.4	Metody vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY.....	35
5.4.1	Představení konkrétního vzdělávacího plánu na vybranou pozici ..	36
5.5	Plánování a realizace rozvojových aktivit.....	37
5.5.1	Odpovědnosti manažera	37
5.5.2	Odpovědnosti zaměstnance	37
5.5.3	Odpovědnosti personálního oddělení – sekce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	38
5.6	Náklady na rozvoj zaměstnanců	39
5.7	Průběh hodnocení zaměstnanců společnosti XY	40
5.8	Další rozvoj kariéry ve společnosti XY	41

6	Dotazníkové šetření – spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY	42
7	Workshop	51
7.1	Cíle a výsledky workshopu	51
7.2	Téma workshopu	51
7.3	Rozsah	51
7.4	Průběh workshopu	52
7.4.1	První část	52
7.4.2	Druhá část	54
7.4.3	Třetí část	55
7.5	Vyhodnocení workshopu	56
7.5.1	Dotazník	56
8	Vyhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	58
8.1	Silné stránky	58
8.2	Slabé stránky	59
8.3	Zodpovězení výzkumných otázek	60
9	Doporučení nových metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	61
9.1	Doporučení na základě hloubkového rozhovoru s personalistkou	61
9.2	Doporučení na základě dotazníku spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY	62
9.3	Doporučení na základě workshopu	63
	Závěr	64
	Seznam použité literatury	66
	Seznam grafů	69
	Seznam příloh	70

Úvod

Odbornost, zkušenosti nebo schopnosti zaměstnanců jsou esenciálními atributy korporací, které přímo a zásadně ovlivňují jejich pozici na trhu. Vinou mnoha faktorů je významnost této vlastnosti firmy v posledních dekádách vzestupná, což přirozeně představuje prostor pro rozvoj nástrojů k jejímu zdokonalení. Tato práce se tak zaměřuje na moderní metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, konkrétně v prostředí personální agentury.

Tyto procesy mají široké spektrum účinnosti, a to od zvýšení erudice ve firemní problematice, zvýšení efektivity práce výukou práce s novými technologiemi, až po rozvoj osobnosti (a přátelských vztahů na pracovišti).

Cílem práce je detailně prozkoumat vzdělávací a rozvojový systém zaměstnanců vybrané personální agentury XY a na základě této analýzy určit možné příležitosti pro zlepšení a předložit inovativní doporučení dobře využitelná v praxi.

Co se týká struktury práce – teoretická část se soustředí na definici rozvoje zaměstnanců z pohledu kariéry, obsahuje také podrobný popis vzdělávání zaměstnanců a v závěru této části je představena personální agentura se svými funkcemi.

V úvodu praktické části diplomové práce je představena metodika výzkumu, kde jsou přesně popsány cíle, výzkumné otázky a výzkumné metody, které jsou v práci použity. Druhá kapitola se poté zaměřuje na konkrétní řízení vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti XY. Další kapitola obsahuje dotazníkové šetření s detailem na spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti. V následující kapitole se práce soustředí na realizaci workshopu, včetně jeho vyhodnocení a v předposlední kapitole jsou identifikovány silné a slabé stránky společnosti na základě dotazníkového šetření, hloubkového rozhovoru i workshopu. Na základě výše zmíněných kapitol praktické části jsou v poslední kapitole navržena nová řešení a vylepšení vzdělávacího a rozvojového systému společnosti XY.

Autorka práce zvolila téma na základě svých preferencí a pracovních zkušeností, za kterými stojí dlouholetý vztah k oboru personalistiky. Zvolení tohoto tématu tak pokládá za způsob, jak dále prohloubit své znalosti a potenciálně se i lépe uplatnit na pracovním trhu. Dosáhne-li autorka v práci stanovených cílů, práci shledává jako velmi dobře využitelnou v praxi.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Celkový rozvoj zaměstnanců z pohledu kariéry

Teorie o kariéře a jakýchkoli rozvojových aktivitách pracovníků je celosvětově rozebíraná z různých úhlů pohledu (zejména sociologického, psychologického, a ekonomického) na vysoké úrovni. Je zřejmé, že každá oblast kariéry a jejího rozvoje obsahuje mnoho náhledů, vysvětlení, zdůvodnění atd. Historie manažerských aktivit byla předmětem diskusí a výzkumů již v dávné době, i když se předmětná oblast nenazývala kariérou ani rozvojem. Těmito aktivitami se zabývá současná doba stále více a více, protože s kariérním růstem se pojí i náš styl života. Psychologie i sociologie jsou disciplíny, do kterých se vešly již v jejich začátcích úvahy a výroky k tématu kariéra a rozvoj člověka. V této části se zaměříme na výběr definic a citátů odborníků v této oblasti řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2002)

1.1 Definování kariéry a její základní kritéria

Kariéra je v laické veřejnosti pojímána jako postup zaměstnance v jedné společnosti např. z pozice dělníka na manažera. Tradiční vnější svět ze sociologického hlediska chápe kariéru i jako absolvování školy s vyšším platem. V 70. letech se objevil další nový pohled na vnímání kariéry. Kariéra jako subjektivní vnímání postojů člověka a jeho osobní zkušenosti a osobní růst. (Barták, 2011)

Tento postoj má také pověst pro své negativní chápání. Kariérista je hanlivý výraz označující někoho, kdo obětuje veškerou svou práci a většinu svého osobního úsilí profesionálnímu rozvoji, a přitom využívá některé výhody pozice, které hodlá dosáhnout. (Armstrong, 2002)

Bělohlávek (1994) pojednává o kariéře jako o životní cestě a poznamenává, že konkrétní problémy s kariérou se objevují v různých obdobích života. V přípravném období jde o výběr profesionála. V této době se může vytvořit reálný obraz profesionála, který ovlivní osobní adaptaci. Na začátku své kariéry mají mladí lidé problémy přizpůsobit se zaměstnání, které vyžaduje strategie a dovednosti, které ve škole nejsou dostupné. Tzv. kariérní plató, jakési zpomalení a ukončení kariéry, nastává většinou mezi 30. a 40. rokem. Ve stáří život související s důchodem často ztrácí smysl. (Bělohlávek, 1994)

Zásadou může být nábor potenciálních vysoce výkonných pracovníků, kteří by mohli vynikat ve své současné práci, a odpovídajícím způsobem je odměňovat. Pokud jsou opravdu dobří, povýší je a firma dostane, co chce. (Armstrong, 1999)

Bělohlávek (1994) definuje kariérní standardy následujícím způsobem:

- pozice, postavení v organizaci;
- hodnost (např. v armádě);
- rozsah pravomocí;
- finanční ohodnocení;
- počet podřízených;
- symboly (osobní auta, vybavení kanceláře);
- rozsah spravovaného majetku;
- sebeuspokojení.

1.2 Dynamika kariéry

Vzhledem k tomu, že pracovníci mají různou hierarchii hodnot, dochází ke změnám pracovního místa, zaměstnavatele apod. Armstrong (2011) tvrdí, že dynamika kariéry se týká postupného vývoje kariéry zaměstnanců v organizaci, kdy dle jeho názoru by plánování kariéry mělo být založeno na pochopení dynamiky kariéry. Vývoj kariéry lze rozdělit na tři fáze: expanze, formování a upevnění a zrání. (Armstrong, 2011)

Podle Bělohlávka (1994) existuje v kariérním vývoji jedince několik životních etap, které se výrazně liší povahou problémů:

- **Přípravné období** – období od dětství a školy do nástupu do prvního zaměstnání. Díky možnosti si vytvořit reálný obraz o konkrétní profesi, kterou viděl u svých rodičů a ví, co přesně ho čeká.
- **Začátek kariéry** – včetně období od prvního startu do cca 35 let. Toto období je pro člověka z pohledu kariéry velice důležité. První finanční zabezpečení po nejistých začátcích, velký pocit samostatnosti, ale i střed mezi využíváním získaných znalostí a možností tyto znalosti opravdu využívat v reálném životě.
- **Starší věk** – období, kde se po upadnutí pružnosti a energie z pracovníků stávají mentoři pomáhající mladým lidem. „Druhá kariéra“ je obdobím života člověka, kdy se manažer stává zralým člověkem a má největší předpoklady věnovat nejvíce času svému rozvoji i kariéře.

1.3 Vymezení strategického řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje se považují za nejcennější materiál a klíčovou oblast každé organizace, kterým je nutno věnovat stále větší pozornost. Charakteristika pojmu „lidský zdroj“ je definována jako hnací síla a určitý způsob investice. Řízení lidských zdrojů se považuje za strategicky orientovaný přístup k chování organizaci, která oceňuje pracovní kapitál zejména z hlediska kolektivního, ale

i individuálního přístupu, díky kterému se plní podnikové cíle. Definice systému řízení lidských zdrojů se vyvinula z různých myšlenkových směrů a podrobněji se popisuje jako filozofie v řízení lidí jako záměrná předpokládaná metodika. Řízení lidských zdrojů se považuje za elastický pojem. (Price, 2011)

Strategické řízení organizace je navázáno na stanovené strategie lidských zdrojů a dbá na dosažení konkurenční výhody a cílů organizace. Samotné řízení lidských zdrojů se musí vždy opírat o dva základní cíle – efektivně a optimálně přistupovat k výsledkům a přizpůsobit fungování podniku k potřebám zaměstnanců. Mezi dílčí určující okruhy se řadí zajišťování, řízení a rozvoj lidského kapitálu, oceňování a odměňování pracovníků, usměrňování a vytváření zaměstnaneckých vztahů. (Armstrong, 2002)

Podle autora Vodáka a Kucharčíkové (2011) je typickým obecným a dobře definovaným cílem: „...umístit správné lidi na správná místa“. V praxi to zahrnuje identifikaci organizačních příležitostí a důkladná manažerská rozhodnutí.

1.4 Personální management a řízení lidských zdrojů

Koubek (2000) chápe rozdíl ve směru a zaměření rozhodování mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Význam personálního managementu vychází ze strategických priorit a koncepcí. Podstatou personálního řízení je vytvořit efektivní rámec v oblasti fyzické a systémové bezpečnosti všech personálních činností v organizaci.

Je důležité mít na paměti, že zaměstnanci by v organizaci měli být bráni jako jedna z největších investic vůbec, protože fungování společnosti se odvíjí od výkonnosti a motivovanosti zaměstnanců. (Sathe, 2010)

Řízení lidských zdrojů úzce souvisí s metodami vzdělávání, protože pokud vnímáme řízení lidských zdrojů jako strategický proces, při kterém se organizace soustředí na lidský kapitál, tak se společnost zajímá i o motivaci a rozvoj svých zaměstnanců pro budoucí fungování společnosti. Je na společnosti, jak se k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců postaví, ale je důležité, aby společnost své zaměstnance v rámci řízení lidských zdrojů dále rozvíjela. (Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022)

2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je klíčovou činností v rámci řízení lidských zdrojů. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců podporuje dosahování firemních cílů a zároveň pomáhá organizaci efektivněji fungovat. Podle Hroníka (2007) je vzdělávání a rozvoj neustálý proces, který pomáhá pracovníkům podávat výkony na vysoké úrovni. Díky školení a rozvoji se dovednosti pracovníků potřebné k výkonu činností neustále zlepšují. Vzdělávací proces je náročný, a proto by měl být předem připraven ve formě vzdělávacího plánu, veden a řízen edukačním specialistou.

Mít znalosti a dovednosti je potřebné k efektivnímu výkonu práce nyní i v budoucnu. Vzdělávání a rozvoj napomáhají aktualizovat odborné znalosti a zvyšovat spokojenost s prací. Vzděláváním, rozvojem a podporou osobního růstu zaměstnanců se organizace podílí na zvyšování kvality výroby, zefektivňování vnitřních procesů a rozvoji celé organizace. (Farashahli a Tajennin, 2018)

To je přesně důvod, proč se vzdělávání v organizaci stává důležitým faktorem při zlepšování konkurenceschopnosti organizace. Vize, poslání, cíle, filozofie, kultura a zásady řízení lidských zdrojů organizace jsou základem procesu školení a rozvoje zaměstnanců. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Vzdělávání zaměstnanců je podle Lochmannové (2016) lidská činnost, která zahrnuje:

- Prohlubování pracovních dovedností.
- Zlepšování dostupnosti zaměstnanců.
- Proces rekvalifikace v organizaci.
- Přizpůsobování pracovních dovedností nových zaměstnanců specifickým požadavkům pracoviště.
- Pracovní dovednosti a formování osobnosti zaměstnanců.

Školení a rozvoj je důležitý proces, který zajišťuje, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované zaměstnance, které potřebuje k efektivnímu fungování. Tento proces pomáhá zaměstnancům získat nové dovednosti prostřednictvím praktických zkušeností, školicích programů a dalších vzdělávacích aktivit. Základními složkami vzdělávání zaměstnanců jsou učení, rozvoj, školení a samotné vzdělávání. Učení je popisováno jako proces, kterým člověk získává nové znalosti, dovednosti, chování a postoje. Rozvoj představuje rozšiřování schopností a potenciálu člověka. (Armstrong a Taylor, 2015)

Na rozdíl od učení je školení definováno jako systematické uplatňování procesu, který pomáhá člověku rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné k efektivnímu výkonu práce. Vzdělání pomáhá člověku rozvíjet znalosti, hodnoty

a porozumění potřebné ve všech aspektech života, nejen dovednosti související s některými konkrétními oblastmi. Hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců je vytvářet, prohlubovat a rozvíjet dovednosti a znalosti zaměstnanců, relevantní k vykonávané práci a požadovanému výkonu. Vzdělávání usnadňuje zaměstnancům řízení nadcházejících změn v organizaci. (Tschohl, 2010)

Koubek (2015) tvrdí, že pokud jde o utváření pracovní schopnosti lidí, vzdělávání se dělí na tři domény – všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a další vývoj. Všeobecné vzdělání zahrnuje základní a všeobecné znalosti potřebné k formování všech oblastí života. Obor odborného vzdělávání představuje proces přípravy na povolání a získávání specifických znalostí a kompetencí potřebných k výkonu zaměstnání. Třetí oblastí vzdělávání je oblast dalšího rozvoje, v rámci kterého si člověk rozšiřuje své znalosti a schopnosti.

Existuje tedy několik důvodů, proč je pro organizaci důležité věnovat se vzdělávání svých zaměstnanců. Mezi nejhlavnější důvody patří například neustálé objevování nových informací a poznatků, vznik nových technologií, změna technologií v organizacích, a také mění se lidské potřeby, které zapříčiňují změny na trhu výrobků a služeb. Dalšími důvody mohou být časté organizační změny, globalizace a internacionalizace, potřeba snižovat náklady a zvýšená potřeba vzdělávat se. Zaměstnanci pomáhají organizacím zlepšit jejich pověst a usnadňují proces získávání a udržení zaměstnanců. (Koubek, 2015)

Na vzdělávání zaměstnanců je pamatováno i v ustanovení § 227 zákona č.262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, dle kterého odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje primárně zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

Vzdělávání zaměstnanců v budoucnosti je velkou otázkou, nad kterou by se měla zamyslet každá moderní společnost která by měla. V současnosti je na pracovním trhu jasně vidět, že pracující vrstva společnosti stárne, proto je důležité se tomuto faktu přizpůsobovat. Spíš dříve, než později bude nutno se soustředit na práci s lidským kapitálem ještě víc, než tomu bylo doteď. Počet kvalifikovaných lidí na trhu práce se bude zmenšovat vlivem stárnutí celé populace. Nástupem nových generací na trh práce bude způsobeno, že se společnosti budou muset přizpůsobit jejich tempu a požadavkům, které budou rozdílné od toho, na co byly společnosti zvyklé. (Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022)

2.1 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Nejefektivnějším způsobem vzdělávání v organizaci je systematické vzdělávání zaměstnanců. Tento přístup představuje cyklus založený na principech firemní vzdělávací politiky, sledující stanovené cíle firemní strategie a vycházející z organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. Dále je uváděno, že pro organizace je velmi důležité vytvořit základní předpoklady a podmínky pro realizaci systémů vzdělávání zaměstnanců, které v konečném důsledku jsou předpokladem úspěchu celého procesu. Systematické vzdělávání zaměstnanců a tvorba vzdělávacích konceptů přináší organizaci mnoho výhod. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Hlavním cílem systematického vzdělávání je připravit zaměstnance tak, aby byli schopni zvýšit svou výkonnost, čímž se zvýší konkurenceschopnost a prosperita organizace a míra splnění cílů podnikové strategie. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Systematické vzdělávání zaměstnanců má mnoho předností (Bartoňková, 2010):

- Dodává organizaci řádně připravené pracovníky bez náročného vyhledávání na trhu práce.
- Zlepšuje znalosti, kvalifikaci i osobnost pracovníka.
- Pomáhá zlepšovat pracovní výkon, produktivitu práce i kvalitu produktů.
- Zvyšuje image organizace na trhu práce.
- Zvyšuje motivaci zaměstnanců.
- Pomáhá zlepšovat pracovní i mezilidské vztahy.

Cyklus školení systému zaměstnanců je založen na čtyřech fázích (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- identifikace vzdělávacích potřeb;
- plánování vzdělávání;
- realizace vzdělávání;
- vyhodnocování výsledků vzdělávání.

2.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců

Bartoňková (2010) definuje vzdělávací potřeby jako rozdíl mezi aktuálními znalostmi, schopnostmi a výkonností zaměstnance a požadavky či standardy konkrétního pracoviště. První fáze cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců spočívá ve shromažďování informací o aktuálním stavu znalostí a schopností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a samotné organizace. Zahrnuje také srovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem této fáze je

zjištění mezer ve výkonnosti, které lze eliminovat nebo odstranit prostřednictvím vzdělávání. Rozdíl mezi požadovanou a současnou výkonností se nazývá tzv. výkonnostní mezera.

Podle Armstronga a Tylora (2015) je důležité identifikovat a analyzovat požadavky. Vzdělávání je nejen na organizační úrovni, ale i na skupinové a individuální úrovni a následně rozhoduje o účelu vzdělávací činnosti.

Etapa zjišťování vzdělávacích potřeb se dělí do tří fází (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- **Fáze 1** – zahrnuje analýzu firemních cílů, firemní kultury a sledování celkové strategie organizace. Úkolem první fáze je identifikovat propast mezi požadovaným výkonem a dosaženým výkonem a navrhnout způsoby, jak tuto výkonnostní mezera zacetit.
- **Fáze 2** – zahrnuje rozbor úkolů, znalostí, kompetencí a činností zaměstnance. Potřebné informace lze získat z popisu práce a její specifikace. Výsledkem analýzy jsou informace o potenciálních vzdělávacích potřebách.
- **Fáze 3** – zaměřuje se na analýzu lidí, zejména osobních charakteristik jednotlivců ve srovnání s požadavky organizace. Zdrojem dat mohou být záznamy o hodnocení zaměstnanců, vzdělání, kvalifikace, školení apod.

Při zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců je možné se opírat především o (Koubek, 2011):

- Proces získávání a výběru pracovníků – poznatky o znalostech uchazečů.
- Zkušenosti z adaptačního procesu zaměstnanců.
- Informace plynoucí z hodnocení zaměstnanců.
- Podnikový plán.
- Změny týkající se zaměstnanců společnosti.
- Informace o prodeji, spokojenosti zákazníků nebo stížnostech.

2.1.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Další fází cyklu vzdělávání zaměstnanců je vypracování plánu vzdělávání. Tato fáze souvisí s celkovou firemní a vzdělávací strategií včetně porovnání identifikovaných vzdělávacích potřeb s pravděpodobností organizace takové potřeby pokrýt. (Wilson, 2013)

Podle Lochmannové (2016) by plánování vzdělávání pracovníků mělo vycházet ze strategie rozvoje organizace, hodnocení zaměstnanců, a také z rozhovorů

mezi vrcholovým vedením a samotnými zaměstnanci o potřebách zvyšování jejich kvalifikace. Plán vzdělávání zahrnuje cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo a čas vzdělávání.

Důležitou součástí plánu vzdělávání jsou požadavky na materiální a technické vybavení a služby související se vzděláváním, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a také náklady na vzdělávání. Proces tvorby plánu vzdělávání probíhá v několika fázích (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- **Přípravná fáze** – zaměřuje se na specifikaci potřeb, analýzu účastníků a vymezení cílů vzdělávání. Stanovené cíle mohou sloužit jako měřítko dosažených výsledků.
- **Realizační fáze** – zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci úkolů. V této fázi budou stanoveny způsoby vzdělávání. Prvním krokem v implementační fázi je identifikace vhodných technik školení a rozvoje zaměstnanec.
- Konečnou fází tvorby vzdělávacího plánu je **zlepšování**, kde je hodnoceno plánování vzdělávání na základě stanovených cílů.

Každý vzdělávací program, je-li správně formulován, by měl odpovědět na následující otázky (Dědina a Cejthamr, 2005):

- Jaké vzdělání by mělo být poskytováno?
- Kdo se bude vzdělávat?
- Jakou metodou?
- Kdo bude poskytovat vzdělání?
- Kdy a kde proběhne školení?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?
- Jak se hodnotí výsledky vzdělávání?

2.1.3 Realizace vzdělávání zaměstnanců

Třetí etapa systematického vzdělávání neboli realizace vzdělávání představuje přípravu a organizaci konkrétních vzdělávacích aktivit a také zahájení vzdělávání. Prvním krokem realizace vzdělávání je zvolení lektora, místa a času vzdělávání. Je důležité zajistit potřebné materiální a technické vybavení. Dále se v této fázi dohadují podmínky realizace vzdělávání, informuje se cílová skupina, vybírá se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a určí se náklady na vzdělávání. (Pauknerová, 2006)

Vodák a Kucharčíková (2011) ve svém díle uvádějí, že fáze realizace vzdělávání se skládá z nezbytných prvků jako jsou cíl, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. Před zahájením vzdělávací akce je důležité zaměstnance připravit.

Mezi základní informace, které by jim měly být poskytnuty, patří datum, čas zahájení a místo konání vzdělávací akce, cíl a téma akce, aktivity před akcí, informace o lektorovi či jiné kontaktní osobě, a také o způsobu ubytování, dopravy a úhrady.

2.1.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání zaměstnanců

Hodnocení výsledků vzdělávání je komplexní proces, který pomáhá určit celkové přínosy a náklady vzdělávacích aktivit. V této fázi se posuzuje, zda jsou naplňovány zjištěné vzdělávací potřeby a zda je vzdělávací aktivita ekonomicky přínosná, či škodlivá (Bartoňková, 2010). Tato fáze také pomáhá identifikovat oblasti, které vyžadují změnu, aby bylo vzdělávání efektivnější. Jak tvrdí Armstrong a Taylor (2016), jde o způsob porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, aby se zjistilo, do jaké míry je daná vzdělávací aktivita efektivní a zda se jí daří dosahovat cíle.

Koubek (2015) uvádí, že běžným problémem této fáze je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou velmi obtížně měřitelné a jejich rozsah změny nelze přímo zjistit. S tímto tvrzením souhlasí i Armstrong (2016) který uvádí, že nesprávně stanovené výsledky se mohou nepřímo a později v chování zaměstnanců. Efektivitu vzdělávacího procesu je možné posuzovat na základě čtyř kritérií (Koubek, 2015):

- **Získání nových dovedností** – může se jednat o ověření schopnosti samostatně plnit určitý úkol nebo správně vyřešit určitý problém.
- **Změna pracovního chování účastníků** – představuje používání získané schopnosti v praxi. Jde o ověření, zda účastník vzdělávací akce nové schopnosti opravdu využívá.
- **Pracovní výsledky** – jsou měřeny výkonovými ukazateli (produktivita práce, kvalita produkce, objem prodeje, získání nových zákazníků atd.).
- **Finanční rentabilita** – je definována jako poměr mezi zlepšením výkonových ukazatelů a výdaji na vzdělávací aktivity.

Jelikož je hodnocení výsledků vzdělávání poměrně komplikované, organizace by mu měly věnovat dostatečnou pozornost. Tato etapa nejen že ukončuje vzdělávací proces, ale zároveň je podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání v rámci zahájení dalšího vzdělávacího procesu. (Koubek, 2015)

2.2 Metody vzdělávání

Jak již bylo zmíněno, v rámci plánovací fáze systematického vzdělávání je třeba zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Metody vzdělávání představují významný nástroj, který pomáhá zajišťovat samotný vzdělávací proces. Volba vhodné metody vychází z potřeb a požadavků organizace a ovlivňuje ji několik faktorů jako je věk zaměstnanců, jejich počet, současná a budoucí úroveň znalostí či jejich současná pracovní pozice. (Veteška, 2013)

Vhodné školicí metody pomáhají zaměstnancům aplikovat získané dovednosti tak, aby bylo dosaženo zamýšlených výsledků. Validita se posuzuje na základě vzdělávacích potřeb, cílů vzdělávání, cílových skupin účastníků nebo organizačních předpokladů vzdělávání. Pro účinnost je nutné sledovat dodržování tréninkových programů a vyhodnocování výsledků. Hroník (2007) rozděluje tréninkové metody do dvou širokých kategorií – **tréninkové metody na pracovišti** a **metody tréninku mimo pracoviště**. Pro dosažení nejlepších výsledků se doporučuje jednotlivé metody kombinovat. (Veteška, 2016)

Existuje více než jeden univerzální přístup ke vzdělávání. Některé metody se používají k předávání nových znalostí a dovedností, zatímco jiné se používají k budování kompetencí, ovlivňování vztahů atd. Mezi nejdůležitější kritéria pro volbu metod vzdělávání patří (Bartoňková, 2010):

- Charakter cílů vzdělávání – stanovení, zda organizaci jde o získání znalostí a zároveň i o jejich aplikaci v praxi.
- Charakter obsahu vzdělávacího procesu
- Charakter didaktické formy – přímý kontakt lektora umožňuje využívat různé metody vzdělávání.
- Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce – např. zda jsou účastníci připraveni pracovat a vzdělávat se v týmech
- Stupeň aktivizace účastníků – jakou aktivizaci umožňuje určitá metoda.
- Etapy edukačního procesu – volí se vhodná metoda na základě etapy procesu.
- Rytmus – je dobré udržet pozornost účastníků během vzdělávacího procesu volbou různých vzdělávacích metod.
- Rámcové podmínky – je důležité zvážit, zda je čas na výběr náročnější vzdělávací metody, nebo zda je dostatek prostoru určitou metodu použít.
- Přípravenost a profesionalita lektora – lektor by měl co nejlépe znát metodu, kterou vyučuje.

Jak již bylo zmíněno, metody dělíme dle místa výuky na metody na pracovišti a mimo pracoviště.

2.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti je možné definovat jako metody, které využívají dané pracoviště zaměstnance či skupiny zaměstnanců k vzdělávání. Díky následujícím metodám je zajištěna individualita jednotlivých zaměstnanců v jejich výkonu práce (Šikýř, 2016; Folwarczna, 2010; Koubek, 2015):

- **Asistování** – tato metoda spočívá v přidělení vyškoleného zaměstnance ke zkušenému školiteli, který mu pomáhá plnit svěřené úkoly a učit se pracovní postupy. Vyškolení zaměstnanci se tak učí vykonávat určitou práci samostatně.
- **Koučování** – lze definovat jako usměrňování a kontrolu výkonu zaměstnance pod vedením kouče. Cílem této metody je nasměrovat školeného zaměstnance k samostatnosti při osvojování si nových znalostí a schopností potřebných k provádění určité pracovní činnosti.
- **Mentoring** – představuje podobnou metodu jako koučování, avšak při mentoringu se iniciativa a odpovědnost přenáší na školeného zaměstnance.
- **Pověření úkolem** – lektor zadá jednotlivým zaměstnancům určitý typ úkolu, který musí v daném časovém rozmezí splnit a následně je tento úkol a jeho správnost provedení zkontrolována.
- **Counselling** – Jedna z novějších metod vzdělávání, kde školený zaměstnanec má možnost se zapojit do školícího procesu. Školitel se zapojuje pomocí konzultování a řešení problematických situací. Veliká časová náročnost této metody může způsobovat zanedbání původní pracovní agendy školitele.
- **Rotace práce** – tato metoda má několik různých využití. Primárně se tento druh vzdělávání používá v programech pro absolventy, kdy každý ze studentů dostane možnost si vyzkoušet větší množství pozic v dané společnosti. Podstatné využití také nalezneme pro manuální jednotlivé pracovní pozice. Zaměstnanci na těchto pozicích se pak točí a mohou tak vykonávat větší množství různých pracovních aktivit.

Na závěr této podkapitoly jsou zmíněny výhody a nevýhody metod vzdělávání na pracovišti. Mezi **výhody** lze zařadit (Koubek, 2015):

- Finančně jednoduché, protože školení na pracovišti je relativně levné, ale mohou nastat případy, kdy je pracovní výkon školitele snížen školením jiného zaměstnance.
- Personalizace, protože tréninkový proces může být přizpůsoben dovednostem školeného.
- Zaměstnanci rychleji získávají nové praktické zkušenosti a znalosti.
- Vzdělávání probíhá za specifických podmínek společnosti.

Nevýhody těchto metod jsou (Koubek, 2015):

- Společnosti nemají vždy kompetentní školitele.
- Často nezajistí nerušený vzdělávací proces.
- Obtížný výběr školitelů kvůli pracovnímu vytížení.

2.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště zahrnují metody, které jsou často realizovány ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích nebo v zařízeních předvádějících novou techniku. Dá se říct, že se jedná o metody využívané k hromadnému vzdělávání účastníků. (Šikýř, 2016)

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště se řadí následující (Šikýř, 2016; Koubek, 2015; Fotr, 2010):

- **Přednáška** – vzdělávání zaměstnanců je realizováno formou výkladu školitele mimo pracoviště. Prostřednictvím této metody školitel snadno prodá své znalosti a schopnosti zaměstnancům. Přednáška však představuje jednostranný výklad, který snižuje motivaci zaměstnanců osvojovat si nové dovednosti a znalosti.
- **Seminář** – vzdělávání spočívá ve výkladu školitele a následné diskusi mezi ním a ostatními účastníky semináře. Tato metoda pomáhá zvyšovat motivaci zaměstnanců osvojovat si nové znalosti.
- **Demonstrování** – zaměstnancům školitel ukazuje určitý pracovní postup ve skutečných nebo i v modelových pracovních podmínkách.
- **Případová studie** – představuje vytvoření modelového nebo reálného problému, na který zaměstnanci společně hledají možné řešení. Případová studie pomáhá rozvíjet myšlení zaměstnanců a podporuje práci v týmu.
- **Outdoorové aktivity** – jedná se o vzdělávání formou sportovních aktivit. Prostřednictvím této metody vzdělávání si zaměstnanci rozvíjejí své přirozené schopnosti (rozhodovat, realizovat, plánovat, komunikovat atd.), které později uplatňují při výkonu určité práce a při dosahování požadovaného výkonu.
- **Hraní rolí** – při této vzdělávací technice mají účastníci za úkol projevit hravost a samostatnost. Školení pracovníci dostanou role, podle kterých se pak musí chovat. Dochází k modelovým situacím, kde si mohou zaměstnanci vyzkoušet stavy, které mohou nastat v jejich pracovním životě. Často se tato metoda používá pro získávání sociálních vlastností vedoucích pracovníků.
- **Workshop** – vzdělávací metoda, při které je možné řešit případové studie ve skupině nebo jako jednotlivec. Součástí workshopu bývají i další

techniky vzdělávání. Na workshop můžeme nahlížet jako na vzdělávací program, který má účastníky vystavit reálným situacím a naučit je praktické dovednosti a znalosti, které jsou pro ně potom využitelné v reálné praxi. Účastníci dostanou příležitost si vyzkoušet nabyté dovednosti a je pro ně potom jednodušší tyto znalosti používat v rámci své práce. témata workshopu mohou být velice různorodá. Může se jednat o sociální dovednosti, ale i o odborné znalosti.

- **Brainstorming** – krátká a účelná vzdělávací metoda, díky které je možné nalézt řešení problémů během krátkého časového úseku. Všichni účastníci se dostanou ke slovu a každý má prostor vyjádřit své myšlenky a obavy.

. **Výhodami** vzdělávání mimo pracoviště jsou (Koubek, 2011):

- Vzdělávací aktivity jsou vedeny odborníky.
- Účastníci si osvojují aktuální znalosti a dovednosti.
- Tyto metody přinášejí do organizace nové přístupy a myšlenky.

Mezi **nevýhody** se naopak řadí (Koubek, 2011):

- Finanční náročnost.
- Klade se zde důraz na teoretické poznatky, které nelze uplatnit v každé organizaci.
- Těžko se aplikuje ve firmě, která nedisponuje vybavením, které se používalo na školení.
- Školení nemusí vždy splňovat požadavky firmy.

2.2.3 Metoda e-learningu

Dle Šikýře (2016) ještě existuje další metoda vzdělávání. Jedná se o tzv. e-learning, který je použitelný jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Každý zaměstnanec může využívat metody elektronického vzdělávání díky informačním a komunikačním technologiím. Zásadní rozdíl oproti předešlým dvěma technikám je nahrazení školitele technologií či programem. Mezi výhody e-learningu se počítá atraktivnost a názornost této vzdělávací metody. Pro tento typ vzdělávání je možné používat názorné obrázky, grafy, tabulky, text i videa. Většinou e-learning metodu následuje krátký test pro ověření znalostí, takže dává dobrou motivaci zaměstnancům věnovat školení dostatečnou pozornost. Další nespornou výhodou je časová a prostorová nezávislost. Pokud se nejedná o skupinovou verzi je možné si online školení udělat v čas, který je přizpůsoben individuálním potřebám jednotlivce, a to klidně z pohodlí domova. Pro tuto vzdělávací metodu je však nutné splnit předpoklad technického a programového vybavení každého zaměstnance.

2.2.4 Další moderní metody vzdělávání

Trendy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022):

- **Development centrum (DC)** – jedná se o kombinaci testů, rozhovorů a případových studií, které mají za úkol rozklíčovat, zda jsou zaměstnanci schopni efektivně pracovat. Mluví se o ní jako o velice oblíbené vzdělávací metodě, která má relevantní výsledky.
- **Metoda Flow** – vzdělávací metoda, při které zaměstnanci řeší opravdové problémy a tvoří kreativní nová řešení se nazývá Flow. Zároveň je tato metoda považována za dobrou týmovou vzdělávací praktiku.
- **Prototyping** – jak je již patrné z názvu jedná se o praktiku, při které jeden ze zaměstnanců vyzkouší novou metodu, či nové řešení problémů. Následuje pak hodnocení skupinou zaměstnanců.
- **Teambuilding** – vzdělávací a rozvojová metoda, při které je kladen důraz na důležitost týmové práce. Teambuilding může mít mnoho podob a může využívat velké množství dalších vzdělávacích technik. Důležité je, že si zaměstnanci mohou zlepšit motivaci a vztahy ve skupině.

3 Personální agentury a jejich činnost

V úvodu této kapitoly jsou vysvětleny základní pojmy jako jsou personální agentura, klient, kandidát. Dál je personální agentura také zmiňována jako agentura/agentura práce.

3.1 Personální agentura

Personální agentura je dle Dvořákové (2004) vnímána jako poskytovatel personálních služeb. Konkrétně se jedná o služby, kdy personální agentura hledá a dodává zaměstnance svým klientům.

Klient – uživatel – je jím **právníká** nebo **fyzická** osoba, která využívá služeb agenturního zaměstnávání. Tato forma zaměstnávání je definována **v § 14 odst. 1 písmeno b) zákona č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „zákon o zaměstnanosti“)**. Klient, využívá služeb zaměstnance, který je dočasně přidělen personální společnosti, a kontroluje provedení a výsledky práce. Takový zaměstnanec má uzavřenou pracovní smlouvu s agenturou práce a jeho mzdové náklady jsou hrazeny touto agenturou. Tyto poplatky a další dodatečné poplatky související se správou a další úkony jsou prováděné na základě smlouvy s agenturou práce.

Kandidát je někdo, kdo se uchází o práci nebo s touto prací počítá. Zprostředkování zaměstnání je v českém právním řádu vymezeno § 14 zákona o zaměstnanosti. Podle této části jsou nástroje zprostředkování zaměstnání následující:

- a) Vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly.
- b) Zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právníká nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení.
- c) Poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Podle § 59 odstavce (1) zákona o zaměstnanosti musí agentura práce vést tyto záznamy:

- a) Počet volných pracovních míst, pro která se žádá o zprostředkování zaměstnání dopisem podle § 14 odst. 1 a)
- b) Fyzické osoby, které umístí,
- c) jejich zaměstnanci, kteří zprostředkovávají pracovněprávní vztah podle čl. 14 odst. 1 písm. b).

§ 59 Odstavec (2) zákona o zaměstnanosti ukládá agentuře práce oznámit generálnímu ředitelství Úřadu práce požadované statistické údaje do 31. ledna běžného roku.

3.2 Služby personálních agentur

Mnoho lidí si pod výrazem „personální agentura“ představuje společnost, která má na starosti a zabývá se pouze náborem zaměstnanců. Samotný obsah jednotlivých činností je však velmi rozsáhlý. Mezi hlavní oblasti působení personálních agentur můžeme uvést (Evangelu a Juříčka, 2013):

- recruitment (přijímání a výběr zaměstnanců);
- dočasné přidělování (zaměstnanci z agentur);
- executive search (cílené vyhledávání a výběr kandidátů);
- outsourcing;
- outplacement;
- vzdělávání a rozvoj;
- assessment centrum;
- personální a mzdové vedení (payroll) a další poradenství.

3.2.1 Recruitment = nábor zaměstnanců

Tato činnost byla jednou z prvních, kterou poskytovaly personální agentury svým klientům. Byla jedním z hlavních důvodů vzniku specializovaných společností, které si stanovili za úkol a cíl vyhledávání a umístování kvalifikovaných pracovníků. Kromě vysoce kvalifikovaných specialistů v oblasti informačních technologií (IT), v automobilovém průmyslu a výzkumu se recruitment postupem času rozšířil i do dalších oborů, zejména do administrativy, financí, obchodu, služeb a veřejné sféry. (Jouze, Ženíšková a Salačová, 2005)

Nábor může být definován jako všechny činnosti zaměřené na zajištění potenciálního zaměstnance a získání přihlášek od vhodných uchazečů. Hlavním cílem recruitmentu je především výběr nejvhodnějšího kandidáta a obsazení pracovního místa tímto vybraným uchazečem. Personální agentura působí jako prostředník a zprostředkovatel mezi společnostmi (svým klientem) a kandidátem (uchazečům o pracovní pozici). Tento vztah lze přirovnat k užitečné symbióze a kooperaci. Dalším pozitivem recruitmentu je fakt, že personální agentura získá další možné zdroje (neúspěšní kandidáti) pro případ potenciálního rozšiřování nábora svých dalších klientů. (Tschohl, 2010).

Neúspěšné kandidáty se může personální společnost pokusit umístit i na podobné pozice u jiných společností, a tím zvyšuje šanci jejich úspěšného umístění na trhu práce. Zpočátku neúspěšné uchazeče může být možné úspěšně

umístit na krátkou dobu – aktuálně otevřené pracovní pozice u jiných klientů nebo na delší dobu – klienti často otevírají dostatek pracovních pozic. Pracovní agentury působí především v oblasti dočasného odeslání. Podle Jouze, Ženíškové a Salačové (2005) je dočasné zaměstnávání oblastí, která zahrnuje instituce při najímání pracovní síly a jejím dočasném přidělování uživatelům, náboru a výběru zaměstnanců a zajišťování všech relevantních oblastí působení.

Pronajímání pracovních sil je třístranný vztah mezi společností klienta (uživatel, zaměstnavatel, firma), zaměstnanci a agenturou. Agenturní najímání velmi efektivně zvyšuje flexibilitu trhu práce, pomáhá firmám posílit pracovní týmy při nárůstu zakázek a firmy mohou snáze ukončit pracovní poměr s přidělenými zaměstnanci po skončení takových špiček. Tento druh práce je také často využíván na mateřské dovolené nebo v případech pracovní neschopnosti. Dočasná expatriace zaměstnanců má následující charakteristiky: takoví zaměstnanci podepisují pracovní smlouvy s pracovními dispečerskými agenturami a jsou jejich zaměstnanci. Kromě pracovní smlouvy může mít i dohodu o pracovní činnosti. (Tošovský, 2011)

Dohoda o provedení práce je zakázána při dočasném přidělení zaměstnance. Zaměstnanec ji může uzavřít s agenturou práce, ale ta ho nesmí dále přidělovat klientům. Kromě podepsané pracovní smlouvy obdrží zaměstnanec písemné poučení, ve kterém uvede jméno, adresu pracoviště, datum vzniku a ukončení dočasného přidělení k výkonu práce pro uživatele, jméno zaměstnance, pracovní zařazení, popř. mzdové podmínky. V tomto písemném pokynu může být jmenována hmotněprávní odpovědnost přiděleného zaměstnance vůči uživateli. Pracovněprávní vztah se uzavírá většinou na dobu určitou. Poměr lze s agenturou práce neomezeně prodlužovat až do uplynutí původně sjednané doby. Nájemní pracovníci jsou placeni minimálně stejně jako dlouholetí zaměstnanci uživatele. Agentura jako zaměstnavatel odpovídá za škodu způsobenou zaměstnanci uživatele. Tato odpovědnost je jasně uvedena ve smlouvě. (Tošovský, 2011)

3.2.2 Dočasné přidělování zaměstnanců

V § 66 odstavce (2) zákona o zaměstnanosti je dočasné přidělování zaměstnanců definováno jako: *„Uzavření pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a agenturou práce za účelem výkonu práce u uživatele. Agentura práce může svého zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce pro uživatele jen na základě písemné dohody o dočasném přidělení zaměstnance uzavřené s uživatelem podle zvláštního právního předpisu.“*

3.2.3 Executive search nebo headhunting (cílené vyhledávání a výběr kandidátů)

Executive search nebo headhunting je služba, která slouží k vyhledávání kandidátů a obsazování pracovních pozic, které si vyžadují vysokou specializaci v dané oblasti. Dalšími typickými pozicemi, které tato služba obsazuje, jsou pozice ve vyšším managementu a klíčoví manažeři společnosti. Společnost uzavřela smlouvu s personální firmou na konkrétní pozici, kterou chtěla obsadit formou headhuntingu. Agentura práce získává dočasnou nebo trvalou exkluzivitu na pozici, která většinou není ani inzerována na webu klienta. Jde především o to, aby se konkurenti nedozvěděli o dočasné neefektivitě a slabých místech v klíčových částech společnosti. Velkou výhodou v případě této formy spolupráce je získávání nejlepších kandidátů, které v dané chvíli trh práce nabízí a díky tomu tak dojde ke spokojenosti klienta, tedy firmy a k velké úspoře jeho času. Agentura v rámci své práce nabídne klientovi tzv. long list, kde uvede výběr jednotlivých zaměstnanců a následně tzv. short list se seznamem kandidátů, kteří již byli schváleni. (Price, 2011)

Jednotliví kandidáti nevědí do doby schůzky, o jakou společnost jde. Klient poskytuje součinnost, a to zejména v dodání seznamu nejvhodnějších společností odkud by uvítali vhodného kandidáta, resp. seznam společností odkud není možné oslovovat kandidáty. (Price, 2011)

Nevýhodou této spolupráce je finanční aspekt této služby, který daleko převyšuje standardní poplatky agentuře. Klient se zavazuje zaplatit určitou část služby předem. Tato částka slouží zejména k pokrytí širší a hlubší analýzy pracovního trhu vhodných společností a nejvhodnějších kandidátů. (Tolbert, 2016)

3.2.4 Outsourcing

Outsourcing lze definovat jako využívání služeb externího pracovníka, obvykle odborníka nebo jiné podniky místo najímání lidí na plný úvazek. Společnost využívá outsourcing, pokud chce snížit náklady, nebo získat kvalitní služby za průměrnou cenu. Hlavními důvody pro outsourcing jsou (Bartoňková 2010):

- orientace na jádro podnikání;
- zvýšení kvality;
- zvýšení rozsahu činností a jejich dostupností;
- centralizace;
- kontrolování nákladů;
- dostupnost technologií.

Jednotlivé alternativy musí být důkladně zanalyzovány a následně musí dojít k rozhodnutí, která z nich bude využita. V ideálním případě by společnost měla

oslovit alespoň tři až čtyři dodavatele (myšleno agentury práce) a vyzvat je k podání nabídek na základě zadání. Jakákoli nabídka by měla obsahovat cenu služby a formu, ve které bude úkol dokončen. Společnost při zvažování oceňuje nejen nabídku služby, ale také kvalitu této služby, dobrou pověst dodavatele na trhu a ověřování poskytnuté reference. V konečném důsledku také rozhoduje, zda outsourcovat všechny služby nebo jen některé. Po podepsání smlouvy je již jasně uvedeno, která ze služeb bude uvedena, v jakém časovém rozmezí a za jakou cenu. (Bartoňková 2010)

V současné době je největší zájem o outsourcing v oblasti IT služeb a HR služeb. V případě outsourcingu nepřechází na dodavatele rozhodovací pravomoc a jeho role je vnímána spíše jako poradní hlas. Velkou nevýhodou outsourcingu jsou rostoucí obavy zaměstnanců společnosti z možných důsledků zavedení outsourcingových služeb v rámci společnosti a možného budoucího propouštění. Původní záměr snížit krátkodobé a provozní náklady se může vymstít. Společnost se může postupem času stát závislou na dodavateli, kvůli tomu, že přišla o specializované pracovníky, kteří v důsledku outsourcingu přišli o své pracovní místo. (Pauknerová, 2006)

3.2.5 Outplacement

Outplacement je v rámci odborné publikace definována jako pomoc organizace při vyhledávání alternativních zaměstnanců pro firmy, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti, a v širším smyslu obecná pomoc pracovníkům, kteří byli propuštěni z výše popsaných důvodů. Podle Armstronga (2005) je opětovné zaměstnávání proces, který pomáhá propuštěným pracovníkům najít vhodné zaměstnání a nové pracovní pozice mimo jejich současnou společnost. Tuto pomoc může poskytnout i odborná firma (zpravidla personální agentura), která dobře rozumí trhu práce a dokáže zaměstnancům poradit a doporučit vhodné nové zaměstnavatele. Právě tato hluboká znalost různých pracovních sektorů, stejně jako zmapování trhu práce a firem působících ve stejném oboru, dělá z personální agentury kvalifikovaného partnera pro poskytování této služby.

HR firma pomáhá propuštěným pracovníkům připravovat životopisy, radí jim, jak absolvovat pohovory, je jejich mentorem a rádčem, který jim pomáhá zvládat obtížné životní situace, jako je nezaměstnanost. Součástí této poradenské činnosti může být i psychologické posouzení, zda daný pracovník situaci zvládne sám, a možné návrhy řešení. Součástí služby jsou osobní výpovědi a posudky společností a zaměstnanců, včetně několika možných typů vhodných pozic, seznam doporučených společností a shrnutí silných a slabých stránek zaměstnance. Personální agenti nebo agentury práce nemají povinnost hledat nová zaměstnání. Jeho funkcí je především konzultovat a konzultovat.

Ztráta zaměstnání může mnohokrát znamenat začátek nové kariéry, o které zaměstnanec dříve ani neuvažoval a bez tohoto nechtěného nutkání by se nikdy nerozhodl. (Sathe, 2010)

3.2.6 Vzdělávání a rozvoj

Jak uvedl Koubek (2007), vzděláváním a rozvojem se pracovníci stávají konkurenceschopnějšími na trhu práce a přispívají k rozvoji svých znalostí a zkušeností. Program zároveň zvyšuje atraktivitu organizace. Vzdělávání pomáhá pracovníkům adaptovat se na měnící se požadavky na pracovišti, především ke zvýšení znalostí potřebných pro celkový výkon v rámci společnosti. Zaměstnanci si díky tomu mohou rozšiřovat své znalosti. Firmy je mohou aplikovat na jiná zaměstnání nebo se zvyšuje zastupitelnost jednotlivých pracovníků v různých pracovních týmech.

Součástí firemního vzdělávacího programu jsou různé rekvalifikační kurzy, kdy zaměstnanci mohou pracovat plně nezávisle na ostatních zaměstnancích či nadřízených. Společnosti v těchto případech využívají poradenská oddělení, která se starají o zvyšování kvality společnosti v rámci tzv. soft skills. Takové školicí programy pomáhají zaměstnancům lépe řídit komunikaci a tyto komunikační programy jsou také navrženy tak, aby lépe komunikovaly s potenciálními zákazníky. Proškolený zaměstnanec může efektivněji komunikovat a zastupovat tak svého zaměstnavatele. Spektrum možných kurzů zahrnuje i kurzy určené pro management, které pomáhají zvládat stresové situace a úspěšně zvládat svěřené zaměstnance. V dnešní době jsou velmi oblíbené jazykové kurzy, na které se specializují především jazykové školy. Tyto kurzy jsou mnohdy jedním z benefitů společnosti. Oblasti, které zvyšují a zlepšují tzv. hard skills jsou zejména kurzy a školení, které napomáhají účastníkům získat nejrůznější certifikáty. Jednotlivé kurzy jsou však v mnoha případech vyhrazeny pouze pro určité zaměstnance, jelikož zde dochází ke vzniku velmi vysokých nákladů. (Koubek, 2007)

3.2.7 Assessment centrum (diagnostický program)

Assessment Center (AC) je diagnostický postup založený na vhodně strukturovaném přístupu k výběru personálu, založený především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž je u kandidáta na manažerské pozice testována jeho schopnost pracovat a jeho schopnosti. Jak již definice naznačuje, schéma je určeno pracovníkům, kteří si vybírají manažerské pozice. Velký důraz je kladen na jednání žadatelů a jejich vzájemnou spolupráci. Diagnostika se snaží simulovat nejbližší možnou pracovní činnost požadovanou pro konkrétní pracovní pozici. Základem pro srovnání jsou skupinové a individuální aktivity, kdy jsou přidělovány úkoly, aby došlo k ověření dovednosti

spolupráce v rámci pracovních týmů. Zároveň vytvářejí možné konkurenční prostředí mezi posuzovanými žadateli. (Koubek, 2007)

3.2.8 Personální a kompenzační správa (mzdy)

Pokud má klient zájem přenechat zpracování personální a mzdové agendy externí firmě, tuto službu klientovi zajišťuje personální agentura. Tímto krokem se usnadní práce finančnímu oddělení a firmě se mohou snížit mzdové náklady. V rámci mzdového vedení zpracuje personální agentura všechny podklady pro mzdy, má na starosti výpočet, zpracování mezd a odvodů, provedení výplatních pásek, odpovědnost za mzdové a evidenční listy, srážky ze mzdy (např. v případě exekucí), odpovědnost za komunikaci se správou sociálního zabezpečení a jednotlivými zdravotními pojišťovnami. (Evangelu a Juříčka, 2013)

Personální agenda se týká sepisování pracovních smluv a revizí smluv, řešení problematiky sociálního zabezpečení, přijímání a odhlašování zaměstnanců na okresních úřadech sociálního zabezpečení a osobních zdravotních pojišťoven, vedení mzdové agendy, evidence zákonného pojištění zaměstnanců. Dále se týká oblasti evidence personálních dokumentů zaměstnanců a komunikace s orgány státní správy. Patří sem také oblast vzdělávání a školení a oblast odměňování. (Evangelu a Juříčka, 2013)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodika

Součástí této kapitoly je vymezení cílů práce, určení výzkumných otázek a představení použitých metod výzkumu.

Pro nejrelevantnější výsledky bylo použito několik různých metod. V úvodu praktické části diplomové práce bylo využito hloubkového rozhovoru. Ve druhé části bylo použito hodnocení pomocí dotazníkového šetření. Ve třetí, poslední části práce byla použita metoda workshopu s následným vyhodnocením.

4.1 Cíl

Cílem práce je detailně prozkoumat vzdělávací a rozvojový systém zaměstnanců vybrané personální agentuře XY a na základě této analýzy určit možné příležitosti pro zlepšení a předložit inovativní doporučení dobře využitelná v praxi.

4.2 Výzkumné otázky

Stanovení výzkumných otázek odráží cíl práce, který bude za jejich pomoc splněn.

Tři výzkumné otázky:

- Jaký je vzdělávací systém společnosti XY? Jaké jsou jeho hlavní silné a slabé stránky?
- Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni se vzdělávacím systémem ve společnosti?
- Jaké další moderní vzdělávací metody by zaměstnanci společnosti XY ocenili? Proč by si takové metody chtěli vyzkoušet?

4.3 Výzkumné metody

V rámci výzkumného šetření byly využity metody – hloubkový rozhovor pro detailní popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v kapitole č. 5, dotazníkové šetření v kapitole č. 6 a pro další výzkum byla využita metoda tzv. akčního výzkumu, kapitola č. 7.

V rámci realizace akčního výzkumu byl na základě výsledků z dotazníkového šetření uskutečněn workshop pro vybrané pracovníky sledované společnosti, jehož průběh byl podroben reflexi a vyhodnocení za pomoci druhého dotazníku.

Hloubkový rozhovor (Hendl, 2008) – velice často užívaná metoda sběru dat při kvalitativním výzkumu. Komunikace při hloubkovém rozhovoru tradičně probíhá mezi tazatelem a dotazovaným. Hlavním cílem kvalitativního šetření je zde odpovědět na otázky otevřené. Je důležité zjistit motivace dotazovaného, nejenom holá fakta. Zásadním prvkem hloubkového rozhovoru je formulace jednotlivých otázek. Pokud jsou otázky položeny nesprávně, může to zásadním způsobem ovlivnit odpovědi dotazovaného.

Dotazníkové šetření (Giddens, 2013) – metoda dotazníkového šetření má velkou výhodu v následné analýze dat, přesnému zacílení a možnosti sběru velkého množství dat s příležitostmi k detailním otázkám. Jsou 3 typy dotazníkového šetření:

- **Standardizovaný dotazník** – struktura tohoto dotazníku je pevně daná, odpovědi jsou například ano/ne. Jedná se o snadno čitelná data.
- **Otevřené otázky** – v tomto typu dotazníků dostane každý z dotazovaných možnost se plně vyjádřit na otevřené otázky. Jedná se o velmi těžko interpretovatelná data.
- **Polostrukturovaný dotazník** – tento druh dotazníku je kombinací obou výše zmiňovaných typů.

Akční výzkum (Hendl, 2008) – akční výzkum autor chápe jako formu aplikovaného výzkumu přesně upravenou pro sociální vědy. Účastníci tohoto výzkumu jsou si všichni rovni. Jedná se o cyklický proces a jeho fázemi jsou akce, vyhodnocení a reflexe. Akční výzkum vždy odráží aktuální potřeby všech zúčastněných.

5 Řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci XY

Popisovanou společností je personální agentura XY, která působí na českém trhu již mnoho let. Společnost si je vědoma velké konkurence a snaží se tedy udržet určitou konkurenční výhodu. Jednou z těchto výhod společnosti je právě propracovaný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Kapitola se detailně zaměřuje na analýzu vzdělávání společnosti XY. Pro dosažení záměru této kapitoly byl použit hloubkový rozhovor se zaměstnankyní HR oddělení. Hloubkový rozhovor proběhl na pracovišti společnosti XY. Rozsah rozhovoru byl stanoven na dvě hodiny. Zaměstnankyně společnosti XY odpovídala na předem stanovené otázky (viz. Příloha A, B). Z výsledků byl vyhotoven komplexní popis systému rozvoje a vzdělávání ve společnosti.

5.1 Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti XY je dosažení trvalých změn ve znalostech, dovednostech a postojích (chování), které podporují a zvyšují výkon zaměstnance. Nabyté znalosti a dovednosti pomáhají efektivně plnit pracovní úkoly na dané pracovní pozici a současně zvyšují hodnotu pracovníka na trhu práce. Efektivní vývojový proces vyžaduje aktivní účast na procesu:

- liniového manažera;
- zaměstnanců;
- lidských zdrojů (HR).

Zaměstnanci a jejich linioví manažeři určují další kroky školení a rozvoje. Vyberou si hlavní zaměření rozvoje spolu s nástroji, které jim pomohou dosáhnout jejich cílů.

Při vytváření jednotlivých plánů musí manažer vycházet z následujících oblastí:

- souhrn všech potřeb v rámci vzdělávání;
- interních formulářů, které označují výstupy procesů v rámci řízení výkonnosti;
- požadavků na dané pracovní místo;
- základních a nejdůležitějších cílů v rámci společnosti;
- rozpočtu, který daná společnost na dané aktivity má.

V organizaci jsou nástroje chápány jako všechny vzdělávací a rozvojové aktivity plánované prostřednictvím intranetového výukového portálu. Management chápe dokončení plánovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit jako

nezbytné pro dosažení pracovních cílů, zlepšení výkonu a další osobní rozvoj. Při setkání v průběhu roku je důležité ve spolupráci s vedoucími zhodnotit pokrok, kterého absolventi dosahují pomocí těchto nástrojů. (Vlastní zpracování na základě hloubkového rozhovoru)

5.2 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

K identifikování potřeb vzdělávání je zapotřebí manažera, který má pod sebou tým zaměstnanců a také HR pracovníka, který má na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti. Cílem těchto aktivit je identifikovat čas, kdy je třeba rozvoj daného zaměstnance řešit.

Každý zaměstnanec je také zavázán si svá povinná školení hlídat sám v intranetovém systému společnosti. Všichni zaměstnanci jsou ve spojení se svým přímým nadřízeným a na týdenní bázi se baví o působení ve společnosti, takže manažer dostává příležitost případnou náhlou potřebu školení či jiné rozvojové aktivity včas rozpoznat. S nováčky se komunikace ohledně vzdělávání rozlišuje od zkušených kolegů. V prvních pár měsících je školení zásadní částí jejich pracovní agendy. Seniorní kolegové mají těchto příležitostí značně méně.

Možnosti identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY:

- **Rozhovory s manažery** – manažeři jsou každý den v kontaktu se svým týmem a vědí, jaké školení by v současnosti nejvíce potřebovali.
- **Checklist vzdělávacích aktivit** – po ukončení zkušební doby dostane zaměstnanec list základních aktivit, které by již měly být splněny. V případě, že nějaké ze školení neproběhlo, musí dotyčný zaměstnanec školení dodatečně podstoupit.
- **Změna podmínek** – v dnešním světě, který se mění každý den, vzniká prostor i pro nová školení. Úkolem zaměstnanců HR je sledovat trendy a současné dění a reflektovat tak situaci na trhu. Pomocí těchto vhlédů do společnosti má celá firma možnost se dále rozvíjet. Příkladem bylo školení na zaměstnávání uprchlíků z Ukrajiny. (Vlastní zpracování na základě hloubkového rozhovoru)

5.3 Typy kariérních cest ve společnosti XY

Kariérní cesty se mohou lišit. Všichni se během života vyvíjíme a kariérní přechod je jakýkoli přechod, který nás nějakým způsobem obohatí.

Ve společnosti XY rozlišujeme následující typy kariérních cest: manažerskou, projektovou či expertní.

5.3.1 Manažerská kariéra

Jedním ze základních předpokladů podnikatelské filozofie zkoumané organizace je, že moderní společnosti potřebují fungovat efektivně. Z tohoto důvodu je preference ploché (ne hierarchické) organizace, aby mohla promptně reagovat na změny v externím prostředí. Takový typ společnosti nepotřebuje mnoho managerů a manažerských úrovní, ale staví na kvalitní experty. Organizaci se daří manažerské pozice obsazovat přednostně interně a transparentně, prostřednictvím náročnějšího procesu výběru, který je potřebný k posouzení manažerského potenciálu a vhodnosti kandidáta na manažerskou pozici.

Kariéra v managementu je v něm chápána jako posun od odbornosti k dovednostem v oblasti řízení lidí a organizací. Proto při zahájení kariéry na určité úrovni (od lídra v této oblasti) není další typická kariérní cesta zobrazena v kariérní cestě. Ta může směřovat více směry a je dána více osobností manažera než pozicí, kterou zastává.

5.3.2 Projektová kariéra

Cesta projektové kariéry znamená často příležitost ovlivnit a změnit věci, uplatnit své zkušenosti, znalosti a schopnosti na něčem novém, rozšířit si obzor ve své profesi, ale i ve firmě, poznat nové kolegy, postupy a myšlení v jiných částech firmy, jednoznačně měřit a vidět pokrok, a dostat rychlou zpětnou vazbu od kolegů. Projekt není vždy jen šance růstu po odborné a lidské stránce, ale otevírá také možnost na případnou projektovou kariéru a šanci do budoucna pracovat jako projektový manažer. Projektová kariéra může začít prací na projektu. Vedle hlavní náplně práce ale může následně vyústit do pozice v příslušném útvaru společnosti XY, která se profesionálně věnuje podpoře a řízení projektů. Příklad tohoto projektového posunu v kariéře může být, když společnost dostane tak velkou novou zakázku, že se z toho stane samostatný projekt a oddělení. V takové situaci jsou kolegové z jiných částí společnosti přesunuti na jedno místo, kde se zaměřují právě na jeden konkrétní a časově omezený projekt.

5.3.3 Expertní kariéra

Nejčastější změna pozice sleduje právě cestu expertní kariéry. Tento celosvětový trend zdůrazňuje, že význam expertů roste a firmy jim věnují proto velkou pozornost.

Top management si uvědomuje, že moderní společnost vyžaduje profesionály, kteří mají odborné know-how, a také nové elementy tzv. know-why a know-whom. Známé know-how (znalosti a dovednosti poskytnout službu) zůstává nevyhnutelné. Know-why znamená rozumět byznysu a kultuře společnosti, což zaměstnanci umožňuje využívat jeho znalosti a dovednosti. Know-whom znamená znát, mít a budovat vztahy ve společnosti, s dodavateli, odběrateli a zákazníky. Všechny tyto kroky jsou potřebné k tomu, aby pracovník dokázal ovlivňovat činnost organizace a přispíval k očekávaným efektům společnosti. Know-why a know-whom se získávají především přes nové zkušenosti prostřednictvím působení na různých pozicích ve firmě, než přes formální vzdělávání a tréninky. (Vlastní zpracování na základě hloubkového rozhovoru)

5.4 Metody vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY

V další podkapitole je popsán sled nejdůležitějších vývojových aktivit HR oddělení, dále také jako oddělení lidských zdrojů, personální oddělení:

- a) **Vstupní školení, tj. "startovací den"** – vstupní školení pro nové zaměstnance, jehož účelem je poskytnout základní přehled o společnosti, nezbytná školení v oblastech bezpečnosti, práva a firemní kultury. Organizuje ho oddělení lidských zdrojů.
- b) **Odborné vzdělávání** – školení, semináře, konference a další druhy rozvojových aktivit:
 - Technologie (sekce sítí a informačních technologií) – zaměřuje se na provozní oblasti technologií a počítačových sítí i souvisejících aplikací. Organizuje ho oddělení lidských zdrojů za podpory IT oddělení.
 - Odborné vzdělávání – ostatní divize se zaměřují na všechny oblasti odborného vzdělávání. V oblasti financí, práva, lidských zdrojů, prodeje, marketingu, služeb zákazníkům. Organizuje ho oddělení lidských zdrojů.
- c) **Rozvoj měkkých dovedností** – školení, semináře a další druhy rozvojových aktivit zaměřené na oblasti prodejních, komunikačních, manažerských a dalších měkkých dovedností. Je organizováno HR oddělením.
- d) **Mentoring** – seniornější z kolegů si vezme na starost nově přichozího kolegu.
- e) **Jazykové vzdělávání** – kurzy anglického jazyka, ve výjimečných případech kurzy německého jazyka.
- f) **Rozvojové nástroje a nástroje zpětné vazby** – rozvojové aktivity zaměřené na určení silných stránek a rozvojových oblastí zaměstnance anebo pro rozvoj zaměstnanců (např. koučink, mentoring, celoroční hodnocení pracovníků apod.).
- g) **Doplňkové vzdělávání** – školení, kurzy a další druhy rozvojových aktivit zaměřených na získání certifikátů, diplomů, titulů nebo zvýšení vzdělání, kvalifikace nebo odbornosti formou řádného či oddílového studia. Organizuje ho oddělení lidských zdrojů.
- h) **Školení ze zákona (cyklická školení)** – školení, kurzy zaměřené na různé oblasti provozu a bezpečnosti ve společnosti, které jsou povinné ve smyslu obecně závazných právních předpisů České republiky. Jsou organizovány právním oddělením, za podpory HR.

5.4.1 Představení konkrétního vzdělávacího plánu na vybranou pozici

Pro lepší představu zde bude představen systém vzdělávání a rozvoje na konkrétní pozici ve společnosti XY. Specifické školení pro „HR Administrative Support & Recruitment Researcher“:

První měsíc:

- **Vstupní školení (HR)** – součástí zaškolení je představení společnosti v celosvětovém měřítku.
- **Školení na interní databázi kandidátů** (Specialista na interní systém) – stěžejní pro velkou většinu zaměstnanců společnosti XY, vzhledem k tomu, že se jedná o recruiterské pozice.
- **Školení na intranet (HR)** – jedná se o interní webové stránky společnosti. Pro každého zaměstnance je důležité se umět orientovat na těchto stránkách. Mohou zde naleznout vše, co je třeba k výkonu jejich práce.
- **Školení na Google aplikace (IT)** – společnost využívá velkého množství Google aplikací k dennímu fungování společnosti.
- **Školení na legislativu v agenturách práce** (Právní oddělení) – umožňuje pak zaměstnanci se dobře orientovat v uzavírání smluv, které dělá zaměstnanec na této pozici velice často, tudíž je expertíza v této oblasti nutností.
- **Marketingové školení** (Marketingové oddělení) – na této pozici je možnost využívat i rozsáhlé marketingové kampaně. Díky školení je možné tyto možnosti plně využívat.
- **Samostatná školení pomocí intranetu** – školení na BOZP, školení ohledně GDPR, první pomoc, školení ohledně férového zaměstnávání a protipožární školení.

První rok:

- **Mentoring** – každý nový zaměstnanec má svého mentora, kterým je zkušenější kolega. Je důležité mít pro nově příchozího zaměstnance k dispozici právě někoho seniornějšího. Nevýhody této metody jsou velký nápor na mentora, který má víc práce, než měl do teď. K metodě mentoringu ve společnosti XY přistupují i jako ke vzdělávací metodě samotného mentora. Je to dobrá metoda, která může připravit zkušeného kolegu na práci na vyšší pozici, kde by působil například na pozici manažera. Součástí pozice mentora je i peněžní kompenzace na tři měsíce vzhledem k nárůstu objemu práce.
- Plánovaná rozvojová školení pro konkrétního zaměstnance, nebo plánovaná školení v rámci pobočky, či celé firmy. (Vlastní zpracování na základě hloubkového rozhovoru)

5.5 Plánování a realizace rozvojových aktivit

Rozdělení odpovědností souvisejících s plánováním a realizací rozvojových aktivit ve společnosti XY je následující:

5.5.1 Odpovědnosti manažera

- Návrh rozpočtu na rozvoj a vzdělávání podřízených zaměstnanců za konzultační podpory HR (tento rozpočet je součástí rozpočtu příslušné divize).
- Průběžné sledování a kontrola rozpočtů na rozvoj a vzdělávání pro svou organizační složku.
- Stanovení individuálních rozvojových plánů a schválení rozvojových aktivit podřízených zaměstnanců do termínů určených a komunikovaným oddělením lidských zdrojů.
- Průběžná aktualizace rozvojových plánů po jejich schválení (přesun, rušení, návrh nové rozvojové aktivity); manažer má povinnost informovat HR o všech změnách v souvislosti se změnou rozvojového plánu.
- Umožnění účasti zaměstnance na schválených rozvojových aktivitách.
- Zajištění podmínek, aby zaměstnanec, mohl využívat znalosti získané účastí na rozvojových aktivitách v pracovním procesu a průběžné sledování využívání znalostí v praxi.
- Zrušení rozvojové objednané aktivity pro sebe nebo podřízeného podle definovaných pravidel.
- Poskytování potřebné součinnosti při zajišťování rozvojových aktivit centrálně zajišťovaných oddělení lidských zdrojů.

5.5.2 Odpovědnosti zaměstnance

- Naplánování svých rozvojových aktivit pro daný kalendářní rok.
- Kontrola stavu svých naplánovaných rozvojových aktivit pro daný kalendářní rok.
- Řádná účast na schválené rozvojové aktivitě ve stanoveném termínu, zejména na rozvojových aktivitách centrálně zajišťovaných HR oddělením.
- V případě účasti na otevřeném veřejném kurzu zajištění dopravy a ubytování.
- Vyhodnocení rozvojové aktivity, které se zúčastnil po jejím ukončení prostřednictvím hodnotícího formuláře, který je součástí vzdělávací aplikace.

- Spolupráce s HR a jinými organizačními složkami zajišťujícími rozvojové aktivity, aby plánování a realizace rozvojových aktivit mohla být zajištěna ve stanoveném čase a v požadované kvalitě.
- Vyrozumění svého přímého nadřízeného v případě, že se nemůže z vážných důvodů zúčastnit vzdělávací aktivity.

5.5.3 Odpovědnosti personálního oddělení – sekce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

- Konzultační podpora manažerům při plánování a aktualizaci vzdělávacích aktivit zaměstnanců včetně konzultací ohledně návrhu rozpočtu na vzdělávání.
- Průběžné sledování a kontrola rozpočtů jednotlivých organizačních složek pro vzdělávání.
- Komplexní organizační zabezpečení skupinových rozvojových aktivit (včetně zabezpečení místa, stravy, ubytování, objednávání a zpracování objednávek, faktur).
- Zaslání pozvánky zaměstnanci (a jeho přímému nadřízenému na vědomí) na schválenou skupinovou rozvojovou aktivitu nejpozději 10 dní před jejím uskutečněním.
- Uzavření Dohody o zvýšení / prohlubování kvalifikace a Dohody o uznání závazku a srážkách ze mzdy se zaměstnancem podle definovaných pravidel.
- Spolupráce s agenturou při výběru poskytovatelů rozvojových aktivit, uzavření smluv s nimi a za vztahy s poskytovateli rozvojových aktivit, které organizuje.
- Aktualizace nabídky rozvojových aktivit.
- Vedení evidence o všech realizovaných rozvojových aktivitách každého zaměstnance společnosti.
- Pravidelné vyhodnocování rozvojových aktivit a jejich poskytovatelů za účelem dosažení požadované kvality. (Vlastní zpracování na základě hloubkového rozhovoru)

5.6 Náklady na rozvoj zaměstnanců

Rozpočet na náklady spojený se vzděláváním ve sledované společnosti je předem na každý rok striktně stanoven. Společnost ví, že rozvoj zaměstnanců je velice důležitým jak pro spokojenost celé společnosti, tak i pro personální rozvoj. Spokojení a výkonní zaměstnanci znamenají dobré výsledky společnosti. Rozpočet je vždy připraven na rok dopředu a je rozdělen do čtyř kvartálů. Na konci každého roku mají jednotliví manažeři za úkol připravit plán na rozpočet pro další rok pro svůj tým. HR oddělení pak připravuje plán vzdělávání a rozvojových aktivit pro celofiremní aktivity. Následně jsou tyto plány finalizovány společně a představeny řediteli k odsouhlasení rozpočtu. Pokud se objeví potřeba měnit plán během roku, je tam určitý prostor pro změnu, ale spíše v rámci jednotlivých poboček, které mají možnost rozpočet na vzdělávání navýšit o peníze z jejich rozpočtu.

Je důležité brát v potaz také to, že zaměstnanci investují svůj pracovní čas do vzdělávacích aktivit. Jedná se o čas, který mohl být investovaný do jejich práce a napomocť jim k získání jejich bonusů či dalších odměn. Proto je důležité, aby vzdělávací a rozvojové metody měly relevantní výsledky.

Náklady spojené s rozvojem zaměstnanců jsou rozděleny na:

- **Přímé náklady** – náklady na pronájem učeben, učební texty a pomůcky, náklady na externí dodavatele a další provozní náklady.
- **Nepřímé náklady** – náklady spojené s cestovními náhradami (strava, ubytování, cestovní, pojistné). (Vlastní zpracování na základě hloubkového rozhovoru)

5.7 Průběh hodnocení zaměstnanců společnosti XY

Každoročně na začátku nového kalendářního roku probíhá hodnocení zaměstnanců za předchozí rok. Jeho cílem je vyhodnocení splnění stanovených úkolů celé společnosti i průběžné plnění individuálních cílů zaměstnanců.

Roční hodnocení sestává ze dvou kroků:

Roční hodnocení výkonu, v jehož rámci manažer zhodnotí všechny své zaměstnance za předchozí rok na stupnici 1–5. Hodnocení výkonu vstupuje jako podklad pro roční úpravu mezd. Obsahem rozhovoru mezi manažerem a zaměstnancem je zhodnocení pracovních výsledků za předchozí rok v hlavních oblastech působení zaměstnance, hodnocení chování, stanovení jeho rozvojových potřeb a rozhovor o případném kariérním rozvoji zaměstnance. Jedná se o otevřenou diskusi i vzájemnou zpětnou vazbu na společné fungování mezi manažerem a zaměstnanci v rámci jednoho týmu.

Roční hodnotící schůzku zahrnuje kromě hodnocení pracovního výkonu také hodnocení chování v souladu s uznávanými hodnotami a hodnocení manažerských kompetencí i stanovení plánu rozvoje na následující rok. Otevřená komunikace a přímá zpětná vazba napomáhají vzájemnému pochopení, očekávání a kvality dosahovaných výsledků. Hodnotit chování je důležité, protože odráží způsob, jakým zaměstnanec dosahuje výsledků, jak jednotlivci podporují tým, komunikují, učí jiné atd. Plán rozvoje zaměstnance určuje společně manažer a zaměstnanec na ročním setkání. Východiskem pro tvorbu plánu rozvoje je identifikace rozvojových potřeb.

Na hodnotícím setkání jde o obousměrné zhodnocení spolupráce za předchozí rok a o zpětnou vazbu manažera zaměstnanci na vykonanou práci. Kromě formální zpětné vazby, kterou manažer poskytuje zaměstnanci na hodnotícím setkání, existuje i pravidelná zpětná vazba při průběžném hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení interních i externích vzdělávacích (rozvojových) aktivit se realizuje formou papírových a elektronických hodnotících formulářů. Účastníci vzdělávací aktivity vyplňují po ukončení vzdělávací aktivity hodnotící list prostřednictvím portálu nebo elektronické pošty. Všechny podněty účastníků jsou dále zpracovány a analyzovány sekci vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů s konečným cílem zlepšení kvality poskytování vzdělávacích (rozvojových) aktivit a služeb s tím souvisejících.

5.8 Další rozvoj kariéry ve společnosti XY

Společnost podporuje odborný i profesionální růst zaměstnanců i prostřednictvím možnosti přednostně se ucházet o volná místa přímo v organizaci. Teprve v případě nereflektování zaměstnanců se následně zvaží výběr kandidátů z externích zdrojů. Při interním výběru se na zveřejnění volných pracovních míst používá výlučně intranetová aplikace. Ta je přístupná každému zaměstnanci a jsou v ní přehledně zveřejněny všechny otevřené pozice v organizaci, na které je vypsáný výběr (kromě pracovních míst, na které není uvnitř společnosti vhodný kandidát, a proto se hledají na externím trhu).

Organizace promyšleně podporuje i další formy horizontální kariéry. Sebevzdělávání je cíleným vzděláváním se zaměstnanec bez pomoci lektora, školitele, resp. jiné osoby. Jedná se o rozvojový nástroj vzdělávání sebe samého s využitím takových prostředků jako je literatura, studijní materiály, média atd. Výrazně nejrozšířenější jsou veřejné jazykové kurzy, které mohou zaměstnanci navštěvovat díky příspěvkům od společnosti XY.

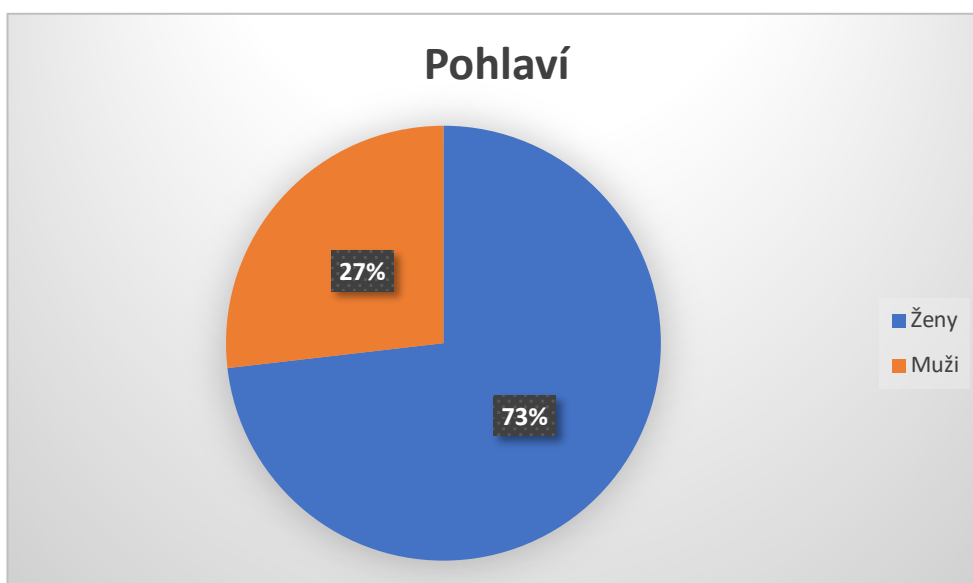
Dále společnost XY poskytuje svým zaměstnancům nefinanční odměnu ve formě cafeterie (výběr z nabídky benefitů). Pomocí benefitních bodů z cafeterie vzniká možnost na další vzdělávání, buď jazykové kurzy nebo i další dovednosti. Obsahuje kariérní nástroje jako je vzdělávání, a to prostřednictvím školení, které si zaměstnanec sám najde, absolvuje a následně přednese fakturu na proplacení na oddělení benefitů. Podle aktuálních výsledků hodnocení se odvíjí výše finančního příspěvku na daný kurz či školení. (Vlastní zpracování na základě hloubkového rozhovoru)

6 Dotazníkové šetření – spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY

Pro dotazníkové šetření byli vybráni a osloveni interní zaměstnanci společnosti XY. Dotazníků bylo rozesláno 73 a jednalo se pouze o interní zaměstnance společnosti XY, ne o agenturní zaměstnance, které společnost také má. Celkem se dotazníku zúčastnilo 41 respondentů. Hlavním cílem dotazníku bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s projevem zájmu ze strany HR o jejich rozvoj. Dále bylo zkoumáno, jestli zaměstnanci společnosti cítí možnost kariérního postupu ve společnosti a zda mají pocit, že vzdělávací systém společnosti je adekvátní. Na základě dotazníkového šetření a vyhodnocení silných a slabých stránek vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY budou navržena nová řešení, která by mohla společnost posunout dál v jejím personálním managementu.

1. Otázka – jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena



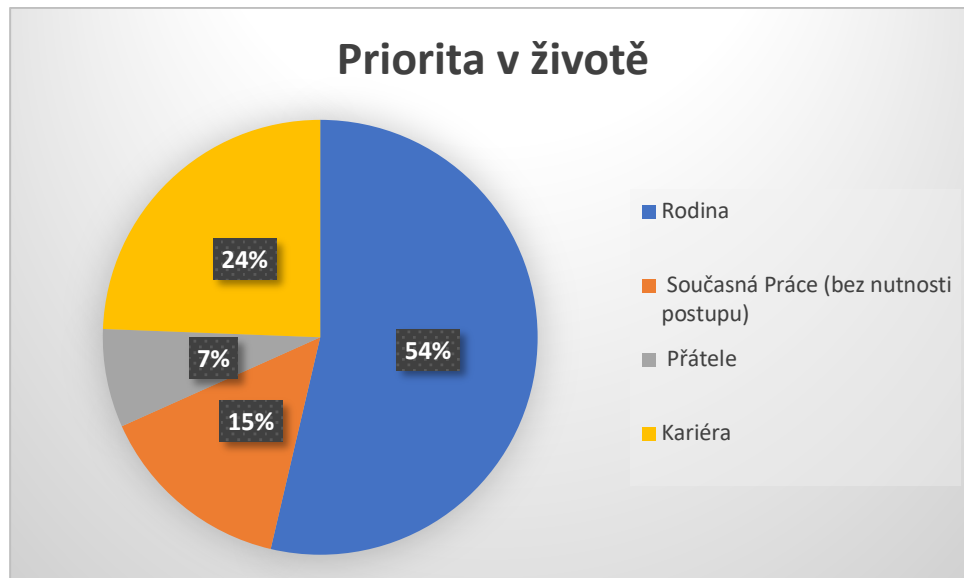
Graf 1 Pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci dotazníku bylo z celkem 41 zúčastněných 73 % žen a 27 % mužů. Tedy 30 žen a 11 mužů. Ve společnosti XY pracují spíše ženy.

2. Otázka – čemu v životě dáváte nejvíce přednost?

- Rodina
- Současná práce (bez nutnosti postupu)
- Přátele
- Kariéra



Graf 2 Priorita v životě

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka dotazníku byla věnována prioritám jednotlivých respondentů. Z odpovědí bylo zjištěno, že nejvíce je pro respondenty důležitá rodina a dávají jí prioritu v 54 %, v celkem 22 případech. Dále následuje kariéra s 24 %. Otázkou se mělo rozklíčovat, jak velkou váhu zaměstnanci přikládají pracovnímu životu na úkor rodiny. Odpověď jasně ukazuje, že pro zaměstnance společnosti XY je prioritou v životě rodina. Tento výsledek koresponduje s celkovou atmosférou společnosti. Dalším možným výstupem této otázky bylo pozorování rozdílu mezi prioritou současné pracovní pozice (15 %) oproti kariéernímu postupu (24 %). Pokud je pro zaměstnance prioritou zaměstnaní, volí si spíše možnost, kde je pro něj důležitý kariéerní postup ve společnosti než současná pozice.

3. Otázka – jak hodnotíte spokojenost s personálním oddělením firmy?

- Jsem spokojený/á
- Jsem průměrně spokojený/á
- Jsem nespokojený/á



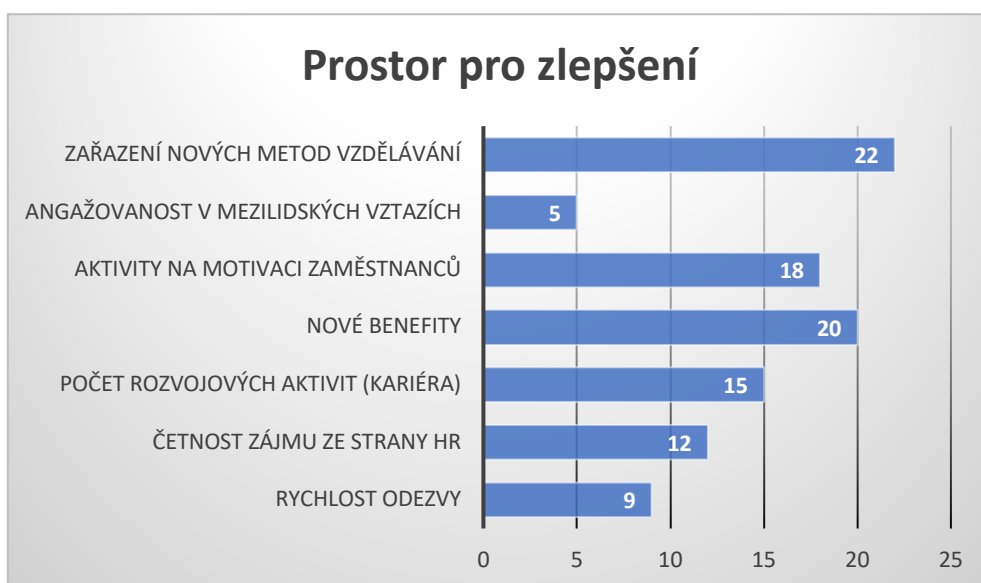
Graf 3 Personální oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázka již byla přímo spojena se spokojeností respondentů tedy zaměstnanců s fungováním personálního oddělení. Celkem 61 % dotazovaných odpovědělo, že je průměrně spokojeno. Následovala však čtvrtina dotazovaných, kteří odpověděli, že nejsou spokojeni s fungováním personálního oddělení ve firmě.

Z výsledků lze pozorovat určitý prostor pro zlepšení HR oddělení. Na základě výsledků této otázky budou v závěru práce navržena možná opatření, která by mohla ve společnosti XY situaci se spokojeností vylepšit.

4. **Otázka – kde cítíte největší prostor pro zlepšení ze strany personálního oddělení?** (více odpovědí je možných)
- Četnost zájmu ze strany HR
 - Počet rozvojových aktivit (kariéra)
 - Nové benefity
 - Aktivity na motivaci zaměstnanců
 - Angažovanost v mezilidských vztazích
 - Zařazení nových metod vzdělávání



Graf 4 Prostor pro zlepšení

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě odpovědí z otázky č. 4 bylo identifikováno, v jakých konkrétních aktivitách by personální oddělení mohlo udělat největší pokroky směrem ke svým zaměstnancům a vylepšit tak celkovou spokojenost.

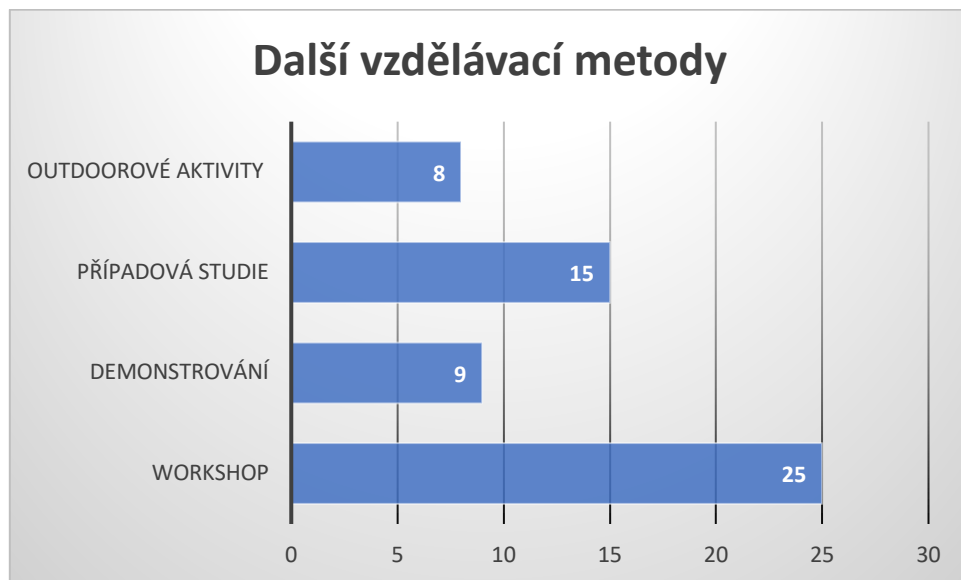
Majoritní část dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že by zařadila nové vzdělávací metody do rozvojového plánu jejich společnosti, konkrétně tak vybralo tuto možnost 22 ze 41 dotazovaných. Zaměstnanci pociťují, že by jim další vzdělávací metody mohly pomoci v rozvoji. Další důležitou položkou jsou nové benefity pro zaměstnance. Konkrétně pro nové benefity hlasovalo 20 ze všech dotazovaných, což je skoro 50 %. Ve skutečnosti benefitní systém není zcela úplně zodpovědností jen personálního oddělení. Naopak vedení společnosti má v tomto ohledu největší slovo, proto není zcela možné, aby HR udělalo velké změny tímto směrem.

Poslední odpověď, která je komentována, je reakce zaměstnanců na aktivity spojené s motivací. Kladně v tomto případě odpovědělo 18 z dotazovaných. Aktivity pro vyšší motivaci zaměstnanců určitě vycházejí z dotazníkového šetření jako důležitý podnět pro HR oddělení a tato informace bude reflektována v doporučeních v závěru diplomové práce.

5. **Otázka – jaké další metody vzdělávání a rozvoje Vám ve společnosti chybí?**

(více odpovědí je možných)

- Workshop
- Demonstrování
- Případová studie
- Outdoorové aktivity



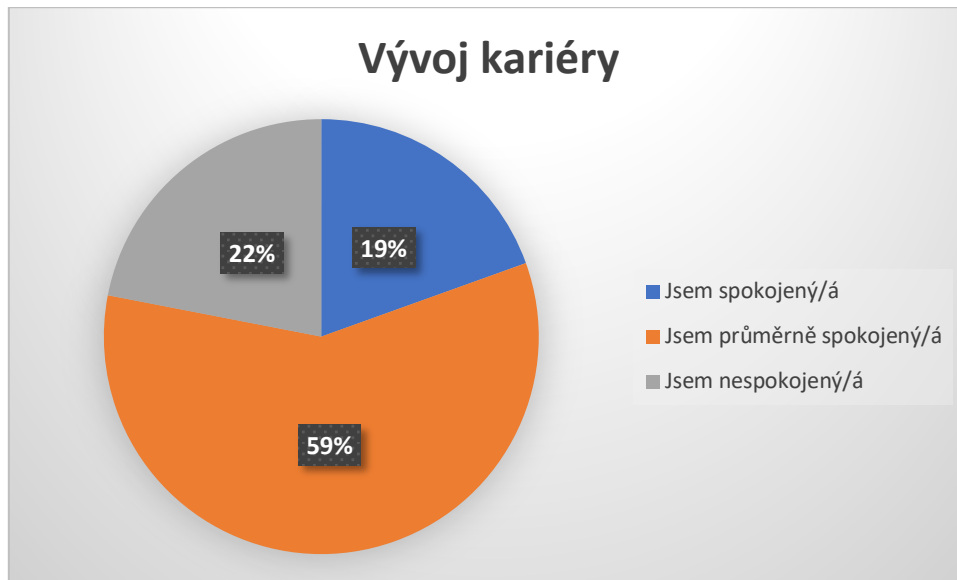
Graf 5 Další vzdělávací metody

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí otázky č. 5 se dotazník snaží rozklíčovat, které konkrétní metody vzdělávání zaměstnancům společnosti chybí v repertoáru rozvojových metod. Nejvíc zastoupenou odpovědí byla odpověď „Workshop“. Slovo „workshop“ zní zaměstnancům velice atraktivně a většina z nich by možná proto tento typ vzdělávání chtěla podstoupit. Naopak bylo překvapující, že jen 8 dotazovaných odpovědělo „Outdoorové aktivity“. Tento typ aktiv by mohl firmě dopomoci k týmovému duchu a lepší spolupráci napříč jednotlivými týmy.

6. Otázka – s vývojem své kariéry ve společnosti XY:

- Jsem spokojený/á
- Jsem průměrně spokojený/á
- Jsem nespokojený/á



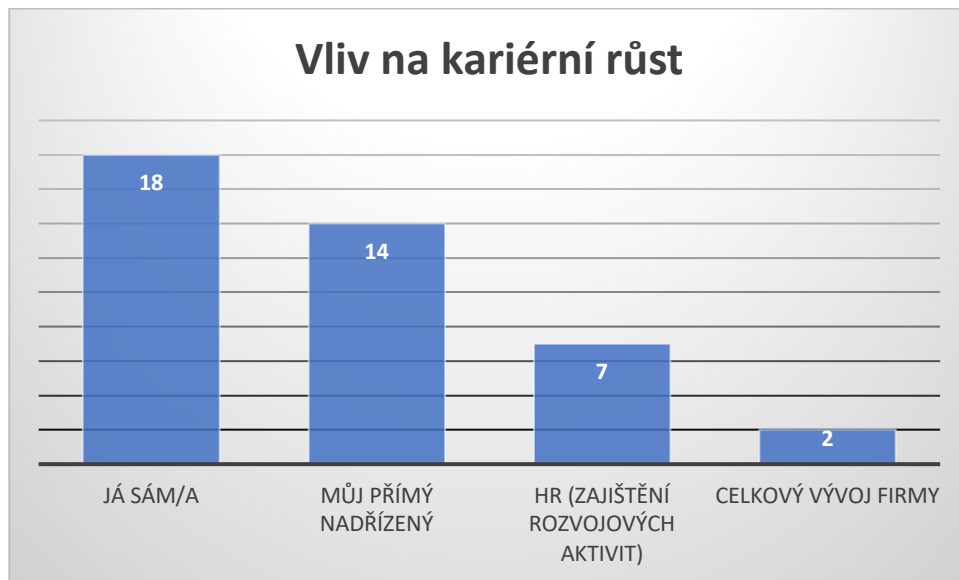
Graf 6 Vývoj kariéry

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci otázky č. 6 bylo zjištěno, že 59 % všech dotazovaných je více méně spokojeno s průběhem jejich kariéry ve firmě. Téměř shodně jsou následně respondenti spokojeni, či nespokojeni s vývojem kariéry, a to v hodnotách 19 % a 22 %. Odpovědi na tuto otázku jsou velice zdravé a pokud sečteme kladné odpovědi, tak 79 % dotazovaných je spíše spokojeno s vývojem své kariéry ve společnosti XY.

7. Otázka – kdo nejvíce ovlivňuje možnost mého karierního růstu?

- Já sám/a
- Můj přímý nadřízený
- HR (zajištění rozvojových aktivit)
- Celkový vývoj firmy



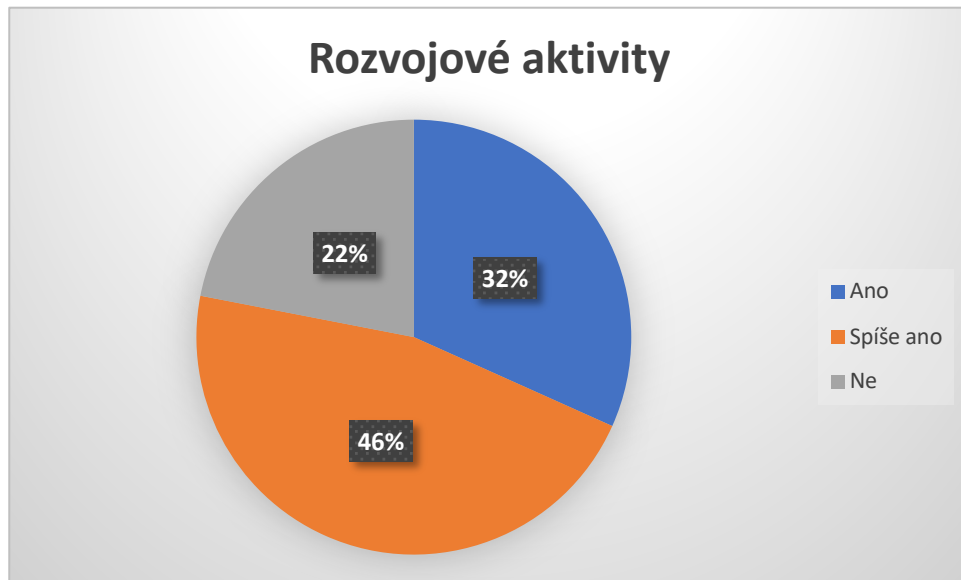
Graf 7 Vliv na karierní růst

Zdroj: Vlastní zpracování

Podstatou otázky č. 7 bylo vyhodnocení vnímání vlivu na vlastní karierní postup. Otázkou bylo, zda zaměstnanci společnosti XY považují sebe samotné jako za nejdůležitější nástroj pro osobní rozvoj. Toto tvrzení se potvrdilo. 18 z dotazovaných považuje svoji osobu za stěžejní článek k dosažení lepších pracovních pozic ve společnosti. Dalších 14 pak považuje svého přímého nadřízeného pracovníka za hlavního tvůrce jejich kariéry. Odráží to systém vzdělávání ve společnosti, kde hlavní slovo v rozvojových aktivitách má právě manažer jednotlivých zaměstnanců, který určuje velké množství rozvojových školení a má na starosti i identifikaci těchto potřeb.

8. Otázka – mám v průběhu roku k dispozici dostatek rozvojových aktivit?

- Ano
- Spíše ano
- Ne



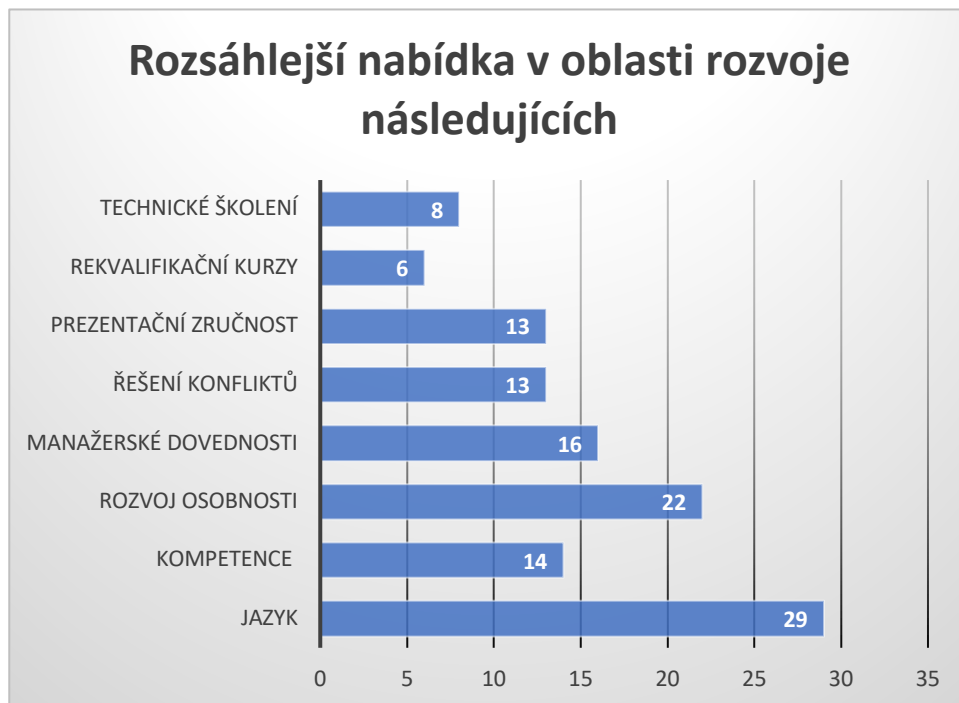
Graf 8 Rozvojové aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

Za pomoci otázky č. 8 bylo zjištěno, že celkem 46 % dotazovaných je spíše spokojeno s množstvím rozvojových aktivit ve své firmě v průběhu roku. Naopak 32 % dotazovaných je s množstvím těchto aktivit zcela nespokojeno a nepřijde jim počet dostačující. Odpovědi v této otázce korespondují s výsledkem otázky č. 6.

9. **Otázka – při rozvoji kariéry bych ocenil/a rozsáhlejší nabídku v oblasti rozvoje.....** (více odpovědí je možných):

- Jazyk
- Kompetence
- Rozvoj osobnosti
- Manažerské dovednosti
- Řešení konfliktů
- Prezentační zručnost
- Rekvalifikační kurzy
- Technické školení



Graf 9 Rozsáhlejší nabídka v oblasti rozvoje následujících

Zdroj: Vlastní zpracování

Z otázky č. 9 je patrné, že nejvíce respondentů by ocenilo možnost rozvoje v rámci jazykových schopností ve firmě. Následně pak rozvoj osobnosti a rozvoj manažerských dovedností představuje pro respondenty důležitou oblast rozvoje. Nabízí se zde otázka, jestli zaměstnanci dostatečně využívají možnosti jazykových kurzů, které jim firma nabízí v rámci benefitů.

7 Workshop

Z předchozího výzkumu pomocí dotazníkového šetření v kapitole č. 6 vznikl prostor pro ověření výsledků otázky č. 5, ve které zaměstnanci uvedli, že by oceňovali zařazení metody workshopu do jejich vzdělávacího a rozvojového plánu.

7.1 Cíle a výsledky workshopu

Cílem tohoto workshopu bylo zjištění, zda zaměstnanci mají opravdu zájem o nové moderní metody vzdělávání u nich ve firmě. Sekundárním cílem workshopu byl reálný rozvoj zaměstnanců v daném tématu.

7.2 Téma workshopu

Jako téma workshopu bylo zvoleno vylepšení jejich schopností, jak zaujmout klienta po telefonu. Na základě získaných zkušeností ze společnosti a z osobních zkušeností realizátorky workshopu bylo usouzeno, že trénink těchto dovedností by mohl být pro zaměstnance společnosti užitečný. Metoda, která byla pro účely workshopu použita a upravena, se nazývá metoda Elevator pitch. Další taktikou na vylepšení jejich schopností v praxi byl trénink tónu hlasu. Na závěr workshopu se účastníci vrátili k původní větě, na které získané dovednosti trénovali.

7.3 Rozsah

Workshop byl koncipován pro menší skupinu o čtyřech účastnících. Důvodem pro nízký počet bylo zajištění komfortu zúčastněných a také maximální efektivnosti workshopu. Důležitou součástí tohoto workshopu byla i komunikace jeden na jednoho, ale i vzájemná interakce skupiny. Celkové trvání bylo naplánováno na dvě hodiny.

7.4 Průběh workshopu

7.4.1 První část

Krátké představení – jméno, kdo školitelka je, jaká je její motivace

Představení a uvedení tématu: *„Řešila jsem tu stejnou nepříjemnou věc jako všichni, volání lidem mi celkově dělalo problémy. Každý u sebe najde někdy nějakou takovou situaci, která je nám nepříjemná nejenom v rámci Vaší práce, ale i v rámci každodenního života. Teď bych si přála, abychom se mohli společně zamyslet a říct si možná řešení tohoto problému.“*

Brainstorming ohledně možných řešení tohoto problému

Školitelka: *„Jak byste mohli třeba někoho přesvědčit o tom, že něco potřebujete? Jakou z vašich komunikačních dovedností byste mohli vylepšit, abyste docílili svého cíle? Celkový projev, všechny komunikační schopnosti, výsledek, aby se zlepšila úspěšnost toho přesvědčování.“*

Respondentka č. 1: *„Určitě se naladit na toho člověka, a nesnažit se jít napřímo, ale více rozvést situaci, o kterou se jedná.“*

Respondent č. 2: *„Naladit se na člověka mi v tomto případě nepřipadá jako vhodné řešení, protože toho člověka neznám a nevím jaké jsou jeho potřeby a motivace. Možné řešení by bylo pomocí „small talku“, možná pár krátkých otázek.“*

Respondent č. 1: *„Možné ukázání slabých stránek. To mi přijde jako dobré řešení“*

Respondentka č. 3: *„Pokud by se jednalo o obchodní telefon, tak nemůžeš ukázat žádnou slabou stránku, ne?“*

Školitelka: *„Pojďme se bavit tak obecně zda máte nějaké taktiky, které používáte pro přesvědčování lidí v případě, že něco potřebujete. Mezi tyto taktiky může patřit, že jste hodně milí nebo naopak jdete k věci a jste striktní. Používáte nějaké taktiky pro zvýšení pravděpodobnosti, že uspějete?“*

Respondentka č. 1: *„Moje taktika je být extrémně milá, až moc milá. Myslím si, že to není ideální metoda přesvědčování.“*

Školitelka: *„Cítili byste se líp, kdyby pro vás ta situace, které byste byli vystaveni, ať už by se jednalo o telefon klientovi nebo o telefon na úřad, byla předem připravena?“*

Respondent č. 2: „**Hlavně ten začátek, ten je podle mě nejdůležitější.** Aby to mělo hlavu a patu, aby člověk věděl, o čem mluví a s kým mluví.“

Respondenti č. 1, 3, 4: Souhlas.

Předvedení řešení tohoto problému z pohledu školitelky.

Školitelka: „*To nás přivádí k **první tréninkové metodě**, kterou si vyzkoušíme. Jedná se o **metodu výtahové řeči**. Pro účely školení tuto metodu maličko upravíme, nebude se jednat o klasickou výtahovou řeč, kde se jednotliví kandidáti představují, ale bude se jednat o upravenou verzi, kde budeme volat a řešit určitý problém, na kterém se předem domluvíme. Každý bude mít za úkol se představit, říct svůj problém, a popsat, jak tuto situaci chce řešit.*“

V rámci workshopu byl skupině poskytnut výklad ohledně „Elevator pitch“. Záměstnanci se dozvěděli, co to je, jak se to dá využít, a představení upravené verze pro potřeby workshopu. **Po delší diskusi skupina dospěla k názoru, že ideálním tématem na tento trénink bude reklamace v hotelu.** Na přípravu krátké, obsahově jasné, řeči měli účastníci přibližně 5 minut. Čas byl přizpůsoben potřebám skupiny.

Prezentace řešení

Respondent č. 2: „*Dobrý večer, tady je respondent č. 2. Rezervoval jsem si u vás na dnešek a na následující 3 dny ubytování. Právě jsem na ubytování dorazil a musel jsem vám zavolat. Na ubytování není dostatečné WiFi připojení, které nutně potřebuji vzhledem ke svému účelu cesty, který jsem v rezervaci zmiňoval. Potřebuji se každý den připojit na telekonferenci. Dnes je již pozdě a na ubytování přespím, ale od zítra bych svou rezervaci chtěl zrušit, a jelikož mám nabitý program potřeboval bych pomoc s náhradním ubytováním.*“

Školitelka: „*Děkuji, velice dobrý důvod. Takhle myslíte že byste obsluhu přesvědčil?*“

Respondent č. 2: „***Jasně jsem uvedl důvody, proč by rezervace neměla být platná, takže si myslím, že by mi měli vyhovět. Snažil jsem se být zdvořilý, pokud by tohle nevyšlo, musel bych použít ostřejší přesvědčovací metody.***“

Respondentka č. 1: „*Dobrý večer, u telefonu respondentka č. 1. Telefonní číslo jsem našla na vašich webových stránkách, a **doufám že nevolám nevhod.** Aktuálně se nacházím před vaším hotelem, avšak klíč, který jste mi dali, nejde do dveří. Zkoušeli jsme otevřít dle instrukcí, pomáhali nám i sousedé, bohužel však nic nefunguje. Aktuálně začalo hodně pršet a my se nemáme kde schovat, proto bych navrhovala, jestli bychom se mohli někde potkat a tuto situaci co nejdřív vyřešit. **Budu ráda, když navrhnete jakékoliv řešení.***“

Školitelka: „U respondentky č. 1 **vidíme jiný přístup**. Zvolená slovní spojení jako „doufám, že nevolám nevhod“ nebo „budu ráda když“ jasně ukazují na **milejší přístup k řešení situace**.“

Více ukázek prezentace řešení viz. Příloha F

Následovala skupinová diskuse jednotlivých řešení úkolů. Respondenti č. 2 a 4 neměli tak přátelský přístup k řešení problému jako respondentky č. 1 a 3. **Skupina se shodla, že to není jen o obsahu jednotlivých telefonů, ale i o hlasu, který je při telefonování používán.**

Respondentka č. 3: „Prezentace respondenta č. 2 se **hodně lišila v použitém tónu hlasu od mojí prezentace. Myslím, že to mělo výrazný vliv na celkové znění.**“

7.4.2 Druhá část

Po identifikaci důležitosti tónu hlasu respondenty se postupovalo do druhé části workshopu, která byla na trénink tónu hlasu.

Předvedení řešení tohoto problému pohledu z pohledu školitelky.

Školitelka: „*Toto mě přivádí **na další taktiku**, jak můžeme vylepšit naše komunikační schopnosti, když se snažíme někoho o něčem přesvědčit. **Jedná se o používání tónu našeho hlasu.** V rámci koučinku bych Vám ráda představila 4 archetypy tónu hlasu, které můžeme používat. Jedná se o archetypy moudrý stařec, přítel, kouzelník a bojovník. Celkově se tato technika odvíjí od archetypu mužů a žen, které vám ráda představím, abyste si udělali obrázek o archetypu, které budeme používat na trénování tónu hlasu.*“

Následovala krátká prezentace archetypu mužů a žen, aby všichni účastníci školení měli dobrou představu o tomto tématu.

Prezentace řešení.

Školitelka: „*Ráda bych se tedy vrátila k podstatě školení. V první části jsme si cvičili obsah jednotlivých sdělení a v druhé části bych ráda natrénovala, jak tato sdělení přesně říct a jaký vlastně použít ideální tón hlasu pro sdělení po telefonu. Na základě zmiňovaných archetypů tónů hlasů bych Vám ráda představila **užití jednotlivých tónů na následujícím příkladě.***“

Školitelka použila větu „Příští týden jedeme na výlet.“ Tato věta následně zazněla ve všech výše zmíněných typech tónu hlasu, které byly důležité pro skupinový trénink. Po krátkém úvodu následoval trénink jednotlivých tónů hlasu.

Po společné diskusi se skupina shodla, že nejlepší možností bude jedna společná věta, kterou se každý pokusí říct čtyřikrát jinak.

Z tréninku vyšlo, že zúčastnění mají problém se soustředit pouze na změnu tónu hlasu. Drobné změny v používané větě jim pomáhaly pro nastolení dobré atmosféry, aby mohli použít například tón archetypu bojovníka.

Původní věta: „Dobrý den, moje jméno je – Jméno, Příjmení – a volám z pokoje 410.“

Respondent č. 2 (Bojovník): „Dobrý den, jsem Respondent č. 2, volám z pokoje č. 410 a **mám tu nějaký problém.**“

Respondent č. 4 (Bojovník): „Dobrý den, jsem – **pouze příjmení** –, volám z pokoje č. 410.“

Respondentka č. 3 (Moudrý stařec): „Dobrý den, u telefonu – **titul, příjmení** –, volám z pokoje č. 410.“

7.4.3 Třetí část

Aplikace nabytých dovedností z první a druhé části školení.

V poslední části bylo za úkol, aby zúčastnění aplikovali nabyté dovednosti z tréninku tónu hlasu na první část našeho workshopu.

Školitelka: „**V poslední části bych ráda aplikovala získané zkušenosti z tréninku tónu hlasu na první část našeho workshopu.** V první části každý říkal svojí elevator pitch v daném tónu. Proto si myslím že respondentka č. 1 a respondentka č. 3 by se měly zaměřit na prezentování svého problému pomocí tónu hlasu bojovníka, protože v první části použily tón hlasu přítele. Naopak respondent č. 2 a č. 4 by se měli pokusit o prezentování v tónu hlasu přítele.“

Po diskusi si každý z respondentů vyzkoušel použít tón hlasu přítele i bojovníka. Stejný text měli za úkol říct dvěma různými styly.

7.5 Vyhodnocení workshopu

Vyhodnocování workshopu probíhalo průběžně a bylo zakončeno pomocí zpětné vazby v podobě dotazníku, který byl vyplněn účastníky ihned po absolvování workshopu.

7.5.1 Dotazník

- Otázka – přišla Vám metoda workshopu inovativní oproti standardním výukovým metodám ve společnosti?

Všichni z účastníků odpověděli ANO.

- Otázka – zařadili byste metodu workshopu do vzdělávacího plánu společnosti?

I u druhé otázky všichni odpověděli kladně. Z jejich reakce na workshopu bylo usouzeno, že se jedná o vzdělávací metodu, kterou nedělají často, a že ocenili osobní přístup a malou skupinu.

- Otázka – proč ano/ne?

Konkrétní odpovědi zúčastněných:

- „Myslím, že to může být **velmi užitečné pro všechny zaměstnance, kteří se s tímto v rámci svého zaměstnání setkají.**“
- „**Správný styl komunikace může člověku hodně pomoci s tím, co zrovna potřebuje vyřešit.**“
- „**Zařadil bych ho pro lidi, kteří mají o téma zájem. Pro lidi, kteří rádi mluví. Workshopu by muselo předcházet ještě nějaké školení, kde lidi zjistí, zda je pro ně téma vhodné.**“
- „**Otevřelo mi to oči. Oproti jiným školením bylo tohle časově efektivní a užitečné.**“

Na základě otázky č. 3 bylo zhodnoceno, že respondenti cenili dobré téma workshopu, účinnou metodu vzdělávání a časovou efektivnost jako největší pozitiva.

- **Otázka – co Vám workshop přinesl nového?**

Konkrétní odpovědi zúčastněných:

- *„Uvědomila jsem si, jak moc je tón hlasu důležitý při komunikaci s lidmi. S tónem se mění i obsah komunikace. Také jsem se seznámila s archetypy a dozvěděla se, že člověk nemusí splňovat jen jeden archetyp a že se během života mění.“*
- *„Naučil jsem se, jak pracovat se svým hlasem a jeho intonací v různých situacích, seznámil jsem se také s různými archetypy. **Myslím, že mi to může pomoci v mém současném zaměstnání.**“*
- *„Již mám představu, jak mohou vypadat jiné archetypy a jak to využít v praxi pro intonaci hlasu. **Pocítuji určitý pokrok směrem k lepšímu a přesvědčivějšímu volání klientům.**“*
- *„Uvědomění, že tón hlasu je důležitý a dokáže ovlivnit sdělenou informaci.“*

Díky odpovědím na otázku č. 4 je zřejmé, že přínos pro zúčastněné byl signifikantní. Vzhledem k časovým možnostem workshopu, které byly omezeny pouze na dvě hodiny, byl poskytnut dostatek informací a zároveň možnost tréninku prezentovaných dovedností, takže metoda workshopu je velice časově efektivní.

8 Vyhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl hodnocen na základě informací, které byly získány pomocí hloubkového rozhovoru s HR zaměstnankyní společnosti, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti XY a realizací workshopu.

Po důkladném prozkoumání systému vzdělávání společnosti XY je patrné, že rozvoj svých zaměstnanců bere společnost velice vážně a vidí v tom potenciál pro celou firmu. Personální rozvoj společnosti je důležitý pro její úspěšné fungování a její konkurenceschopnost na trhu práce. Dobře vzdělaní zaměstnanci znamenají velkou výhodu pro společnost XY.

Celkový vzdělávací systém působí uceleně. Obsahuje velké množství programů a možností pro zaměstnance, jak své dovednosti vylepšit a dodává tak potřebný prostor pro kariérní postup jednotlivců.

Na základě všech získaných informací budou uvedeny silné a slabé stránky tohoto systému. V následující kapitole pak budou vypsána doporučení, pomocí kterých bude poskytnuta možnost na zredukování slabých stránek tohoto konkrétního vzdělávacího a rozvojového systému společnosti.

8.1 Silné stránky

Jak již bylo v práci zmíněno, společnost XY má propracovaný vzdělávací systém a zde jsou definovány jeho hlavní silné stránky:

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako jedna z priorit společnosti.
- Přísného dodržování státem daných školení – BOZP atd.
- Reflektování individuálních potřeb jednotlivců pomocí přímých nadřízených a jejich přístupu k identifikaci potřeb zaměstnanců.
- Přístup ke školením, která jsou navíc oproti standartnímu vzdělávacímu programu (kurzy anglického jazyka).
- Dobře propracovaný systém hodnocení pracovníků, který jim pomáhá v dlouhodobém rozvoji (hodnotící rozhovory s manažerem a HR oddělením).
- Velice časté hodnocení pracovníků a jejich výkonu, které dává přehled jak HR oddělení, tak i přímému nadřízenému o výkonnosti jejich týmu.
- Dobře strukturovaný vzdělávací program, který je přehledný pro zaměstnance společnosti.

- Příležitost kariérního postupu, který je předem definován na intranetu společnosti.
- Propracovaný systém na zaučování nově příchozích zaměstnanců.
- Mentor pro každého nově příchozího jako velmi účinná a spolehlivá metoda vzdělávání.
- Kladné hodnocení ze stran zaměstnanců ohledně:
 - Kariérního vývoje.
 - Dostatku rozvojových aktivit.
 - Spokojenost s personálním oddělením.
- Poměrně rozsáhlá nabídka aktivit vzdělávání.
- Příležitost pro online vzdělávání, kde jsou kurzy možné dělat i z pohodlí domova.

8.2 Slabé stránky

V každé společnosti je prostor pro zlepšení všech systémů. Díky rychle se vyvíjejícímu světu technologií má společnost velké množství na progres každý den. Na základě hloubkového rozhovoru a dotazníkového šetření vyplynula určitá negativa, která budou představena v následujících bodech:

- Omezený rozpočet na individuální vzdělávací aktivity, které nebyly předem nahlášeny a nejsou tedy součástí připraveného plánu.
- Nedostatečnost ověřování efektivity jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměstnanců.
- Velká zodpovědnost manažerů, kvůli jejich velké angažovanosti v identifikaci potřeb jednotlivých školení.
- Velká časová náročnost pro vedoucí pracovníky – časté hodnotící rozhovory.
- Velké množství pracovníků vnímá svého přímého nadřízeného jako osobu, která má hlavní vliv na jejich kariérní postup, místo sebe samotných.
- Nedostatečně často nastavená identifikace potřeb vzdělávání ze strany HR oddělení.
- Menší množství rozvojových a vzdělávacích aktivit u seniornějších kolegů.
- Nedostatečné zařazení určitého typu vzdělávacích aktivit – Workshop, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity.

8.3 Zodpovězení výzkumných otázek

Kapitola 8.3 obsahuje přehledné zodpovězení výzkumných otázek.

Jaký je vzdělávací systém společnosti XY? Jaké jsou jeho hlavní silné a slabé stránky?

Na základě první výzkumné otázky je popsán konkrétní vzdělávací systém předmětné společnosti. Tento popis je podložen hloubkovým rozhovorem se zaměstnankyní personálního oddělení společnosti.

Hlavní silné a slabé stránky vzdělávacího systému jsou uvedeny přehledně v kapitole 8.1 a 8.2. Tyto ukazatele byly identifikovány na základě hloubkového rozhovoru, dotazníku spokojenosti zaměstnanců a akčního výzkumu. Mezi hlavní silné stránky patří především přístup k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců jako k jedné z priorit společnosti nebo dobrá a přehledná struktura tohoto systému.

Slabou stránkou je například identifikován omezený rozpočet na individuální vzdělávací aktivity nebo velká zodpovědnost manažerů kvůli jejich velké angažovanosti v identifikaci potřeb jednotlivých školení.

Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni se vzdělávacím systémem ve společnosti?

Hlavním zdrojem pro odpověď na druhou výzkumnou otázku je kapitola č. 6. V otázce č. 8 zaměstnanci hodnotili dostatečnost rozvojových aktivit, 78 % je spíše spokojeno s počtem rozvojových aktivit ve společnosti. Dále pak v otázce č. 3 se dotazník zaměřil na spokojenost zaměstnanců s personálním oddělením společnosti a výsledkem je, že 85 % je spíše spokojeno s jeho funkcí. Jako poslední zdroj pro odpověď na druhou výzkumnou otázku je použita otázka č. 6, kdy 79 % dotazovaných je spíše spokojeno s vývojem své kariéry ve sledované společnosti

Jaké další moderní vzdělávací metody by zaměstnanci společnosti XY ocenili? Proč by si takové metody chtěli vyzkoušet?

Odpověď na tuto otázku byla zpracována nejenom díky dotazníkovému šetření, ale i na základě vyhodnocení realizovaného workshopu. Nejdříve proběhla identifikace, jaké moderní vzdělávací metody by zaměstnanci ocenili. Na základě otázky č. 5 z kapitoly č. 6 vyšlo, že nejvíce zaměstnanců by si chtělo vyzkoušet metodu workshopu. Aby mohla být zodpovězena druhá část poslední výzkumné otázky bylo nutné realizovat workshop a zjistit z jakého důvodu by zaměstnanci tuto vzdělávací metodu chtěli vyzkoušet. Z vyhodnocení workshopu vyplývá, že zaměstnanci považují tuto metodu za časově efektivní a s velkým praktickým přesahem pro jejich současné zaměstnání.

9 Doporučení nových metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

9.1 Doporučení na základě hloubkového rozhovoru s personalistkou

- **Identifikace potřeb vzdělávání** – identifikaci potřeb vzdělávání je nutné obnovovat, nikoli ji mít dopředu stanovenou a předpokládat, že bude fungovat. Je také třeba si stanovit periodu, ve které se identifikace ze strany HR bude konat.
- **Prostor pro více rozvojových aktivit u seniorních zaměstnanců** – dalším z doporučení pro společnost XY je přidání nových rozvojových aktivit u seniornějších pracovníků. Velké množství pozornosti se upíná na nově přichozí, kteří dostávají velkou možnost se v rámci společnosti naučit enormní množství věcí. Seniorní zaměstnanci ve společnosti nemají takový prostor pro zlepšení, protože jejich dovednosti už jsou velice pokročilé. Možným řešením této situace je identifikace zájmu ze strany zaměstnanců, kteří jsou v organizaci více než 3 roky, za pomoci cíleného dotazníku.
- **Dotazník spokojenosti** – jednou z dalších možností je přidat dotazník spokojenosti se vzdělávacím a rozvojovým systémem na kvartální bázi. Společnosti by to mohlo pomoci při identifikaci nedostatků a příležitostí. Na základě tohoto dotazníku by se společnost mohla lépe rozhodovat při plánování vzdělávání. Pracovní trh se neustále mění, je tedy důležité poměrně často se přizpůsobovat.
- **Individuální plán** – větší individuálnost vzdělávacího plánu pro jednotlivé pobočky může být dalším návrhem pro zlepšení ve společnosti XY. Pokud by rozpočet na vzdělávací a rozvojové aktivity byl rozdělen v rámci jednotlivých poboček, vznikla by příležitost pro individuální zaměstnance přijít s novými nápady na vzdělávání. Navíc každá z poboček napříč celou společností může mít odlišné požadavky.
- **Menší vytížení manažerů** – na základě hloubkového rozhovoru s personálním oddělením společnosti XY bylo identifikováno, že vytížení jednotlivých manažerů je v rámci vzdělávacích procesů vysoké. Pokud by personální oddělení převzalo určitou část této agendy od přímých nadřízených zaměstnanců, měli by manažeři více prostoru a času na vlastní vzdělávání a každodenní agendu.

9.2 Doporučení na základě dotazníku spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY

- **Nedostatečné zařazení určitého typu vzdělávacích aktivit** – z dotazníku vyšlo, že jeden z hlavních nedostatků vzdělávacího systému společnosti XY je nedostatečné zařazení nových typů vzdělávacích aktivit, jako například workshop, demonstrování, případová studie či outdoorové aktivity. Vzhledem k finanční náročnosti těchto aktivit by pro začátek mohl být vybrán jeden typ a ten dále rozpracován. Pro oživení vzdělávacího a rozvojového systému jsou tyto aktivity velice důležité. Vzhledem k velké konkurenci na trhu práce je tento typ vzdělávání nezbytný.
- **Motivace zaměstnanců** – dalším nedostatkem, který byl identifikován na základě dotazníkového šetření, byl zájem o aktivity, které podněcují motivaci zaměstnanců. Toto téma by potřebovalo další rozpracování. Otázkou je, jaké konkrétní aktivity měli zaměstnanci společnosti na mysli. Dobrým prvním krokem v rámci rozvinutí tohoto tématu by mohla být otázka přímého nadřízeného na každého zaměstnance při jejich hodnotících rozhovorech.
- **Vliv na kariérní postup** – z dotazníku vyšlo, že ten, kdo ovlivňuje kariérní postup, krom jich samotných, je i jejich přímý nadřízený, který jim poskytuje přístup ke vzdělávacím a rozvojovým školením. Aby se vnímání zaměstnanců změnilo, je nutné, aby věděli, že hlavním nástrojem k jejich rozvoji jsou oni sami a jejich názor. Řešením tohoto problému by mohlo být vyřčení tohoto faktu, ať už od HR oddělení nebo od přímého nadřízeného.

9.3 Doporučení na základě workshopu

- **Zařazení moderních metod vzdělávání** – stejně jako z dotazníkového šetření spokojenosti, tak i z dotazníkového řešení na workshopu, vyšlo, že zařazení moderních metod vzdělávání je žádoucí. Od všech dotazovaných v rámci workshopu byla získána kladná zpětná vazba na metodu workshopu, která byla v rámci školení použita. Metoda workshopu jim přišla velice časově efektivní a použitelná v praxi.
- **Série workshopů** – jedno z možných řešení současné situace ve společnosti XY je zařazení série workshopů, která by mohla odstartovat zařazení této metody do každoročního plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Návrhem je, aby sérii workshopů vykonával buď zaměstnanec HR oddělení nebo manažeři jednotlivých poboček, aby zařazení této metody nebylo pro společnost tak finančně náročné. Po zpětném vyhodnocení série workshopu, kde by se hodnotila jeho efektivnost, by mohl být plán představen managementu společnosti spolu s novým rozpočtem na plánované vzdělávací metody.
- **Konkrétní dovednosti** – na základě doporučení jednoho ze zaměstnanců společnosti, který se účastnil workshopu, vzniklo doporučení, že dobrou možností pro identifikaci potřeb zaměstnanců, které téma by mělo být předmětem workshopu, by mohlo napomocť krátké dotazníkové šetření, kde by každý mohl vyjádřit svůj názor, jaké téma by mu pomohlo v rozvoji ve společnosti XY.

Závěr

Rostoucí důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců otevírá prostor pro řadu způsobů, kterými lze tyto atributy firem a korporací v dnešní době posilovat. Konsekvence těchto postupů jsou dalekosáhlé a širokospektré a mohou často ovlivňovat úspěšnost firmy a její pozici na trhu.

Práce se zaměřuje na moderní řešení této problematiky, přičemž svůj rozsah omezuje na personální agentury. Tuto oblast v teoretické části podrobně a strukturovaně popisuje, včetně definice specifík personálních agentur.

V praktické části autorka práce zodpovídá výzkumné otázky týkající se společnosti XY. Na základě první otázky, jaký je vzdělávací systém společnosti XY, pak popisuje konkrétní vzdělávací systém předmětné společnosti, který je podložen hloubkovým rozhovorem se zaměstnankyní personálního oddělení společnosti. Dále práce zodpovídá, jaké jsou hlavní silné a slabé stránky vzdělávacího systému. Na tuto výzkumnou otázku autorka odpovídá pomocí seznamu silných a slabých stránek, které byly identifikovány na základě hloubkového rozhovoru a dotazníku spokojenosti zaměstnanců. Mezi silné stránky patří především vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako jedna z priorit společnosti, dobře strukturovaný a přehledný vzdělávací program, propracovaný systém zaučování nově příchozích zaměstnanců nebo mentoring nově příchozích. Slabou stránkou je například omezený rozpočet na individuální vzdělávací aktivity, které nejsou předem plánované, velká zodpovědnost manažerů kvůli jejich velké angažovanosti v identifikaci potřeb jednotlivých školení nebo nedostatečná inkorporace specifických typů vzdělávacích aktivit jako workshop, demonstrování, případová studie nebo outdoorová aktivita.

Na druhou výzkumnou otázku, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni se vzdělávacím systémem ve společnosti, práce odpovídá pomocí výsledků z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, přičemž 79 % dotazovaných je spíše spokojeno s vývojem své kariéry ve sledované společnosti, 85 % je spíše spokojeno s funkcí personálního oddělení a 78 % je spíše spokojeno s počtem rozvojových aktivit ve společnosti.

Konečně pak práce zodpovídá i poslední výzkumnou otázku, která zní, jaké další moderní vzdělávací metody by zaměstnanci společnosti XY ocenili a proč by si takové metody chtěli vyzkoušet? Odpověď na tuto otázku práce hodnotí v dotazníkovém šetření, konkrétně v otázce č. 5, ze které vyšlo, že nejvíce z dotazovaných by si chtělo vyzkoušet vzdělávací metodu workshopu. Na druhou část poslední výzkumné otázky je pak odpověď ve vyhodnocení workshopu, kde zaměstnanci vidí výhodu především v časové efektivitě a praktickém využití této metody.

Autorka si uvědomuje nejenom silný praktický ale také motivační přesah, což potvrdily výsledky rozšiřujícího dotazníkového šetření, které proběhlo při reflexi realizovaného workshopu. Autorka považuje metodu workshopu za inovaci, kterou by mohla společnost zařadit do svého vzdělávacího plánu.

Celá diplomová práce byla psána v pevné víře, že autorka zvolila téma, které má význam jak pro pozorovanou společnost, tak pro ni samotnou. Je přesvědčena, že předložená doporučení a návrhy pro zlepšení praxe, které v práci nabízí k využití, jsou relevantní a ona sama je otevřena další spolupráci s managementem sledované společnosti.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

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

ARMSTRONG, Michael. 2016. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*. 4. edition. London: Kogan Page, ISBN 978-07-4947-815-5.

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4729-145.

BĚLOHLÁVEK, František. 1994. *Osobní kariéra*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9083-X.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA, 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing. Učebnice (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-164-1.

FARASHAHI, Mehdi a TAJEDDIN, Mahdi, 2018. *Effectiveness of teaching methods in business education: a comparison study on the learning outcomes of lectures, case studies and simulations*. The International Journal of Management Education. ISSN 1472-8117.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

- FOTR, Jiří a kol., 2010. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-59-0.
- GIDDENS, Anthony, 2013. *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 978-80-257-0807-1.
- HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JOUZA, Ladislav, Marta ŽENÍŠKOVÁ a Marie SALAČOVÁ, 2005. *Agenturní zaměstnávání*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-126-9.
- KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Com-puter Media. ISBN 978-807-4022-821.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PRICE, Alan, 2011. *Human Resource Management*. 4. vyd. Boston: Cengage Learning. ISBN 9781408032244.
- SATHE, Sanjay, 2010. *The right role for outplacement. Employment Relations Today*. ISSN 1520-6459.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, TOMEŠKOVÁ, Kateřina a Iveta CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, 2022. *Systémy řízení lidí v organizaci*. Učební text ve formátu PDF. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií. ISBN 978-80-01-06942-4. Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/100394>
- TOLBERT, Alex, 2016. *Online Benefits Technology: The Strategic Broker's Guide*. 1. vyd. Bloomington: AuthorHouse. ISBN 978-1-52465550-1.

TOŠOVSKÝ, Adam, 2011. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer Čes-ká republika. ISBN 978-80-7357-652-3.

TSCHOHL, John, 2010. *Empowerment: a way of life*. 1. vyd. Minneapolis: Best Sellers Publishing. ISBN 978-0-98263690-0.

VETEŠKA, Jaroslav a kol., 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN: 978-80-905460-0-4.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4736-518.

WILSON, Chauncey, 2013. *Brainstorming and Beyond: a User-Centered Design Method*. 1. vyd. Oxford: Morgan Kaufman. ISBN 978-0-12-407157-5.

Zákony (ve znění pozdějších předpisů)

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví.....	42
Graf 2 Priorita v životě.....	43
Graf 3 Personální oddělení.....	44
Graf 4 Prostor pro zlepšení.....	45
Graf 5 Další vzdělávací metody.....	46
Graf 6 Vývoj kariéry.....	47
Graf 7 Vliv na kariérní růst.....	48
Graf 8 Rozvojové aktivity.....	49
Graf 9 Rozsáhlejší nabídka v oblasti rozvoje následujících.....	50

Seznam příloh

Příloha A

Otázky z rozhovoru k vzdělávání

1. Jaká je vaše pozice ve firmě?
2. Jak byste popsala náplň vaší práce?
3. Jak probíhá plánování vzdělávání zaměstnanců?
4. Jaké jsou konkrétní metody vzdělávání, které se u Vás objevují?
5. Jak často je školení zaměstnanců součástí jejich agendy?
6. Máte pocit, že nějaká z metod vzdělávání u Vás ve firmě je výjimečná?
7. Jak posuzujete úspěšnost jednotlivých školení a kurzů?
8. Získáváte zpětnou vazbu od zaměstnanců na jednotlivá školení?
9. S jakým časovým odstupem tuto zpětnou vazbu získáváte?

Příloha B

Otázky z rozhovoru k rozvoji

1. Jak probíhá plánování rozvoje zaměstnanců?
2. Jaký je cíl při plánování rozvoje zaměstnanců společnosti?
3. Kdo všechno je součástí rozhodování o (kariérním) rozvoji zaměstnanců?
4. Kdo má největší slovo v rozhodování o (kariérním) postupu?
5. Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců z důvodu kariérního postupu?

Příloha C

Otázky z dotazníku spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje

1. Pohlaví respondentů
2. Čemu v životě dáváte nejvíce přednost?
3. Jak hodnotíte spokojenost s personálním oddělením firmy?
4. Kde cítíte největší prostor pro zlepšení ze strany personálního oddělení? (více odpovědí je možných)
5. S vývojem své kariéry ve společnosti XY:
6. Kdo nejvíce ovlivňuje možnost mého karierního růstu?
7. Ve společnosti mám v průběhu roku dostatek rozvojových aktivit k dispozici:
8. V oblasti rozvoje kariéry bych ocenil/a rozsáhlejší nabídku v oblasti rozvoje (více odpovědí je možných):
9. V mé organizaci jsem s výkonem personálního oddělení a jeho péčí o karierní rozvoj zaměstnanců.....

Příloha D

Formulář dotazníku

Dotazník spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje

barbora.hartmanova@gmail.com (nesdíleno) [Přepnout účet](#)

Pohlaví respondentů

Muž

Žena

Čemu v životě dáváte nejvíce přednost?

Rodina

Současná práce (bez nutnosti postupu)

Přátele

Kariéra

Jak hodnotíte spokojenost s personálním oddělením firmy?

Jsem spokojený/á

Jsem průměrně spokojený/á

Jsem nespokojený/á

Kde cítíte největší prostor pro zlepšení ze strany personálního oddělení? (více odpovědí je možných)

Četnost zájmu ze strany HR

Počet rozvojových aktivit (kariéra)

Nové benefity

Aktivity na motivaci zaměstnanců

Angažovanost v mezilidských vztazích

Zařazení nových metod vzdělávání

Jaké další metody vzdělávání a rozvoje Vám ve společnosti chybí? (více odpovědí je možných)

- Workshop
- Demonstrování
- Případová studie
- Outdoorové aktivity

S vývojem své kariéry ve společnosti XY:

- Jsem spokojený/á
- Jsem průměrně spokojený/á
- Jsem nespokojený/á

Kdo nejvíce ovlivňuje možnost mého karierního růstu?

- Já sám/a
- Můj přímý nadřízený
- HR (zajištění rozvojových aktivit)
- Celkový vývoj firmy

Mám v průběhu roku k dispozici dostatek rozvojových aktivit?

- Ano
- Spíše ano
- Ne

Při rozvoji kariéry bych ocenil/a rozsáhlejší nabídku v oblasti rozvoje..... (více odpovědí je možných):

- Jazyk
- Kompetence
- Rozvoj osobnosti
- Manažerské dovednosti
- Řešení konfliktů
- Prezentační zručnost
- Rekvalifikační kurzy
- Technické školení

Odeslat

Vymazat formulář

Příloha E

Otázky z hodnocení workshopu

1. Přišla Vám metoda workshopu inovativní oproti standardním výukovým metodám ve společnosti?
2. Zařadili byste metodu workshopu do vzdělávacího plánu společnosti?
3. Proč ano/ne?
4. Co Vám workshop přinesl nového?

Příloha F

Ukázky z workshopu

Školitelka: „*Jak byste mohli třeba někoho přesvědčit o tom, že něco potřebujete? Jakou z vašich komunikačních dovedností byste mohli vylepšit abyste docílili svého cíle? Celkový projev, všechny komunikační schopnosti, výsledek, aby se zlepšila úspěšnost toho přesvědčování.*“

Respondentka č. 1: „*Určitě se naladit na toho člověka a nesnaží se jít na přímo ale více rozvést situaci o kterou se jedná*“

Respondent č. 2: „*Naladit se na člověka mi v tomto případě nepřipadá jako vhodné řešení, protože toho člověka neznám a nevím jaké jsou jeho potřeby a motivace. možné řešení by bylo pomocí small talku, možná pár krátkých otázek.*“

Respondentka č. 1: „*Možné ukázání slabých stránek to mi přijde jako dobré řešení*“

Respondentka č. 3: „*Pokud by se jednalo o obchodní telefon, tak nemůžeš ukázat žádnou slabou stránku, ne?*“

Školitelka: „*Pojďme se bavit tak obecně zda máte nějaké taktiky, které používáte pro přesvědčování lidí v případě, že něco potřebujete. Mezi tyto taktiky může patřit, že jste hodně milí nebo naopak jdete k věci a jste striktní. Používáte nějaké taktiky pro zvýšení pravděpodobnosti, že uspějete? “*

Respondentka č. 1: „*Moje taktika je být extrémně milá, až moc milá. Myslím si, že to není ideální metoda přesvědčování.*“

Školitelka: „Cítili byste se líp kdyby pro Vás ta situace, které byste byli vystaveni, ať už by se jednalo o telefon klientovi nebo o telefon na úřad, byla předem připravena?“

Respondent č. 2: „Hlavně ten začátek, ten je podle mě nejdůležitější. Aby to mělo hlavu a patu, aby člověk věděl, o čem mluví a s kým mluví.“

Respondenti č. 1, 3, 4: Souhlas

Školitelka: „To nás přivádí k první tréninkové metodě, kterou si vyzkoušíme. Jedná se o metodu výtahové řeči. pro účely školení tuto metodu maličko upravíme nebude se jednat o klasickou výtahovou řeč kde se jednotliví kandidáti představují, ale bude se jednat o upravenou verzi kde budeme volat a řešit určitý problém na kterém se předem domluvíme. Každý bude mít za úkol se představit, říct svůj problém a představit, jak tuto situaci chce řešit.“

Respondent č. 2: „Dobrý večer, tady je respondent číslo 2. Rezervoval jsem si u vás na dnešek a na následující 3 dny ubytování. Právě jsem na ubytování dorazil a musel jsem vám zavolat. Na ubytování není dostatečné wifi připojení, které nutně potřebuji vzhledem ke svému účelu cesty, který jsem v rezervaci zmiňoval. Potřebuji si každý den připojit na telekonferenci. Dnes je již pozdě a na ubytování přespím, ale od zítra bych svou rezervaci chtěl zrušit a jelikož mám nabitý program potřeboval bych pomoc s náhradním ubytováním.“

Školitelka: „Děkuji, velice dobrý důvod. Takhle myslíte že byste obsluhu přesvědčil?“

Respondent č. 2: „Jasně jsem uvedl důvody proč by rezervace neměla být platná, takže si myslím, že by mi měli vyhovět. Snažil jsem se být zdvořilý, pokud by tohle nevyšlo, musel bych použít ostřejší přesvědčovací metody.“

Respondent č. 4: „Dobrý den u telefonu respondent č.4. Jsem hostem v pokoji č.3 vašeho penzionu. Včera večer v mém pokoji nefungovalo topení a byl bych rád, aby došlo k zjednání nápravy ideálně přesunem do jiného pokoje, ve kterém bude všechno v pořádku. Byl bych rád, kdyby bylo poskytnuto toto řešení, případně vrácení peněz.“

Školitelka: „Moc děkuji, bylo to jasné a stručné, velice asertivní vyjádření problému. Zvolil jste direktivní tón.“

Respondentka č. 1: „Dobrý večer, u telefonu respondentka č.1. Telefonní číslo jsem našla na vašich webových stránkách a doufám že nevolám nevhod. Aktuálně se nacházím před vaším hotelem, avšak klíč, který jste mi dali, nejde do dveří. Zkoušeli jsme to dle instrukcí, pomáhali nám i sousedi, bohužel však nic nefunguje. Aktuálně začalo hodně pršet a my se nemáme kde schovat, proto

bych navrhovala, jestli bychom se mohli někde potkat a tuto situaci co nejdřív vyřešit. Budu ráda, když navrhnete jakékoliv řešení. "

Školitelka: „U respondentky č. 1 vidíme jiný přístup. Zvolená slovní spojení jako „doufám že nevolám nevhod“ nebo „budu ráda když“ jasně ukazují na milejší přístup k řešení situace.“

Respondentka č. 3: „Dobrý den, u telefonu respondentka č. 3, pokoj číslo 703. Já se moc omlouvám, že Vás takhle obtěžuji večer, ale volám kvůli tomu, že pokoj není připraven podle našich požadavků, jak bylo domluveno. Normálně bych si nestěžovala, ale Vaše ubytování patří mezi špičková zařízení a my nechceme být zklamaní. Mohli bychom se tedy domluvit na nějaké kompenzaci, třeba večeři u vás v restauraci?“

Školitelka: „Stejně jako u respondentky č. 1. jste volila milejší přístup k řešení nepříjemné situace a Vaší taktikou bylo zdvořilé a milé chování.“

Respondentka č. 3: „Prezentace respondenta č. 2 se hodně lišila v použitém tónu hlasu od mojí prezentace. Myslím, že to mělo výrazný vliv na celkové znění.“

Školitelka: „Toto mě přivádí na další taktiku, jak můžeme vylepšit naše komunikační schopnosti, když se snažíme někoho o něčem přesvědčit. Jedná se o používání tónu našeho hlasu. V rámci koučinku bych Vám ráda představila 4 archetypy tónu hlasu, které můžeme používat. Jedná se o archetypy moudrý stařec, přítel, kouzelník a bojovník. Celkově se tato technika odvíjí od archetypu můžu a žen, které vám ráda představím, abyste si udělat obrázek o archetypu, které budeme používat na trénování tónu hlasu.“

Školitelka: „Ráda bych se tedy vrátila k podstatě školení. V první části jsme si cvičili obsah jednotlivých sdělení a v druhé části bych ráda natrénovala, jak tato sdělení přesně říct. Jaký vlastně použít ideální tón hlasu pro sdělení po telefonu. Na základě zmiňovaných archetypů tónů hlasů bych Vám ráda představila užití jednotlivých tónů na následujícím příkladě.“

Respondent č. 2 (Bojovník): „Dobrý den, jsem Respondent č. 2, volám z poje č.410 a mám tu nějaký problém.“

Respondent č. 4 (Bojovník): „Dobrý den, jsem -pouze příjmení-, volám z poje č.410.“

Respondentka č. 3 (Moudrý stařec): „Dobrý den, u telefonu -titul, příjmení -, volám z poje č.410.“

Školitelka: „V poslední části bych ráda aplikovala získané zkušenosti z tréninku tónu hlasu na první část našeho workshopu. V první části každý říkal svojí elevator pitch v daném tónu. Proto si myslím že respondentka č. 1 a respondentka č. 3 by se měly zaměřit na prezentování svého problému pomocí tónu hlasu bojovníka, protože v první části použily tón hlasu přítele. Naopak respondent č. 2 a č. 4 by se měli pokusit o prezentování v tónu hlasu přítele.“

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Barbora Hartmanová

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis

