

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Analýza systému vzdělávání zaměstnanců
ve společnosti BDP International**

**Analysis of the employee education system
in BDP International company**

2023

Lada Petukhova

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Petukhova** Jméno: **Lada** Osobní číslo: **486857**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analyza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti BDP International

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of the Employee Education System in BDP International Company

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je prozkoumat/detailně analyzovat a zhodnotit stávající systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, a v souladu s odbornou literaturou navrhnout vhodná praktická doporučení pro jeho zlepšení. Přínos: Při tvorbě návrhu budou zohledněny současné trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců - komunikována a následně také využita nabídka moderních vzděl. metod.

Osnova: (1) Úvod; (2) Teoretická část – pojetí vzdělávání, systematické vzdělávání, metody vzdělávání a rozvoje; (3) Praktická část – metodologie, popis společnosti, realizace výzkumného šetření (dotazník; rozhovor se zástup. HR managementu), výsledky výzkum. šetření, analýza systému vzdělávání a rozvoje, prezentace výsledků šetření a návržení sady doporučení pro zlepšení praxe; (4) Závěr.

Seznam doporučené literatury:

1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. 2) HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8. 3) BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. 4) VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8. 5) WINGARD, Jason. Learning to succeed: rethinking corporate education in a world of unrelenting change. New York: American Management Association, 2015. ISBN 9780814434147.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

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

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

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

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

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

PETUKHOVA, LADA. *Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti BDP International*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou 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: 24. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych vyjádřit velké poděkování paní Mgr. Kateřině Tomeškové, Ph.D. za neocenitelnou pomoc a podporu při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala svým kolegům z BDP International za jejich vstřícnost a čas. Samozřejmě také rodině a přátelům za morální podporu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému vzdělávání ve vybrané organizaci. Jejím cílem je prozkoumání a zhodnocení současného systému a následně navržení vhodných doporučení pro jeho zlepšení, a to s ohledem na odbornou literaturu a nabídku moderních metod vzdělávání. Teoretická část se věnuje pojetí a významu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. Definuje základní pojmy potřebné k pochopení zkoumané problematiky, zabývá se jednotlivými fázemi cyklu vzdělávání a jejich funkcemi. Kromě toho se kapitoly v teoretické části věnují klasifikaci vzdělávacích metod a následně popisuje metody realizované na pracovišti nebo mimo něj. Popisuje také současné trendy ovlivňující vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě a uvádí moderní vzdělávací metody. Kapitoly praktické části bakalářské práce představují vybranou organizaci, popisují její strukturu a současný vzdělávací systém. Dále se praktická část zabývá představením a analyzováním výsledků smíšeného výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření a polostrukturovaných interview. Závěrem této části bakalářské práce je návrh doporučení pro zlepšení systému vzdělávání ve vybrané organizaci.

Klíčová slova

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, podnikové vzdělávání, moderní metody vzdělávání zaměstnanců, analýza systému vzdělávání zaměstnanců

Abstract

This bachelor thesis deals with the analysis of the education system in a selected organization. Its aim is to examine and evaluate the current system and then propose appropriate recommendations for its improvement, considering the professional literature and the modern methods of education. The theoretical part deals with the concept and importance of learning and development of employees in the company. It defines the basic concepts necessary to understand the issue under study, discusses the different phases of the training cycle and their functions. In addition, the chapters in the theoretical part are devoted to the classification of training methods and then describe the methods implemented in the workplace or outside it. It also describes current trends affecting the training and development of employees in the company and presents modern training methods. The chapters of the practical part introduce the selected organisation, describe its structure and the current education system. Furthermore, the practical part deals with the presentation and analysis of the results of the mixed-methods research, namely the questionnaire survey and semi-structured interviews. This part of the bachelor thesis concludes by proposing recommendations for improving the training system in a selected organization.

Keywords

Employee training and development, company training, modern methods of employee training, analysis of the employee training system

Obsah

Úvod	9
1 Pojetí vzdělávání	11
1.1 Účely vzdělávání	11
1.2 Vymezení pojmů	14
1.3 Oblasti vzdělávání	16
1.4 Podnikové vzdělávání	17
1.5 Legislativní rámec	18
2 Systematické vzdělávání zaměstnanců	20
2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	21
2.2 Plánování vzdělávání	22
2.3 Realizace vzdělávání	24
2.4 Vyhodnocení vzdělávání	26
3 Metody vzdělávání a rozvoje	29
3.1 Klasifikace metod vzdělávání	30
3.2 Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště	31
3.3 Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	33
4 Metodika výzkumného šetření.....	36
4.1 Cíl výzkumného šetření a výzkumné otázky	36
4.2 Cílová skupina	37
4.3 Výzkumné metody	37
5 Představení společnosti BDP International.....	38
5.1 Charakteristika společnosti	38
5.2 Organizační struktura	40
5.3 Vzdělávání v BDP International v Praze	41
6 Výsledky výzkumného šetření	42
6.1 Dotazníkové šetření	42
6.2 Výsledky polostrukturovaného interview	56
6.3 Odpovědi na výzkumné otázky	62
7 Analýza systému vzdělávání.....	66
7.1 SWOT analýza	69
8 Návrh doporučení pro zlepšení systému vzdělávání.....	70
Závěr	72
Seznam použité literatury	74
Seznam obrázků	77

Seznam tabulek	78
Seznam grafů	79
Seznam příloh	80

Úvod

V současné době se objevil termín "people-centric organization" (organizace orientovaná na lidi), což znamená, že management takové organizace věnuje zvláštní pozornost blahu, spokojenosti a potřebám svých zaměstnanců. Vnímá je jako cenné partnery, kteří investují svůj čas a kompetence pro blaho organizace. Tyto společnosti se snaží vytvářet a udržovat kulturu péče o své zaměstnance.

Výzvou pro každou společnost není jen přežít, ale zůstat co nejdéle konkurenceschopná. V dynamickém podnikatelském prostředí se stává přístup zaměřený na lidi rok od roku důležitější, a to kvůli tomu, že klíčem k úspěchu organizace jsou kvalifikovaní, motivovaní a angažovaní zaměstnanci. Strategie lidských zdrojů a obchodní strategie firmy se proto nyní stávají těsně propojené.

Jak ukazuje statistika, 83% organizací chce budovat kulturu více zaměřenou na lidi (LinkedIn Workplace Learning Report, 2023, s. 7). Mezi výhody tohoto přístupu k lidským zdrojům patří vyšší spokojenost zaměstnanců s prací, nižší fluktuace zaměstnanců, vyšší angažovanost personálu, lepší výsledky v oblasti bezpečnosti práce, snížení počtů vad, vyšší kvalita výrobků a služeb a v důsledku i vyšší ziskovost.

Jedním z charakteristických znaků "people-centric" organizace je poskytování svým zaměstnancům příležitostí k růstu a rozvoji. Na jednu stranu tím, že se organizace zajímá o vzdělávací potřeby personálu a realizuje školení, uspokojuje touhu jednotlivce po rozvoji, ovlivňuje jeho angažovanost, motivaci a spokojenost s prací. Na druhou stranu, všechny tyto faktory v důsledku ovlivňují pracovní výkon. Proto lze tvrdit, že investicemi do znalostí, dovedností a zkušeností personálu zvyšuje firma produktivitu a efektivitu práce, a to nejen z důvodu prohlubování nebo rozšiřování kvalifikace, ale i kvůli výše uvedeným faktorům. Kromě toho, vzděláváním zaměstnanců si společnost zajišťuje odborníky, kteří nejen vykonávají svou práci v souladu se stanovenými standardy, ale i zvyšují kvalitu nabízených výrobků a služeb. Tím pádem vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nejen péčí o lidi pracující ve firmě, ale i strategií pro posílení konkurenceschopnosti i rozvoj organizace.

Bakalářská práce na téma "Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti BDP International" je věnovaná problematice firemního vzdělávání a rozvoje personálu. Jejím cílem je prozkoumat a zhodnotit současný systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pomocí údajů získaných během dotazníkového šetření a polostrukturovaných interview odpovědět na výzkumné otázky, které se týkají míry spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami na pražské pobočce a systémem vzdělávání celkově, jejich preference v oblasti vzdělávání i vnímání zaměstnanci účasti nadřazeného v procesu jejich profesního rozvoje. Výstupem bakalářské práce je návrh doporučení pro zlepšení daného systému, a to v souladu s odbornou literaturou a s ohledem na nabídku moderních metod vzdělávání.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pojetí vzdělávání

1.1 Účely vzdělávání

V 21. století vstoupila lidská civilizace do informačního věku, který se vyznačuje rychlým rozvojem a šířením informačních a komunikačních technologií, globalizačními procesy, přechodem na inovační ekonomiku, tj. ekonomiku zaměřenou na podnikavost a inovace, a také transformací sociální sféry (například vyšší sociální mobilita, globální kultura, vznik nových sociálních nerovností).

Díky vědeckému pokroku a inovacím v oblasti výrobních, dopravních, komunikačních technologií se utváří globální informační prostředí života – infosféra. Jedná se o neologismus, který vytvořil Luciano Floridi na základě pojmu "biosféra", a který znamená celé informační prostředí, které se skládá ze všech informačních objektů, tj. agentů i jejich interakcí, vztahů a procesů probíhajících v tomto prostředí (Floridi, 2007, s. 2-3). Na rozdíl od kyberprostoru se infosféra neomezuje pouze na online prostředí. Italský filozof ve svém díle "The Future Development of the Information Society" píše, že přestože jsme si zvykli vnímat informační prostor jako něco, k čemu se můžeme přihlásit a z čeho se můžeme odhlásit, ve skutečnosti se již stává naším ekosystémem.

V dnešním světě je společenská hodnota člověka stále více určována nejen jeho schopností pracovat nebo tím, že vlastní majetek nebo má kapitál, ale také dostupností informačních zdrojů, vědeckých znalostí a osobních dovedností. V neustále se měnícím světě informací je vzdělání mocným nástrojem, který určuje, jak rychle a efektivně se lidé dokážou přizpůsobit novým podmínkám. Vzdělání samozřejmě, stejně jako ve všech dobách, pomáhá najít životní směr, ovlivňuje utváření světového názoru a zajišťuje kontinuitu jazyka a tradic, čímž přispívá k zachování národní kultury. Hlavní funkcí moderního vzdělávání však dnes není "naplnit" člověka určitým množstvím znalostí, ale formovat moderní mentalitu a rozvíjet osobnost. Novým aspektem, který ovlivňuje úspěch člověka, jsou tedy informace.

Dovednosti pro 21. století (angl. 21st Century skills) je pojem, který zahrnuje znalosti, dovednosti, návyky a osobnostní rysy, jež jsou pro úspěch studentů v dnešním světě klíčové, zejména při přechodu na vysokou školu a na pracoviště. Odborníci na vzdělávání považují tyto dovednosti za zásadní, protože v současné realitě je pravděpodobné, že dnešní studenti budou během svého života vykonávat více povolání, a jeden konkrétní soubor dovedností nestačí. James Bellanca a Ron Brandt, autoři knihy "21st century skills: Rethinking How Students Learn", tvrdí, že pouze lidé se znalostmi a dovednostmi, které jim umožní překonávat neustálé změny a přizpůsobovat se novým situacím, budou úspěšní (2010, s. 17). Kritické myšlení, kreativita, informační a technologická gramotnost, flexibilita a sociální dovednosti jsou příklady dovedností 21. století. Evidentně uvedené znalosti a dovednosti nejsou nijak výjimečné ani neobvyklé, ale právě ony jsou v dnešním světě klíčové, protože lidé mají k dispozici stále více informací a nástrojů. Aby se orientovali v jejich používání i v realitě rychle se měnícího světa, musí si osvojit tyto znalosti a umět je použít v praxi.

V kontextu současných událostí nejdůležitějším zdrojem ekonomiky jsou vědecké znalosti a informace, a tedy i lidský kapitál. Adam Smith, citovaný Michaelem Armstrongem a Stephenem Taylorem v knize "Řízení lidských zdrojů", psal: "Získané bohatství národů pochází ze získaných schopností lidí – jejich vzdělání, znalostí, zkušeností a zdraví" (2015, s. 111). Tato myšlenka dala vzniknout konceptu lidského kapitálu, který M. Armstrong a S. Taylor definují jako souhrn schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a talentu, které mají lidé pracující v organizaci.

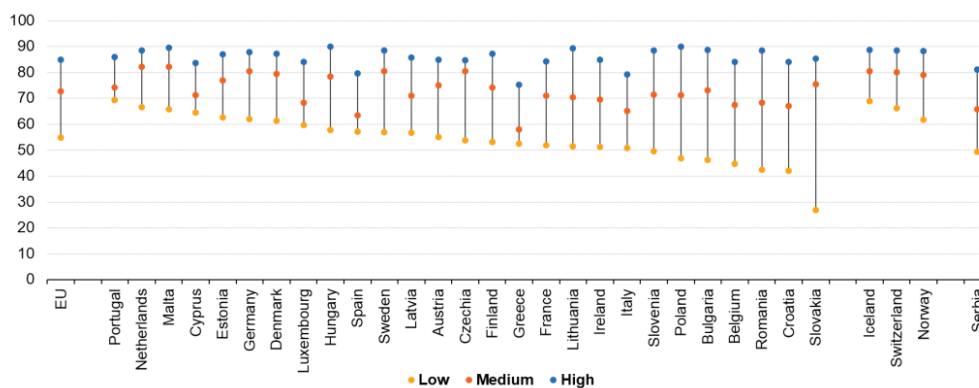
Ke změně priorit firmy přispěly následující skutečnosti:

- Rychlé tempo vědeckého a technického pokroku a všudypřítomnost technologií zásadně změnilo povahu výroby.
- Globální konkurence se výrazně zintenzivnila díky informačním a komunikačním technologiím.
- Odvětví služeb založené na znalostech a inovacích se v posledních třiceti letech stalo jedním z nejrychleji rostoucích odvětví světové ekonomiky.
- Mění se skladba profesí, na trhu práce ubývá dělnických profesí nebo modré límečky (angl. blue collar jobs), tj. pozice, které zahrnují manuální práci a jsou odměňovány hodinovou mzdou. Technologie nahradily zaměstnance vykonávající rutinní práci.

Postupem času se právě zaměstnanci stali klíčovým zdrojem úspěchu organizace, protože jsou to oni, kdo se dokáže učit, inovovat, zavádět změny a kreativně myslet. Změnily se však také požadavky, které firmy kladou na uchazeče o práci, stejně jako na své zaměstnance. V dnešní době zaměstnanec musí mít nejen specifické odborné znalosti, ale také co největší mobilitu a analytické myšlení. Vzhledem k tomu, že dopravníky, roboty a moderní technologie nahrazují zaměstnance vykonávající rutinní manuální práci, organizace hledá kreativní a produktivní lidi, kteří mohou přispět k zvyšování ziskovosti výrobků a procesů firmy.

OBRÁZEK 1 MÍRA ZAMĚŠTNANOSTI PODLE ÚROVNĚ DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ A ZEMĚ V ROCE 2021

Employment rate by educational attainment level and country in 2021
(in % of the total population aged 20-64, sorted by descending order on the low level)



Source: Eurostat (online data code: ifsi_educ_a)

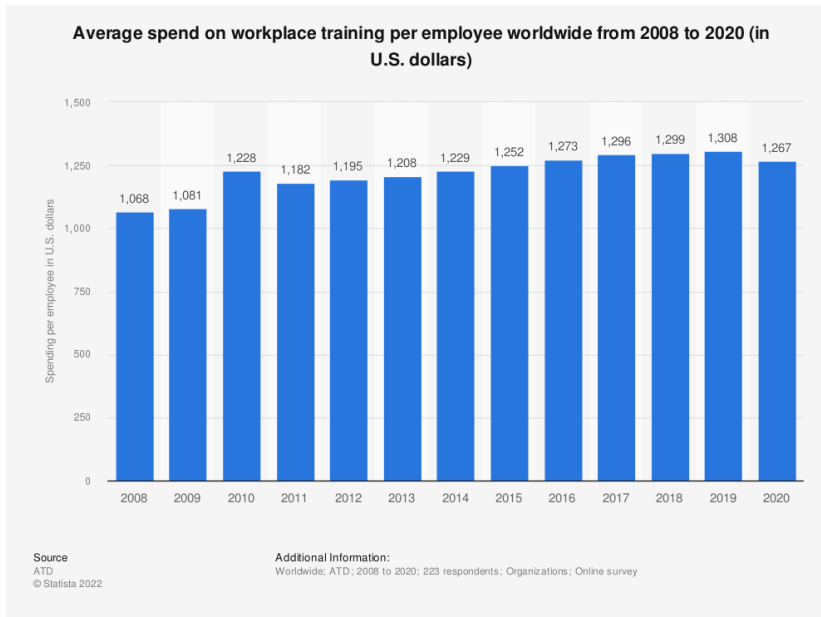
eurostat

Zdroj: Eurostat, 2022

Podle statistik Eurostatu úroveň vzdělání má významný vliv na míru zaměstnanosti (viz obrázek 1). Míra zaměstnanosti osob (ve věku 20-64 let) s bakalářským, magisterským nebo doktorským vzděláním, tj. s vysokou úrovní kvalifikace, činila v roce 2021 v EU 85,0%. To je mnohem více než míra zaměstnanosti osob s nízkou úrovní vzdělání, která v EU činila 54,9%. Co se týká České republiky, zmíněný index činil 84,8% u osob s vysokou úrovní vzdělání a 53,7 % u osob s nízkou úrovní vzdělání. Z daných údajů vyplývá, že čím vyšší je úroveň vzdělání, tím vyšší je míra zaměstnanosti.

Organizace, které posilují konkurenceschopnost, rozšiřují využívání technologií, vytvářejí pružnější systém práce a kladou větší odpovědnost na pracovníky v první linii než v minulosti. Tyto významné organizační změny zvýšily produktivitu práce a optimalizovaly výrobní procesy, ale zároveň se změnila požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků. Rychlé zastarávání znalostí (angl. knowledge obsolescence) v oblastech vědy a techniky navíc vyžaduje neustálý profesní rozvoj, který umožní zaměstnancům přizpůsobovat svou práci a reagovat na změny.

OBRÁZEK 2 PRŮMĚRNÉ VÝDAJE NA ŠKOLENÍ NA PRACOVÍŠTI NA ZAMĚŠTNANCE VE SVĚTĚ V LETECH 2008 AŽ 2020



Zdroj: Statista, 2021

Z dané statistiky (viz obrázek 2) vyplývá, že průměrné výdaje na školení a rozvoj na zaměstnance celosvětově od roku 2008 do roku 2019 neustále rostly, ale v roce 2020 mírně poklesly v důsledku pandemie COVID-19. V roce 2020 zaměstnavatelé na celém světě vynaložili na vzdělávání a rozvoj v průměru přibližně 1,270 USD na zaměstnance.

V roce 2003 společností CFO Research Services byl proveden výzkum, který ukázal, že hodnota lidského kapitálu tvoří více než 36% celkových výnosů podniku (Armstrong, Taylor, 2015, s. 112). Investicemi do lidského kapitálu podnikatel zvyšuje kvalitu práce, ovlivňuje produktivitu a též motivaci a úsilí, které zaměstnanec do své práce vkládá, tím pádem zvyšuje tržní hodnotu organizace.

Jako shrnutí této podkapitoly, definujeme účely vzdělávání z pohledu jednotlivce a firmy. Vzdělávání:

- Formuje a rozvíjí osobnost
- Je nástrojem, který pomáhá jedinci přizpůsobit se novým podmínkám a neustále se měnícímu světu
- Zvyšuje společenské uznání a hodnotu jedince
- Zvyšuje pracovní výkon a kvalitu práce
- Zvyšuje lidský kapitál, a tím pádem konkurenceschopnost podniku
- Zvyšuje tržní hodnotu organizace
- Přispívá k dosahování cílů podniku

1.2 Vymezení pojmů

Firemní vzdělávání znamená rozvíjení odborných znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, které pomohou společnosti dosáhnout stanovených cílů. Abychom mohli definovat klíčové pojmy, nejdříve musíme vymežit základní pojetí a vysvětlit, jak se od sebe liší.

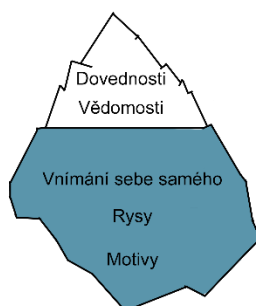
Kompetence - tento pojem lze použít v několika významech. V prvním případě se používá v oblasti práva a označuje autoritu nebo oprávnění, udělované autoritou. Například zákon č. 2/1969 Sb. definuje okruh působnosti ústředních orgánů státní správy, jako je Ministerstvo školství, Ministerstvo práce a další.

V jiném případě českým ekvivalentem tohoto slova je odborná způsobilost. Josef Vodák ve své knize "Efektivní vzdělávání zaměstnanců" definuje kompetence jako způsobilost jednat a to správným způsobem (2011, s. 71). Současně však chování člověka závisí na složitých vnitřních procesech, například hodnoty a motivace určují směr a intenzitu jednání člověka, poznatky z minula pomáhají stanovit postup činností a ovlivňují kvalitu určité aktivity. Tím pádem kompetence je schopností úspěšně jednat na základě praktických zkušeností, dovedností a znalostí při řešení různých úkolů. Právě kompetentní zaměstnanec dokáže dobře a efektivně vykonávat svou práci.

Jak už bylo zmíněno v předchozím odstavci, chování člověka závisí na vnitřních faktorech. Kompetence se skládá z následujících složek osobnosti:

- **Motiv** – element motivace; důvod, proč člověk jedná; je motorem určitého chování. Motiv je dynamickou silou, která vede člověka a určuje intenzitu a kvalitu jednání a činů. Motiv může být vnitřní (potřeby, vlahy, emoce, postoje) nebo vnější (odměny, tresty, nabídky).
- **Rys** – vlastnost osobnosti; to, co charakterizuje člověka. Rysy se projevují určitým způsobem jednání, chování, prožívání jedince, určují, jak člověk reaguje na dění kolem sebe. Příklady osobnostních rysů jsou otevřenost nebo uzavřenost, smělost nebo plachost.
- **Vnímání sebe samého** – pocit sebe samého, stejně jako vědomí člověka o svých znalostech, zájmech, ideálech a motivech chování, holistické hodnocení sebe samého jako vnímající a myslící bytosti.
- **Vědomost** – podle cambridgeského slovníku vědomost můžeme chápat jako znalost, porozumění, dovednost nebo informace získaná na základě zkušeností nebo studia.
- **Dovednost** – je schopností vykonávat určitou činnost správně, kvalitně, rychle, a to díky praxi v minulosti. Čtení, psaní, hra na kytaru jsou elementární příklady dovedností

OBRÁZEK 3 MODEL LEDOVCE



Zdroj: upraveno podle Sharma, 2015, s. 2416

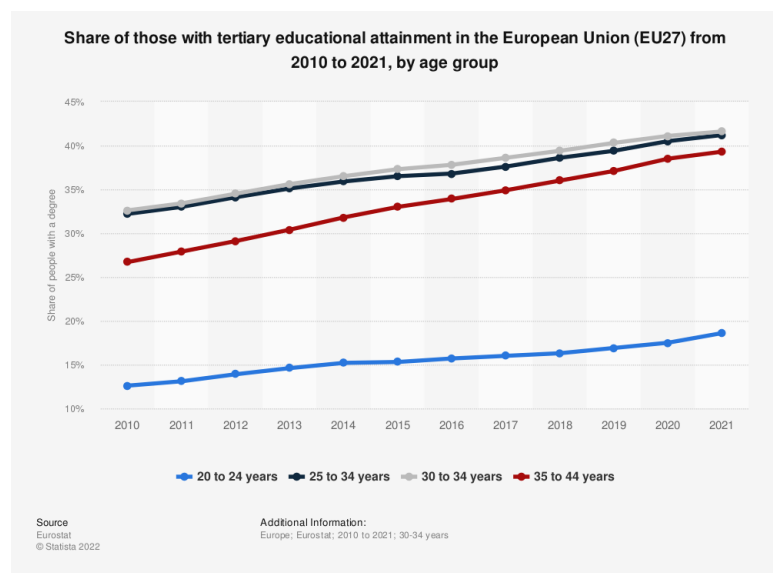
Josef Vodák uvádí, že každá pracovní činnost vyžaduje na jednu stranu různou úroveň jednotlivých dovedností, na druhou stranu jejich různý souhrn (2011, s. 72). V dnešní době zaměstnavatelé věnují zvláštní pozornost dovednostem uchazeče o zaměstnání uvedeným v životopise, protože právě díky nim nebo jejich kombinaci může člověk vykonávat svou práci rychleji, efektivněji a lépe.

Všechny popsané pojmy jsou jednotlivé prvky, které tvoří kompetenci a popisují ji. Tento soubor složek umožňuje předvídat, jak se člověk zachová v konkrétní situaci nebo při řešení konkrétního úkolu. Použijeme-li k popisu kompetencí model ledovce (viz obrázek 3), je zřejmé, že některé prvky jsou snadno rozpoznatelné a měřitelné, jako jsou dovednosti, znalosti, zatímco jiné části, jako jsou motivy nebo vnímání sebe sama, které vystupují jako základ, jsou méně viditelné, ale do značné míry řídí a kontrolují lidské chování.

Evropský rámec kvalifikací (angl. The European Qualifications Framework nebo EQF) je nástrojem, jehož cílem je zvýšit čitelnost, srozumitelnost a srovnatelnost kvalifikací v různých zemích a systémech Unie a tím pádem umožnit převádění dosažených kvalifikací. Základem EQF je osm referenčních úrovní definovaných z hlediska výsledků učení, tj. znalostí, dovedností i samostatností a odpovědností. Výsledky učení vyjadřují, co jednotlivci vědí, čemu rozumí a co jsou schopni dělat na konci procesu učení. Evropský rámec kvalifikací je důležitý pro podporu přeshraniční mobility studentů a pracovníků a zároveň celoživotního vzdělávání v Evropě.

Vysokoškolské vzdělání je úroveň vzdělání, která je navazována na středoškolský stupeň a poskytována univerzitami a dalšími vysokoškolskými institucemi. Bakalářský studijní program odpovídá 6. úrovni EQF, magisterský studijní program koresponduje se 7. úrovní. Podle Evropského rámce kvalifikací nejvyšší úroveň vzdělání je dosažený doktorský titul. Vysokoškolské vzdělání podporuje inovace, stimuluje pokrok, zvyšuje tempo rozvoje a růstu ekonomiky země a v důsledku zlepšuje blahobyt občanů.

OBRAZÉK 4 PODÍL OSOB S TERCIÁRNÍM VZDĚLÁNÍM V EVROPSKÉ UNII (EU27) V LETECH 2010 AŽ 2021 PODLE VĚKOVÝCH SKUPIN



Zdroj: Statista, 2022

Podle údajů německé společnosti Statista se podíl lidí s vysokoškolským vzděláním v Evropské unii každoročně neustále zvyšuje (viz obrázek 4). V roce 2021 mělo v Evropské unii 41,2% lidí ve věku 25 až 34 let vysokoškolské vzdělání. V celé populaci ve věku 20 až 24 let to bylo 18,6 %. Přestože ještě v roce 2016 daný index se rovnal 36,8 % lidí ve věku 25-34 let a 15,7 % lidí ve věku 20-24 let.

Je pravděpodobné, že podíl lidí s vysokoškolským vzděláním bude neustále růst, protože role znalostí v hospodářském rozvoji zemí po celém světě rychle se zvyšuje, stejně jako potřeba společnosti po vzdělaných občanech, kteří přispívají k řešení sociálních problémů. Například v Deklaraci Organizace spojených národů o zásadách tolerance (angl. UN's Declaration of Principles on Tolerance) se k tomuto tématu píše, že "vzdělávání je nejúčinnějším prostředkem prevence národnostní, resp. rasové intolerance. Prvním krokem v tolerančním vzdělávání je naučit lidi, jaká jsou jejich společná práva a svobody, aby je mohli respektovat, a podpořit vůli chránit práva a svobody ostatních" (1995). Vzdělávací programy by měli přispívat nejenom k rozvoji specifických znalostí a schopností pro vykonání pracovních úkolů, ale i k rozvoji porozumění, solidarity a tolerance mezi jednotlivci i mezi etnickými, sociálními, kulturními, náboženskými a jazykovými skupinami a národy. S ohledem na to, že dnešní doba je dobou globální společnosti, zmíněná funkce vzdělávání se stává důležitější.

Vzniká však otázka, pokud každým rokem se zvyšuje procento těch, kteří studují na univerzitě a získávají odborné dovednosti a znalosti, proč firmy vynakládají víc a víc peněz na školení zaměstnanců? (viz obrázek 2)

Firemní vzdělávání – podle Michaela Armstronga, Stephena Taylora a jejich knihy "Řízení lidských zdrojů" se firemní vzdělávání definuje jako "proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje" (2015, s. 335). Josef Vodák ve své knize "Efektivní vzdělávání zaměstnanců" uvádí, že formování pracovních schopností člověka "je to prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytýčených strategií podniku" (2011, s. 76). Proto je nutné rozlišovat mezi jednotlivými druhy a oblastmi vzdělávání, protože každá z nich hraje určitou roli při formování člověka jako osobnosti a odborníka.

1.3 Oblasti vzdělávání

Michael Armstrong a Stephen Taylor rozlišují následující složky vzdělávání a rozvoje (2015, s. 336):

- **Učení se** – je procesem získávání, osvojování a rozvíjení znalostí, dovedností, vlastností a morálních hodnot. Během učení se dochází k čerpání znalostí předchozích generací, což vede k akumulaci znalostí, dovedností a schopností jedincem pro pozdější využití v různých činnostech a zároveň pro předání dalším generacím. Nově přijaté informace a jejich osvojení ovlivňují vnímání světa, které se odráží v chování člověka. Prostřednictvím učení se pobíhá výchova jednotlivce a utváření individua.
- **Všeobecné vzdělávání** – druh vzdělávání, jehož cílem je získání znalostí, dovedností a kompetencí v procesu osvojování základního všeobecného vzdělávacího programu. Cílem daného typu vzdělávání je další rozvoj osoby. Všeobecné vzdělávání je nezbytné pro informovanou volbu povolání, další odborné vzdělávání a obecně pro život člověka ve společnosti.
- **Odborné nebo profesní vzdělávání** – typ vzdělávání, jehož cílem je umožnit studentům získávat znalosti, dovednosti a kompetence potřebné k výkonu určitých pracovních funkcí a činností. Cílem odborného vzdělávání je nasycit trh práce kompetentními odborníky. Jeho druhou funkcí tento typ vzdělávání podporuje profesní růst a osobní rozvoj jedince.
- **Rozvoj** – autor knihy "Řízení lidských zdrojů" definuje rozvoj jako "rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání". Cílem je vývoj a zdokonalování psychických znaků osobnosti, tedy schopností, dovedností.

Abychom odpověděli na otázku položenou v předchozí kapitole, znalosti a dovednosti, které člověk získává na vysoké škole, mu často neumožňují vykonávat sjednanou práci na požadovanou úrovni kvůli nedostatku specifických vědomostí, schopností nebo zkušeností. Samozřejmě, univerzita pomáhá odborníkům získávat základní znalosti nezbytné pro danou profesi, osvojit odborné dovednosti pro

kvalitní vykonávání práce, a navíc poskytuje příležitosti k získávání zkušeností v oblasti odborných projektů. A právě vzdělávání poskytované konkrétní organizací má pomáhat zaměstnanci nejen zvyknout si na nové pracovní místo, ale také zvyšuje efektivitu práce, snižuje náklady na pracovní proces, neboť se redukuje chybovost v práci, a ovlivňuje konkurenceschopnost nejen podniku jako celku, a zároveň konkurenceschopnost jedince na trhu práce.

Co se týká organizace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nezbytným předpokladem pro růst a úspěch společnosti. Chce-li vedení firmy přilákat kompetentní odborníky nebo si udržet cenné zaměstnance, musí jim poskytnout příležitosti k rozvoji a zaujmout novými výzvami a složitějšími úkoly. Teorie motivace podle Maslowovy pyramidy vymezuje potřebu seberealizace jako nejvyšší stupeň v hierarchii potřeb. Právě během práce jedinec má možnost uspokojit ty nejvyšší potřeby jako je rozvíjení talentů, realizování schopností, získávání nových poznatků atd. Investování do podnikového vzdělávání se odráží v kvalitě výrobku firmy nebo její služby, což pozitivně ovlivňuje loajalitu zákazníků. Navíc zákazníci, kteří vědí, že společnost rozvíjí odborné znalosti svých zaměstnanců, jí více důvěřují.

1.4 Podnikové vzdělávání

Hana Bartoňková v knize "Firemní vzdělávání" vymezuje 4 základních oblasti podnikového vzdělávání (2010, s. 17):

Zaškolování (orientace) – je proces školení nových zaměstnanců v oblasti znalostí, které potřebují pro zahájení práce na zvolené pozici. Podle knihy "Human Resource Management" z Minnesotské univerzity význam této fáze učení spočívá ve několika klíčových funkcích (2016, s. 217). Zaprvé, pokud orientace proběhla úspěšně, může nový zaměstnanec okamžitě začít vykonávat svěřenou práci, čímž se snižuje "počáteční náklady" (angl. start-up costs). Během orientačního procesu se noví zaměstnanci seznámí s hodnotami společnosti, jejími zásadami a rolí, kterou jejich konkrétní práce hraje ve fungování organizace. Zaměstnanec si osvojuje pracovní postupy a technologie, získává jasnou představu o svých pracovních úkolech a stává se produktivní součástí společnosti. Druhou funkcí školení je snížit stres a úzkost zaměstnance na novém místě. Jednou z úloh efektivní orientace je seznámení se s pracovištěm a novými kolegy, což pomáhá novému zaměstnanci rychleji se adaptovat na nové prostředí a cítit se součástí společnosti. Díky znalostem a pokynům, jak vykonávat své povinnosti, se zaměstnanec cítí jistější v tom, co dělá, a s podporou kolegů méně se stresuje kvůli novému prostředí.

Doškolování (prohlubování kvalifikace) – je proces aktualizace teoretických a praktických znalostí, zlepšování dovedností a kompetencí zaměstnance v souvislosti se stále se zvyšujícími nároky na jeho kvalifikaci. Doškolování je doplňováním dosavadních znalostí, které jsou nezbytné k výkonu sjednané práce. Program prohlubování kvalifikace je zaměřen na udržení a obnovování stávající kvalifikace, nikoliv na její změnu. Cílem doškolování je zlepšit výkon zaměstnance díky tomu, že se naučí nové technologie nebo dovednosti, získá aktuální znalosti a následně uplatní je v praxi.

Přeškolování (rekvalifikace) – je proces dalšího profesního vzdělávání zaměřený na získání kompetencí (znalostí a dovedností) potřebných k výkonu nového typu profesní činnosti. Rekvalifikace také umožňuje pracovníkovi zvýšit, rozšířit anebo prohloubit stávající kvalifikace. Podle údajů na webu Úřadu práce ČR, "při určování obsahu a rozsahu rekvalifikace se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby". Na druhou stranu někteří odborníci pravidelně absolvují rekvalifikaci, aby splnili požadavky současných norem, tj. rekvalifikace se provádí i za účelem udržování kvalifikace.

Rozvoj (zvyšování kvalifikace) – "rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání" (Armstrong, Taylor, 2015, s. 336). Organizace usiluje o kvalifikovanou, kompetentní a aktivní pracovní sílu, která je schopna splňovat výrobní úkoly s různou úrovní složitosti, a proto je vysoce ceněna a podporována snaha zaměstnanců o osobní, profesní a kariérní rozvoj. Kariérní růst je postup v hierarchii organizace směrem nahoru a s tím související rozšíření pravomocí a odpovědnosti zaměstnance. Právě profesní rozvoj přispívá k růstu jedince uvnitř firmy nebo jeho přechodu z jedné úrovně řízení na druhou, protože při propagaci se přihlíží nejen k pracovním zkušenostem, dovednostem zaměstnance, ale také k jeho vlastnostem, potenciálu a talentům.

Důležitou roli pro úspěšné fungování organizace hraje profesní rozvoj zaměstnance a jeho následný kariérní postup, a to z několika důvodů. Za první, odborný rozvoj pomáhá propojit cíle společnosti a jednotlivých zaměstnanců. Za druhé, je splněna kvantitativní a kvalitativní potřeba zaměstnanců ve správný čas a na správném místě. Za třetí, společnost si "pěstuje" zaměstnance nejen s potřebnou kvalifikací, ale také s motivací, oddaností a loajalitou. V důsledku se snižuje fluktuace zaměstnanců, tj. příliv a odliv zaměstnanců ve firmě, zkracuje se doba školení nových zaměstnanců a tím pádem se redukuje náklady na lidské zdroje.

Co se týká pracovníků, rozvoj a profesní růst jim otevírají nové perspektivy v rámci organizace, poskytují příležitosti ke zlepšení životní úrovně a zvyšují jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podle výzkumu provedeného v rámci práce "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction" vzdělávání a rozvoj jsou jedním z faktorů, které ovlivňují spokojenost s prací (Hanaysha, 2016, s. 275).

1.5 Legislativní rámec

V České republice je zaručeno právo každého člověka na vzdělání. Zákon č. 561/2004 Sbírky zákonů, nebo Školský zákon upravuje "předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání", definuje práva a povinnosti osob, které jsou účastníky vzdělávacího procesu a "stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství". Právo na vzdělání je v České republice zaručeno bez ohledu na rasu, barvu pleti, pohlaví, jazyk, víru a náboženství, národnost, etnický nebo sociální původ, majetek, rod a zdravotní stav nebo jiné postavení občana (§2, odstavec 1 písm. a).

Zákony a právní předpisy ČR na úseku pracovního práva hrají důležitou roli v řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zákon č. 262/2006 Sbírky zákonů nebo Zákoník práce – je souborem právních předpisů upravujících pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Hlavními cíli Zákoníku práce jsou vytvoření nezbytných právních podmínek pro sladění zájmů účastníků pracovněprávního vztahu, jeho právní regulace a zároveň vytvoření příznivého pracovního prostředí a optimálních příležitostí pro personální řízení. Část 10, hlava 2 ZP stanoví záruky pro zaměstnance v oblasti vzdělávání, nezbytné pro vykonávání závislé práce.

Odstavec 227 definuje, že odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

Zaškolení a zaučení – v paragrafu 228 je uvedeno, že zaměstnavatel je povinen poskytnout zaškolení a zaučení těm zaměstnancům, kteří nemají potřebnou kvalifikaci pro danou práci. Tento typ školení bude považován za výkon práce, a zaměstnanec proto musí být odměňován mzdou nebo platem. Navíc zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který převezme nové pracovní povinnosti nebo bude pracovat na novém pracovišti.

Odborná praxe absolventů škol – podle odstavce 229, absolventům škol musí být poskytnutá odborná praxe, která přispívá "k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce". Stejně jako v předchozím odstavci je praxe definována jako výkon práce. Kromě toho se v této sekci Zákoníku práce definuje, kdo je absolventem pro účely daného odstavce.

Prohlubování kvalifikace – jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, je doškolováním zaměstnance, prohloubením stávajících znalostí jedince a zlepšení jeho dovedností potřebných k plnění pracovních úkolů. Z jedné strany, zaměstnanec je povinen absolvovat školení, aby získal aktuální znalosti, na druhou stranu, musí zaměstnavatel zajistit, aby se zaměstnanec školení zúčastnil. Navíc podle Zákoníku práce zaměstnavatel hradí náklady na doškolování a také je povinen platit zaměstnanci peněžité plnění, neboť prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce.

Zvyšování kvalifikace – paragraf 231 Zákoníku práce definuje zvyšování kvalifikace jako získání nebo rozšíření znalostí, dovedností, schopností, které lze dosáhnout pomocí studia, vzdělávání, školení, nebo jiné formy přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Zákon stanoví, že při zvyšování kvalifikace zaměstnavatel musí poskytovat zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku.

Úřad práce České republiky, který je správním orgánem působícím v oblasti pracovního trhu, podporuje vzdělávání nebo rekvalifikaci stávajících i budoucích zaměstnanců různými způsoby. Například nabízí "úhradu až 85% nákladů na vzdělávání, refundaci mzdových nákladů za dobu účasti na odborném rozvoji až do výše 100% a realizaci vzdělávacích aktivit interním lektorem nebo vzdělávacím zařízením prezenční i elektronickou formou" (ÚP ČR, 2022).

2 Systematické vzdělávání zaměstnanců

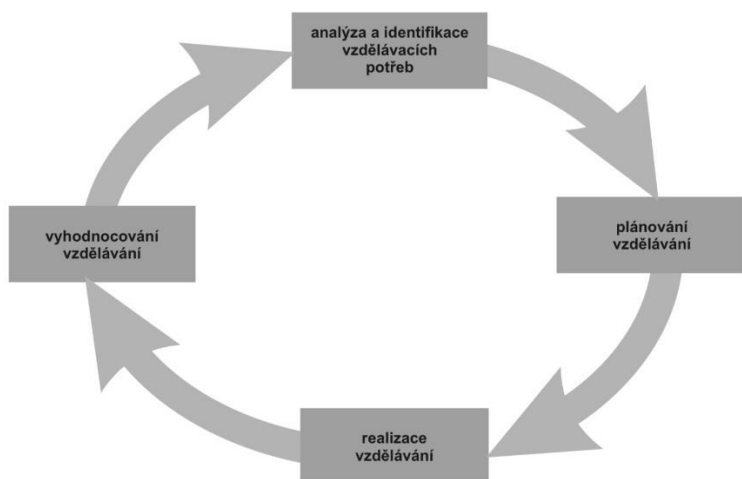
Každý člověk má možnosti neustálého rozvoje, a tím pádem v průběhu života prochází změnami, které ovlivňují nejenom jeho postoje a chování, ale také lidi a prostředí kolem něj. V dnešní realitě je vzdělávání zaměstnanců a organizační rozvoj neoddělitelně spjaty, přičemž kompetentní zaměstnanci hrají klíčovou roli při dosahování pozitivních finančních výsledků, vysoké spokojenosti zákazníků, vyšší adaptability a obnovitelnosti firmy. Právě proto má být vzdělávání zaměstnanců nepřetržitým procesem, díky němuž má zaměstnanec aktuální znalosti a dovednosti pro řešení moderního spektra úkolů, a tím pádem se zvyšuje efektivita a produktivita práce, společnost zůstává konkurenceschopná a přizpůsobuje se všem změnám, ke kterým dochází na dnešním dynamickém trhu.

Proces vzdělávání zaměstnanců je často vnímán jako cyklus, tj. jako soubor fází, které se pravidelně opakují ve stejném pořadí. Navíc systematický přístup, který je logickým propojením po sobě jdoucích fází (Bartoňková, 2010, s. 108), přispívá k efektivní implementaci a realizaci firemních vzdělávacích aktivit, a tedy dosažení stanovených cílů organizace. Jak se firma rozvíjí a vznikají nové vzdělávací potřeby, cyklus se opakuje.

Systém vzdělávání by měl být na jedné straně propojen se strategií a politikou podniku a na druhé straně by měl zohledňovat změny probíhající ve vnitřním a vnějším prostředí podniku. Délka vzdělávacího cyklu a jeho frekvence závisí na všech výše uvedených aspektech a také na výkonnosti (angl. performance) na všech úrovních: podniků, útvarů, týmů, zaměstnanců.

Systematické vzdělávání zaměstnanců zahrnuje analýzu a identifikaci potřeb, plánování, realizaci a hodnocení výsledků. Každá jednotlivá složka systému nejen ovlivňuje tu následující, ale také prochází změnami na základě zkušeností z předchozích cyklů, například v důsledku výsledků minulého učení nebo identifikace vhodnějšího způsobu učení.

OBRÁZEK 5 FÁZE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 110

2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Dle odborné literatury (Armstrong, Taylor, 2015, s. 354; Bartoňková, 2010, s. 110; Hroník, 2007, s. 133) je algoritmus vytvoření systému firemního vzdělávání standardní a začíná fází, která zahrnuje analýzu situace ve firmě a posouzení vzdělávacích potřeb. Na základě shromážděných údajů se zjišťuje nesoulad mezi kompetencemi, které zaměstnanci potřebují mít, aby mohli vykonávat své pracovní funkce a realizovat cíle organizace, a znalostmi a dovednostmi, které zaměstnanci v daném okamžiku mají.

Následující ukazatele mohou signalizovat, že je čas zahájit cyklus vzdělávání zaměstnanců:

- pokles finanční výkonnosti
- pokles výrobní výkonnosti celé společnosti nebo její jednotlivých divizí.
- rozvoj nových trhů, technická aktualizace a modernizace výrobních procesů
- rozšíření nebo změna oblasti působení
- změny v rozvojové strategii společnosti

Komplexní analýza vyžaduje identifikaci vzdělávacích potřeb na třech úrovních (Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022, s. 73):

- **Zaměstnanec** – potřeba odborné přípravy je určena požadavky na konkrétní pracovní místo, které definují znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k výkonu práce. Individuální plán rozvoje a kariérní plán zaměstnance také pomáhají identifikovat nedostatky v potřebných kompetencích, které brání postupu zaměstnance v rámci firmy. K identifikaci vzdělávacích potřeb slouží také výsledky hodnocení výkonu personálu a jeho certifikace, které odrážejí skutečný stav současných znalostí a dovedností zaměstnanců. Kromě toho je vhodné provádět průzkumy mezi zaměstnanci, aby byly zajištěny individuální potřeby v oblasti vzdělávání, skutečné zájmy a nové nápady pro rozvoj systému vzdělávání.
- **Tým** – vedoucí týmu poskytuje potřebné informace k identifikaci vzdělávacích potřeb ve vztahu ke své skupině podřízených. Například zda jeho zaměstnanci dokážou zastoupit nepřítomné kolegy, jak rychle/kvalitně jeho podřízení zvládají úkoly apod. Právě vedoucí týmu je schopen komplexně posoudit úroveň kompetencí svého podřízeného, a to nejen z pohledu jednotlivce, ale také jako součást týmu. Při stanovení vzdělávacích potřeb strukturálního útvaru se přihlíží k výsledkům hodnocení zaměstnanců, k plánům jejich odborného a kvalifikačního růstu, jakož i k plánům přípravy manažerské rezervy.
- **Organizace** – pro určení potřeby vzdělávání zaměstnanců na straně organizace jako celku se provádí analýza výkonnosti firmy (objem produkce, kvalita výrobků, procento zmetků). Analyzuje se dynamika těchto ukazatelů ve srovnání s předchozím obdobím, ostatními organizacemi a normativními hodnotami. Na podnikové úrovni je při stanovení potřeby vzdělávání pracovníků vhodné zohlednit vliv vnějšího prostředí, stav konkurence na trhu, vývoj technologií a techniky vedoucí k novým výrobkům, službám a novým činnostem, změny v organizační struktuře, dodatečnou potřebu zaměstnanců a zdroje jejich získávání.

Zavedení tohoto přístupu ke zjišťování vzdělávacích potřeb organizace vyžaduje spolupráci vrcholových manažerů, personálního oddělení (HR oddělení, oddělení odborného vzdělávání), samotného zaměstnance a jeho přímého nadřízeného.

Náležitá analýza a identifikace vzdělávacích potřeb potvrzuje, že školení zaměstnanců je nejvhodnější možností řešení skutečného problému. Tento krok pomáhá zajistit, že prostředky investované do vzdělávacího programu nepřijdou nazmar a budou v budoucnu přinášet zisk. Kromě toho shromážděné informace poskytují dobrý základ pro náležité rozhodování ve fázi plánování.

2.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání zaměstnanců je seznam činností, jehož cílem je vybavit zaměstnance znalostmi a dovednostmi v určité oblasti pro konkrétní pracovní pozici, a to za určité časové období, například měsíc, čtvrtletí nebo rok. Východiskem plánování a následného provádění vzdělávací aktivity je odstranění nebo snížení zjištěných nedostatků ve stávajících kompetencích zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 112).

Plán vzdělávání zaměstnanců umožňuje zaměstnavateli:

- správně naplánovat náklady na školení a schválit rozpočet;
- předem vypočítat a přidělit čas na školení pro všechny kategorie zaměstnanců a dohodnout se na přidělených dnech a hodinách s jejich přímými nadřízenými;
- sledovat a dohlížet na proces učení ve všech jeho fázích.

Josef Vodák rozlišuje 3 etapy procesu tvorby plánu vzdělávání zaměstnanců (2011, s. 96-97):

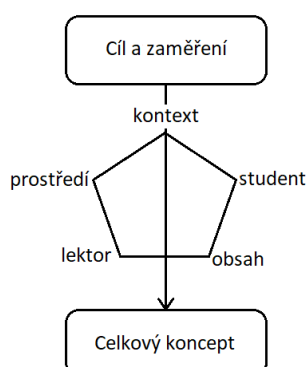
Přípravná etapa – v této fázi jsou formulovány cíle vzdělávacích aktivit a specifikovány vzdělávací a/nebo individuální vzdělávací potřeby. Z cílů vycházejí nápady, koncepce školení zaměstnanců, proto musí být cíl jasný a konkrétní. Kromě toho by měl být cíl měřitelný, tj. aby bylo možné na konci vzdělávacího cyklu změřit úspěšnost provedených činností. Pro správné stanovení cílů je třeba vycházet ze strategických plánů firmy a plánů jednotlivých útvarů, z výkonnostních standardů a věnovat pozornost potřebám zaměstnanců a jejich budoucím perspektivám.

Metoda SMART se používá v managementu k formulaci cílů. Název metody obsahuje zkratky kritérií, které má náležitě stanovený cíl: specific (konkrétní), measurable (měřitelný), attainable (dosažitelný), realistic (realistický), time-bound (ohraničený v čase). Takový přístup zajišťuje lepší představu a pochopení výsledku, což znamená snazší řízení procesu dosahování cíle.

Kromě toho tato etapa plánování zahrnuje analýzu účastníků školení – počet zaměstnanců, kteří potřebují školení nebo rekvalifikaci, skupina účastníků školení (vrcholový, střední management, řadoví zaměstnanci, specialisté, techničtí, vedoucí pracovníci), rozdělení na požadované kompetence (tvrdé a měkké dovednosti).

Realizační etapa – na základě stanovených cílů a analýzy skupiny účastníků se vypracuje vzdělávací program, konkrétně definuje se hlavní fáze vzdělávacích aktivit, utváří se obsah a vybírá se vhodné vzdělávací metody a techniky. Za účelem vypracování kvalitního konceptu a následně i programu vzdělávání je třeba ocenit a popsat 5 faktorů, které přímo ovlivňují vzdělávací aktivity. Tento proces se nazývá design vzdělávací aktivity (Hroník, 2007, s. 143).

OBRÁZEK 6 DESIGN VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY



Zdroj: upraveno podle Hroník, 2007, s. 143

- **Kontext** – v tomto případě se kontextem rozumí souhrn všech prvků, které popisují jedinečnost firmy, například kultura, strategie firmy, její kodex, používané know-how. Koncept vzdělávací aktivity by tedy měl odrážet specifika organizace, její charakteristiky, které ji odlišují od ostatních firem na trhu, a také zohledňovat aktuální situaci ve vnitřním prostředí firmy.
- **Student** – pro vytváření celkového konceptu a následně i vzdělávacího programu je nezbytné vědět, kdo budou účastníci, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti již získali a co je nutné se naučit. Při tvorbě konceptu je dále třeba vzít v úvahu složení skupiny účastníků vzdělávání (homogenní nebo heterogenní), jejich charakteristiky a schopnosti učit se, tj. faktory přímo ovlivňující výsledky učení.
- **Téma, obsah a struktura vzdělávání** – téma, obsah a struktura vzdělávacího programu se volí na základě zjištěného nesouladu mezi současnými a požadovanými kompetencemi zaměstnanců. Obsah výuky by měl zohledňovat cíle výuky, a struktura by měla brát v úvahu charakteristiky skupiny účastníků.
- **Lektor a interakce** – výběr lektora nebo typu lektorování (například v případě online kurzů má účastník kontrolu nad procesem) se řídí stanovenými cíli, specifiky společnosti a skupiny účastníků školení. Pro zefektivnění procesu učení je třeba zvolit nejvhodnější didaktické metody, formy a nástroje, tj. najít nejúčinnější způsoby předávání požadovaných znalostí, dovedností a schopností. Právě didaktické zásady určují, jakou vzdělávací zkušenost studenti získají, proto metody, formy a nástroje by měly vycházet z předchozích zkušeností účastníků, modelovat úkoly, které budou zaměstnanci později plnit na pracovišti, a motivovat účastníky k uplatňování nově získaných znalostí a dovedností.
- **Prostředí** – po výběru tématu, obsahu, struktury školení a lektora (nebo typu lektorování) je třeba zvolit prostor, kde se školení uskuteční. Například na pracovišti, mimo něj, v online prostoru nebo jejich kombinace.

Etapa zdokonalování – je zaměřena na zlepšení vzdělávacího procesu. Za tímto účelem se využívá jak průběžné hodnocení, které umožňuje ovlivnit průběh výuky a provést potřebné změny během procesu vzdělávání (a to ze strany lektora i studenta), tak závěrečné hodnocení, které zajistí, že výuka proběhla, posoudí, jak byla efektivní a poskytne údaje potřebné ke zlepšení vzdělávacího procesu v budoucnu.

Hodnocení jednotlivých fází vzdělávání zaměstnanců přímo souvisí se stanovenými cíli, které by měly od počátku obsahovat kritéria hodnocení. Cíle lze rozdělit na kvantitativní (zvýšení prodejů, snížení zmetkovitosti) a kvalitativní (zlepšení image společnosti, zvýšení loajality zákazníků). Prostřednictvím průběžného procesu hodnocení jednotlivých složek vzdělávacích aktivit se identifikují nedostatky a nedokonalosti systému vzdělávání, navrhují se způsoby jejich odstranění nebo zlepšení a podle toho se provádějí změny. Hodnotitelem mohou být samotní účastníci školení nebo jejich přímí nadřízení, a také lektoři, personalisté.

Shrneme-li tuto podkapitolu, plán vzdělávání by měl obsahovat následující položky a informace:

1. Cíle vzdělávání
2. Seznam zaměstnanců nebo skupin zaměstnanců, které se účastní školení
3. Obsah, metody a nástroje školení
4. Lektor a místo školení
5. Fáze, harmonogram školení
6. Rozpočet
7. Metody a kritéria hodnocení vzdělávací aktivity

2.3 Realizace vzdělávání

Základem etapy realizace vzdělávací aktivity je plán, který zohledňuje stanovené cíle a zjištěné charakteristiky skupiny školených osob, obsahuje zvolenou metodu výuky, lektora, místo konání a obsah kurzu. Všechny popsané aspekty plánu ovlivňují úspěšnost a efektivitu vzdělávacího procesu, proto je důležité brát každý faktor v úvahu, sledovat ho v průběhu vzdělávacího procesu a v případě potřeby upravovat (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99).

OBRÁZEK 7 PRVKY PROCESU REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ



Zdroj: Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022, s. 74

- **Cíl** – popisuje, co budou účastníci na konci vzdělávacího procesu umět, definuje konkrétní chování, kterého bude prostřednictvím školení dosaženo. Kromě toho by formulace cílů měla splňovat kritéria metody SMART, tedy být konkrétní, měřitelná, dosažitelná, realistická a časově omezená.
- **Program vzdělávací aktivity** – zahrnuje rozvrh jednotlivých hodin, tj. časové zařazení konkrétních témat, použitou metodu výuky a nezbytné pomůcky.
- **Motivace** – aby bylo školení co nejefektivnější, je třeba zaměstnancům vysvětlit, proč ho potřebují a jaký bude mít přínos, tj. motivovat je k účasti na školení. Jeden ze způsobů je motivace zaměstnanců osobním rozvojem a růstem ve firmě: propagací, zvýšením platu, možností zapojit se do zajímavějších projektů a řešení složitějších případů. Pokud zaměstnanec pochopí, jakým přínosem bude pro něj absolvování kurzu, bude ke studiu přistupovat zodpovědně.
- **Účastníci** – kromě motivace jsou důležitým faktorem ovlivňujícím úspěšnost učení osobnostní rysy účastníků, které se odrážejí v individuálních schopnostech učit se. Navíc podle pravidla 70-20-10 je největší procento znalostí (70%) získáno během samostatné práce, tj. v důsledku praxe a řešení úkolů. Pozorování, stejně jako práce s mentory anebo spolupráce s kolegy, přináší pouze 20%. Nejnižší procento znalostí (10%) získává zaměstnanec z formální výuky.
- **Metody** – výběr nejvhodnější vzdělávací metody tréninku závisí na mnoha faktorech: specifika firmy a její požadavky, cíle vzdělávání, skupinové a individuální charakteristiky účastníků, obsah vzdělávacího programu, specifické podmínky vzdělávacího prostoru i časové a materiální faktory (rozpočet, vybavení a pomůcky). Podrobněji metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců budou popsány ve třetí kapitole.
- **Lektori** – lektor vykonává v průběhu školení různé činnosti, od vysvětlování učebních materiálů až po podporu a motivaci účastníků vzdělávání. Proto je při výběru lektora důležité zvážit nejen jeho kvalifikaci, ale také jeho pedagogické schopnosti a osobnostní vlastnosti. Dobrý lektor má dokonalý přehled o probírané látce, dokáže informace podat systematicky a srozumitelně, poskytuje zpětnou

vazbu a přizpůsobuje výuku různým stylům učení. Dobrý lektor ví, jak přistupovat k lidem, je k nim otevřený, umí naslouchat a slyšet a má opravdový zájem o to, co dělá.

Samotný proces vzdělávání zaměstnanců bude co nejeфекtivnější, pokud budou dodrženy následující postupy (Hroník, 2007, s. 162):

Příprava – název této fáze hovoří sám za sebe: je třeba připravit výukový prostor, materiály a pomůcky, které se budou používat v procesu vzdělávání. Stejně důležité je však připravit na vzdělávací proces i samotné účastníky. Úkolem přípravné fáze je seznámit zaměstnance s nadcházejícím školením s dostatečným předstihem, aby měl čas naplánovat si svůj den v souladu se zařazením školení do rozvrhu. Pokud vzdělávací aktivita probíhá mimo pracoviště, je tato doba poskytnuta na nalezení a zajištění zastoupení zaměstnance zúčastňujícího školení po dobu vzdělávací aktivity. Na druhou stranu by měl být zaměstnanec seznámen s cíli školení, jeho obsahem a kritérii, podle kterých bude školení hodnoceno, aby se předešlo konfliktům během vzdělávací aktivity (například nesoulad mezi představou zaměstnance o školení a skutečným průběhem) a aby si zaměstnanec uvědomil, že školení by neměl vnímat abstraktně, ale s vědomím, že získané informace uplatní ve své práci.

Vlastní realizace – i když byli účastníci seznámeni s cíli a obsahem vzdělávacího kurzu v předchozí fázi, během zahájení školení by měly být tyto informace znovu předány pracovníkům a všechny připravené školicí pomůcky by měly být zkontrolovány. Během samotného procesu školení by měla osoba odpovědná za vzdělávací aktivity, nejčastěji personalista, sledovat a kontrolovat proces tak, aby v případě odchylek od původního plánu nebo nepředvídaných situací mohla rychle reagovat a provést potřebné změny. HR manažer by měl ve spolupráci s lektorem sledovat průběh školení, aktivitu účastníků, atmosféru ve skupině školených a individuální faktory účastníků, které mohou ovlivnit úspěšnost školení. V této fázi probíhá průběžné hodnocení vzdělávací aktivity, aby bylo možné na základě zjištěných skutečností provést potřebné změny v procesu vzdělávání.

Transfer – důležité je poskytnout zaměstnanci možnost uplatnit získané znalosti a dovednosti v praxi po absolvování školení. K pozitivnímu přenosu získaných kompetencí do každodenní práce přispívají tři strany: lektor, studující a nadřízený (organizace). Při sestavování vzdělávacího programu by měl učitel zajistit, aby existovaly příležitosti k procvičování a uplatňování získaných znalostí a dovedností. K tomuto účelu se používají metody aktivního učení, od cvičení zaměřených na dovednosti až po skupinové diskuse, hraní rolí a samostudium. Poskytováním zpětné vazby o výsledcích učení lektor posiluje sebedůvěru účastníků školení a motivuje je k uplatnění nových znalostí a dovedností v praxi. Na druhou stranu musí účastník školení k učení přistupovat zodpovědně, plnit všechny úkoly a také převzít iniciativu při uplatňování nových kompetencí ve své práci. Hlavní osobou, která zaměstnance podporuje a rozvíjí, je jeho nadřízený. Trénuje dovednosti získané při školení, sleduje jejich uplatňování a koriguje chování pomocí zpětné vazby. Je podstatné, aby nadřízený zaměstnance podporoval, povzbuzoval ke změně a šel příkladem. Organizace by zase měla zajistit, aby pracovní prostředí bylo příznivé pro co nejlepší využití výsledků učení. Například poskytnout nezbytné vybavení, prostředky, umožnit účast školeních zaměstnanců na nových projektech, rozšířit jejich pravomoci. Je také nezbytné udržovat pravidelný kontakt s účastníky školení a jejich nadřízenými, aby bylo možné identifikovat problémy a překážky při zavádění nových přístupů do praxe.

2.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vzhledem k tomu, že investice do vzdělávání zaměstnanců je vlastně investicí do rozvoje organizace, musí být stejně jako u každého vkladu peněz vyhodnocena její efektivita. Kromě toho je důležité poskytnout důkazy o tom, že program v oblasti vzdělávání je plně realizován a přinesl prospěch všem Stakeholderům (zajímavým skupinám).

Vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců je komplexní analýzou získaných znalostí, dovedností a celkového rozvoje zaměstnanců. Navíc hodnocení vzdělávací aktivity zahrnuje prozkoumání reakce účastníků a posouzení konkrétních programů a metod vzdělávání, zda byly vhodné a tedy efektivní. Vyhodnocení efektivity školení poskytuje vedení podniku informaci o tom, jak získané znalosti, reakce účastníků a následná změna chování ovlivňují průběh činností firmy (Devi V a Shaik, 2012, s. 726).

Podstatou dané fáze je porovnání údajů získaných během analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb (první fáze cyklu vzdělávání), dále vstupních testů a výsledků průběžného a závěrečného hodnocení, například testu, zkoušky, rozhovoru apod (Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022, s. 73).

Hodnocení vzdělávacích aktivit ve firmě přímo souvisí se stanovenými cíli, které by měly od počátku obsahovat kritéria hodnocení. Samozřejmě je mnohem snazší posoudit efektivitu školení, pokud jde o kvantitativní cíle, například snížení podílu zmetkových výrobků, snížení počtu reklamací zákazníků, snížení přesčasových hodin, a mnohem obtížnější je posoudit účinky vzdělávání v případě duševní práce, mezilidské komunikace, tj. posoudit kvalitativní cíle. Proto budou pro každou skupinu zaměstnanců, kteří procházejí školením, nebo v některých případech pro každého jednotlivého specialistu platit jiná kritéria hodnocení v závislosti na vzdělávacím programu a specifikách jednotlivých pracovních pozic. Na druhou stranu je proces hodnocení vzdělávání komplikován tím, že výsledek vzdělávací činnosti se projevuje se zpožděním, proto je nutné brát v úvahu i vliv dalších faktorů na produktivitu pracovníků, kteří se zúčastnili vzdělávání (Hroník, 2007, s. 177).

Účelem vyhodnocení vzdělávacích aktivit je zjistit, zda byly účinné. Efektivita vzdělávání (angl. learning effectiveness) – je měřítkem shody mezi stanovenými cíli vzdělávacího programu a skutečně dosaženými výsledky. V angličtině existují tři slova, která popisují pojem efektivita: efficiency (schopnost dosáhnout něčeho s co nejmenším množstvím promarněného času, peněz a úsilí nebo kompetence ve výkonu), effectiveness (míra, do jaké je něco úspěšné při dosahování požadovaného výsledku) a efficacy (plnění očekávání a cílů, schopnost vyvolat požadovaný výsledek nebo účinek). Management dnes používá různé způsoby hodnocení účinnosti vzdělávání zaměstnanců, od klasického Kirkpatrickova modelu až po moderní kombinované systémy a metody.

Modely hodnocení vzdělávání zaměstnanců jsou systematické rámce pro zkoumání a posouzení účinnosti školení nebo vzdělávacích přístupů. Různé modely se zaměřují na analýzu konkrétních kritérií, ale obecně se zabývají těmito aspekty (Deller, 2020):

- Proběhlo školení úspěšně?
- Jaký to mělo dopad na organizaci?
- Bylo školení výhodnou investicí?
- Bylo by možné školení zlepšit?

Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání – v roce 1959 navrhl americký profesor a bývalý prezident Americké společnosti pro vzdělávání a rozvoj Donald Kirkpatrick model hodnocení efektivity vzdělávání, který se rozšířil a stal se klasickým. Kirkpatrick tvrdí, že školení lze hodnotit podle čtyř kritérií: reakce, učení, chování a výsledky:

TABULKA 1 KIRKPATRICKŮV MODEL HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Úroveň hodnocení	Název	Podstata	Způsob hodnocení
Úroveň 1	Reakce	Na této úrovni je kladen důraz na to, jak účastníci školení vnímají program a jak jsou s ním spokojeni. Měla by být provedena analýza toho, jak účastníci reagují na vzdělávací akci (pozitivně – se jim program líbil a mají pocit, že byl cenný a užitečný, nebo negativně – se jim program nelíbil nebo si myslí, že se nic nenaučili)	Rozhovory a dotazníky bezprostředně po školení.
Úroveň 2	Učení	Cílem této úrovně je zjistit, co si účastníci ze školení odnesli, pokud se něco naučili, do jaké míry si účastníci osvojili očekávané znalosti a zda došlo k pokroku v jejich kompetencích.	Kvízy, praktické testy nebo případová studia.
Úroveň 3	Chování	Třetí fáze probíhá nějakou dobu po ukončení školení. Na této úrovni je třeba posoudit, jak se změnilo chování proškolených zaměstnanců a jak úspěšně jsou získané znalosti uplatňovány v praxi.	Pozorování chování účastníka školení, za tímto účelem mohou být použité organizační záznamy. Také metody hodnocení jako 360 stupňové hodnocení a hodnocení KPI.
Úroveň 4	Výsledky	Podstatou této úrovně je porovnání údajů získaných před školením a po něm, očekávání Stakeholderů a skutečných výsledků.	Na této úrovni se obvykle shromažďují a analyzují ekonomické a provozní údaje. ROE (Return on Expectations) =

		Je organizace díky vzdělávacímu programu efektivnější, ziskovější nebo lépe obsluhuje své klienty či zákazníky?	porovnání očekávaných výstupů, které byly stanoveny Stakeholdery před zahájením programu, a skutečných výsledků.
--	--	---	--

Zdroj: vlastní zpracování

Phillipsův model hodnocení vzdělávání – v 70. letech 20. století s rostoucí popularitou Kirkpatrickova modelu mnoho akademiků a odborníků z praxe se ji snažilo rozvíjet a rozšiřovat. Mezi nimi byl i Jack Phillips. Jeho model zavádí pátou úroveň – výpočet finanční návratnosti investic společnosti do vzdělávání. Návratnost investice (angl. Return on investment, ROI) je ukazatelem, který se používá k pochopení ziskovosti investice (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 172):

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} \times 100$$

Return on Learning (ROL, česky Návratnost vzdělání) – návratnost investic do vzdělávacích programů (ROI) ne vždy přináší identifikovatelné ukazatele, které dávají pochopení toho, zda je vzdělávání přínosem. Vzdělávání zaměstnanců vyžaduje nejenom vynaložení peněz, ale zahrnuje i některé skryté náklady, například čas, přidělování zdrojů. Tím pádem dopad školení se občas může neprojevit ve finanční zprávě, ale odráží se v nehmotných hodnotách (například zvýšení spokojenosti, oddanosti zaměstnanců, zlepšení image firmy, vnímání značky zákazníky). K pochopení dopadu školení na organizaci jako celku i na její jednotlivé útvary přispívají dva přístupy: makro a mikro (Wingard, 2015, s. 131).

V rámci makro přístupu hodnotí management celkovou úspěšnost celého podniku nebo organizace při dosahování jejích finančních cílů. Makro přístup k výpočtu ROL vyžaduje určitou historickou perspektivu, proto organizace by měla shromažďovat data ohledně ROL na mikroúrovni, aby měla celkový přehled o dopadu školení za delší období. Podnikové výroční zprávy tak umožňují nahlédnout do transformace společnosti.

Měření ROL na mikroúrovni znamená sledování průběhu konkrétního tréninkového programu pro dosažení určitého cíle. Měření a hodnocení na mikroúrovni znázorňují míru osvojení znalostí a dovedností, jejich použití v praxi a změny, ke kterým se došlo po absolvování školení. Mezi klíčové kvantitativní ukazatele patří:

- Docházka a míra účasti na školení
- Hodnocení a výsledky zkoušek
- Hodnocení výkonu (tj. zpětná vazba od nadřízených a kolegů)
- Zlepšení individuálních pracovních dovedností (například zkrácení času potřebného k dosažení prodejní kvóty)
- Míra propagace uvnitř organizace
- Míra fluktuace

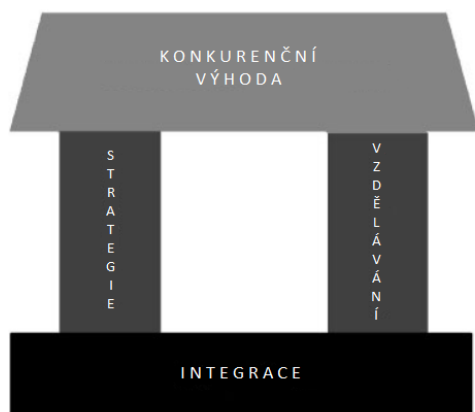
Mezi klíčové kvalitativní ukazatele patří:

- Míra spokojenosti v práci
- Míra spokojenosti klientů
- Úroveň motivace zaměstnanců
- Inovace produktů a procesů

3 Metody vzdělávání a rozvoje

Udržení konkurenční výhody organizace je dnes nemožné bez kvalifikovaných, motivovaných a angažovaných zaměstnanců, jejichž jedinečné kompetence a profesní i osobní potenciál jsou klíčem ke zvýšení efektivity organizace v dynamickém a rozmanitém vnějším prostředí. Proto se ve spojení se strategií firmy stává systematické vzdělávání zaměstnanců základním prvkem pro udržení konkurenční výhody firmy (viz obrázek 8).

OBRÁZEK 8 PRŮBĚŽNÁ INTEGRACE VZDĚLÁVÁNÍ A STRATEGIE



Zdroj: upraveno podle Wingard, 2015, s. 43

Důležitým nástrojem, na kterém závisí dosažení cílů vzdělávání i cílů organizace, je způsob, jakým jsou kompetence zaměstnanců získávány, rozšiřovány nebo prohlubovány, tj. **metoda vzdělávání**. Moskvín ji definuje jako proces interakce mezi učitelem a studenty, jehož výsledkem je přenos a osvojení znalostí, dovedností a postojů poskytovaných učebním obsahem (2017). Metoda vzdělávání naplňuje vzdělávací cíle, a to podle didaktických zákonitostí, zásad a pravidel, které zohledňují zvláštnosti učení určitých kompetencí. Nejvhodnější vzdělávací metoda odráží specifickou povahu podniku, jeho cíle, potřeby a požadavky, osobní a skupinové vlastnosti školených osob, a to za určitých výukových situací a podmínek.

Účinnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ovlivňuje 6 faktorů (viz obrázek 7), z nichž jedním je zvolená metoda školení. Právě správná volba způsobu předávání znalostí a dovedností zajišťuje úspěšné získání nových kompetencí, ovlivňuje motivaci zaměstnanců využívat získané znalosti v praxi a určuje návratnost investic do vzdělávání. Odborníci na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se shodují, že neexistuje univerzální návod, jak vybrat nejvhodnější metodu školení, protože záleží na řadě faktorů (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112):

- Cíle učení (požadovaná úroveň kompetence)
- Předmět a obsah učení (v souvislosti s požadavky firmy)
- Lidské faktory (veškeré charakteristiky skupiny účastníků, pedagogické schopnosti a osobní vlastnosti lektora, specifika prostředí, kde bude uskutečněno školení)
- Časové a materiální faktory (čas, finance, zařízení a pomůcky)
- Principy učení (motivace = stimul se učit, zájem účastníků; zpětná vazba = zpevnění probírané látky; transfer = přenos získaných kompetencí do každodenní práce; opakování a procvičení, aktivní zapojení = příležitosti se zapojit)

3.1 Klasifikace metod vzdělávání

Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků se od sebe liší povahou poznávací činnosti, kterou studenti při získávání nových poznatků vykonávají, povahou učitele, který vzdělávací činnost organizuje, prostorovými a časovými podmínkami vzdělávání a dalšími faktory, které určují způsob předávání a osvojování informací. H. Bartoňková tvrdí, že členění metod vzdělávání podle jednotlivých kritérií pomáhá při výběru vzdělávací metody (2010, s. 152). Některé z běžných klasifikací jsou:

Klasifikace dle míry participace účastníka (aktivní/pasivní) – tento přístup k rozdělení metod vzdělávání je založen na stupni účasti školené osoby ve vzdělávacím procesu. Pasivní metoda je forma interakce mezi studenty a učitelem, v níž je učitel hlavním aktérem výuky, který řídí průběh výuky, a studenti vystupují jako pasivní posluchači. Komunikace učitele se školenými osobami při této metodě probíhá například prostřednictvím dotazníků, testů. Nejběžnějším příkladem pasivní výuky je přednáška.

Aktivní metoda výuky je forma interakce, při níž dochází k povzbuzení studentů k plnému zapojení do vzdělávacího procesu, tedy školení osoby jsou činnými účastníky. Cílem metod aktivního učení je zapojit studenty do samostatných vzdělávacích aktivit, vzbudit osobní zájem o řešení stanovených úkolů a poskytnout studentům příležitost uplatnit získané poznatky. Mezi metody aktivního učení patří například brainstorming, hraní rolí, nebo případová studie.

Klasifikace dle přístupu (lektor/účastník) – metody založené na účastníkovi předpokládají, že student má proces učení pod kontrolou, jako například během online kurzu. Školená osoba je také zodpovědná za výsledky vzdělávacích aktivit a úspěšné získání znalostí a dovedností. Metody vzdělávání dané kategorie předpokládají, že lektor je v tomto případě "manažerem zdrojů". Metody založené na lektorovi zahrnují všechny způsoby předávání a osvojování znalostí, které jsou strukturovány a realizovány lektorem.

Klasifikace dle místa vzdělávání (na pracovišti/ mimo pracoviště) – vzdělávání na pracovišti je formou učení prostřednictvím zkušeností v průběhu běžných pracovních činností. Metody v dané kategorii jsou mnohem levnější, než školení mimo pracoviště. Umožňují seznámit zaměstnance s prací během jejího výkonu a jsou také velmi praktické, protože během výuky dochází k předvádění různých pracovních technik přímo na pracovišti. Takové školení je účinnější při rozvoji znalostí, dovedností a postojů potřebných pro aktuální provozní úkoly, navíc lze obsah školení přizpůsobit potřebám a charakteristikám podniku. Nejběžnějšími metodami vzdělávání na pracovišti jsou: instruktáž při výkonu práce, rotace, mentorování a koučování.

Metody vzdělávání mimo pracoviště přispívají k rozvoji zásadně nových behaviorálních a profesních kompetencí. Kromě toho často školení mimo pracoviště je zajištěno pomocí materiálních pomůcek, které nejsou v podniku k dispozici (zařízení, přístroje), a také pomocí podpory vysoce kvalifikovaných učitelů. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří přednáška, seminář, případové studie, hraní rolí, trénink.

V současné době existuje mnoho dalších kritérií, podle kterých lze metody školení dělit, například základem pro rozdělení do dalších kategorií může být cíl vzdělávací činnosti, kterým je získání teoretických či praktických kompetencí, nebo jejich kombinace. Dalším kritériem pro klasifikaci může být etapa procesu vzdělání. V závislosti na vzdělávací fázi se volí metoda, jejímž cílem je například seznámit se s informacemi (úvodní fáze vzdělávacího procesu), nebo poskytnout příležitost k předávání získaných znalostí a dovedností (závěr procesu vzdělávání). Nejběžnější je však rozdělení vzdělávacích metod podle místa provedení vzdělávací činnosti, tedy na pracovišti nebo mimo něj. V následující podkapitole budou podrobněji popsány nejvýznamnější metody z této klasifikace.

3.2 Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště

Na pracovišti:

Instruktáž – je vysvětlením a ukázkou pracovních postupů a technik přímo na pracovišti. Tuto metodou vzdělávání může zajišťovat dlouholetý zaměstnanec nebo speciálně vyškolený instruktor. Cílem této metody je, aby se školená osoba naučila konkrétní operace nebo postupy, které spadají do jeho odborné kompetence. Instruktaž se vyznačuje krátkou dobou školení. Kromě toho, společnost nemusí na jeho zavedení vynakládat velké finanční prostředky. Úkolem instruktora v tomto přístupu není pouze vysvětlit, jak provést určitou operaci, ale také pomoci školenému identifikovat potenciální problémy, najít vlastní řešení a zlepšit svůj výkon. K tomu slouží zpětná vazba od instruktora (Werner a DeSimone, 2011, s. 172).

Job shadowing – je vzdělávací metodou, při níž se zaměstnanec po dobu jednoho nebo více dnů stane "stínem" svého mentora. Školená osoba ho doprovází po celou pracovní dobu a pozoruje, tím pádem se učí od zkušeného zaměstnance společnosti. Job shadowing se často používá při školení nových zaměstnanců společnosti nebo těch, kteří nastupují na novou pozici. Jednoduchost a univerzálnost této metody umožňuje rozšířit její použití na téměř všechny pozice, od řadových zaměstnanců až po vrcholové manažery, v závislosti na tom, jaké dovednosti a kompetence je třeba rozvíjet. Nevýhodou tohoto typu školení je, že osoba, která práci pozoruje, se může naučit způsobům práce, které neodpovídají standardům nebo požadavkům organizace (University of Minnesota Libraries Publishing, 2016, s. 223).

Rotace – je vzdělávací metodou, při níž je zaměstnanec dočasně převeden na jinou pozici, aby získal nové nebo další znalosti a dovednosti. Plnění jiných pracovních úkolů umožňuje školené osobě rozšířit vlastní soubor kompetencí, a tím pádem společnost má pracovníky se širokým spektrem znalostí, dovedností a schopností. Navíc daná metoda usnadňuje identifikaci schopností zaměstnance, jeho silných a slabých stránek a hledání možností jeho efektivního využití ve firmě. Kromě toho rotace přispívá ke zvýšení motivace zaměstnanců tím, že umožňuje změnu prostředí a pracovních podmínek, navazování užších mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a lepší pochopení pracovních procesů ve firmě.

Mentorování – je metodou předávání znalostí a zkušeností od mentora (mentor) ke školenému zaměstnanci (mentee) během pracovního procesu. Mentorem může být přímý nadřízený nebo zkušenější kolega, který má potřebné znalosti a dovednosti, rozsáhlé zkušenosti ve firmě nebo v určitém oboru a je ochoten se podělit o své odborné znalosti. Avšak tato metoda vyžaduje určité charakterové vlastnosti i schopnosti mentora, například mentor musí umět srozumitelně předávat své znalosti, naslouchat, motivovat, podporovat a poskytovat zpětnou vazbu. Jednou z nevýhod této metody je možný mezilidský konflikt mezi mentorem a mentorovaným. Mentoring hraje důležitou roli při zkracování období adaptace nového zaměstnance firmy, snižování fluktuace, vzestupnému pohybu pracovníka v rámci struktury firmy i ovlivnění pracovní spokojenosti zaměstnance. Podle statistik CNBC, 9 z 10 pracovníků (91%), kteří mají mentora, je se svou prací spokojeno, z toho více než polovina (57%) je velmi spokojena (2019).

Koučování – na rozdíl od mentorování, které je zaměřeno na všeobecný rozvoj zaměstnance a získávání nových znalostí, koučování je metodou, při níž osoba zvaná "kouč" pomáhá školenému dosáhnout konkrétního profesního cíle, aniž by ovlivňovala jeho rozhodnutí. Kouč usnadňuje učení a rozvoj svého svěřence, pomáhá mu získávat vlastní zkušenosti. Na rozdíl od mentoringu je koučování nedirektivní metodou vzdělávání, což znamená, že jde o kladení správných otázek, poskytnutí prostoru pro vlastní rozhodování klienta, budování důvěry mezi koučem a svěřencem i upevnění sebedůvěry koučované osoby, že může najít v sobě odvahu a síly na realizaci plánů a může dosáhnout svých cílů.

Mimo pracoviště:

Přednáška – je tradiční a nejběžnější vzdělávací metodou, pod kterou se rozumí výklad učební látky za krátký časový úsek a to formou monologu (vyprávění) učitele. Tento způsob výuky umožňuje školící osobě zdůraznit nejdůležitější aspekty probíraného tématu. Omezenost přednášek jako prostředku odborného vzdělávání spočívá v tom, že účastníci školení jsou pasivními účastníky vzdělávání. Výsledkem je malá nebo žádná zpětná vazba od školených osob, tím pádem vyučující nemá kontrolu nad tím, do jaké míry je učební látka osvojena. Učitelé se však nyní stále častěji obrací k interaktivnějšímu způsobu přednášení – například pořádají skupinové diskuse o dané problematice, nabízejí účastníkům najít praktická řešení úkolů a používají názorné pomůcky, jako jsou prezentace, tištěné materiály, nebo aktuální články k danému tématu.

Trénink – je aktivní forma vzdělávání s využitím praktických cvičení. Efektivita osvojení si nových informací na trénincích je mnohem vyšší než na přednáškách a seminářích, protože se zde získávají nejen teoretické znalosti, ale také se rozvíjejí praktické dovednosti a schopnosti prostřednictvím různých rolových her, či řešením modelových situací. Trénink jako metoda prohlubování a zvyšování kvalifikace i nácviku dovedností, které jsou nezbytné pro efektivní práci zaměstnance ve firmě, se stal nedílnou součástí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Případová studie – tato metoda zahrnuje analýzu modelových nebo reálných situací, které mohou být prezentovány formou popisů, videí apod, a následují skupinovou diskusí jejich řešení. Výhoda případové studie spočívá v tom, že školené osoby hrají aktivní roli a školitel řídí a kontroluje jejich práci. V procesu hledání řešení se vyžaduje spolupráce všech účastníků, povzbuzuje se jejich analytické a kritické myšlení.

Workshop – podle cambridgeského slovníku se jedná o formát vzdělávací akce, který pomáhá účastníkům získat znalosti a okamžitě je uplatnit v praxi, aby si vybudovali konkrétní dovednosti. Hlavní rozdíly mezi workshopem a jinými vzdělávacími metodami jsou zaměřené na praktické činnosti (teoretická část zabere minimum času a je okamžitě uvedena do praxe), intenzivní interakce všech účastníků (výměna zkušeností, hledání nových nápadů jako výsledek komunikace v průběhu školení, a to jak s odborníkem, tak mezi účastníky navzájem), možnost experimentovat (úkolem lektora je ukázat své zkušenosti a jít příkladem, ale ne korigovat chování účastníků, pokud plní úkol po svém).

Hraní rolí – je vzdělávací metodou, při níž jsou účastníci požádáni, aby si vyzkoušeli roli jiné osoby nebo aby "sehráli" určitou situaci (Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022, s. 77). Tato metoda podporuje rozvoj kritického myšlení, komunikačních dovedností, dovedností řešit problémy (angl. problem-solving skills) a nácvik různých způsobů chování v problémových situacích. Hraní rolí jako metoda aktivního učení má veliké výhody. Kromě praktického získávání znalostí a možnosti utvářet a zdokonalovat soubor kompetencí patří k výhodám hraní rolí také názornost vzdělávací činnosti, která se projevuje především v simulaci reálné situace. Na druhou stranu při hraní rolí mají účastníci školení právo dělat chyby, což znamená, že lze identifikovat a analyzovat negativní důsledky chybného, nesprávného nebo nedostatečně profesionálního jednání, které je v práci nepřijatelné.

Brainstorming – je jednou z metod aktivního učení, která se skládá ze dvou etap. První je generování co největšího počtu nápadů k řešení problému nebo úkolu a druhá je vybírání ze všech navržených variant nejlepší, kterou lze použít v praxi. Brainstorming podporuje kreativní myšlení, budování týmu a poskytuje všem účastníkům příležitost vyjádřit své nápady a myšlenky.

3.3 Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Globální trendy v ekonomickém a technologickém vývoji dnes ovlivňují nejen fungování organizace, ale mění i přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve firmě. Například v nové rychle se měnící realitě se učení stává kontinuálním, nikoli situačním. Celoživotní vzdělávání (angl. Lifelong learning) je koncept, který zahrnuje zlepšování znalostí, dovedností a kompetencí v profesní, sociální a duchovní oblasti v průběhu života (Eurostat: Statistics Explained, 2022). Vzhledem k dynamickému prostředí, v němž organizace působí, se neustálé vzdělávání zaměstnanců stává klíčovým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti. Z pohledu zaměstnance může prohlubování, rozšiřování kvalifikace a celoživotní vzdělávání pomoci udržet stávající pracovní místo, zvýšit jeho hodnotu na trhu práce, anebo přispívá v kariérním postupu nebo v přechodu na jinou pozici.

Mezi současné trendy, které ovlivnily přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, patří (Dachner, Ellingson, Noe, Saxton, 2021, s. 4-5):

- Přechod od rutinních, monotónních úkolů ke složitějším a komplexnějším. Od zaměstnance se očekává, že bude mít takový soubor znalostí a dovedností, které mu pomohou zvládnout nepředvídatelné úkoly dané práce. Mezi tyto kompetence například patří tvůrčí a kritické myšlení, schopnost řešit problémy, informační gramotnost, sociální inteligence.
- Zvýšená pracovní zátěž zaměstnance, včetně delší pracovní doby, zvýšeného počtu pracovních cest, větší odpovědnost a samostatnost na pracovišti. Tyto faktory zkracují čas, který mají zaměstnanci k dispozici na účast ve vzdělávacích a rozvojových programech.
- Větší využívání moderních technologií na pracovišti. Znalost základů kybernetické bezpečnosti, ovládání nástrojů interní komunikace a schopnost pracovat s daty – to jsou některé z digitálních kompetencí, kterým se v současné době věnuje v životopisech uchazečů o zaměstnání velká pozornost. Náhlý a rychlý přechod do online prostředí během pandemie COVID-19 si vyžádal některé změny v obsahu kurzů i v celém systému školení firem.

V současné praxi se společnosti při vzdělávání a rozvoje zaměstnanců stále častěji uchylují k následujícím metodám a přístupům (Zenefits Team, 2022):

Vzdělávání na základě individuálních potřeb a doporučení (angl. personalized training programs) – univerzální přístup je nahrazován individuálním vzděláváním, díky němuž je proces cílenější. Vzdělávací program je přizpůsobován požadavkům na vzdělávání na základě zjištěných nedostatků ve stávajících kompetencích zaměstnanců, a také pracovních úkolů zaměstnance a jeho osobních zájmů.

Microlearning – vzhledem k rostoucímu pracovnímu vytížení zaměstnanců se v současném prostředí stává velmi žádoucí formát vzdělávání, který spočívá v osvojení malého množství učebního materiálu v krátkém časovém úseku s využitím nejnovějších technologií. Microlearning zahrnuje rozdělení učební látky na malé části, které se učí za určitý čas. Například série 30minutových kurzů využívajících různé formy poskytování informací: videa, články, prezentace, podcasty. Díky tomu se zaměstnanci učí téměř bez přerušení.

E-learning – je dnes nejrozšířenějším a nejglobálnějším přístupem ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Některé společnosti používaly tento způsob školení již před pandemií, ale teprve během a po COVID-19 se online vzdělávání stalo univerzálnějším a flexibilnějším. E-learning je získávání znalostí a dovedností pomocí informačních a elektronických technologií s připojením k internetu v reálném čase.

Očekává se, že **gamifikace** (angl. gamification) se bude ve firemním vzdělávání používat častěji. V tomto přístupu je školení rozděleno do úrovní. Za každou dokončenou úroveň mohou účastníci získat žetony nebo virtuální peníze nebo se objevit v žebříčku, který hodnotí nejlepší zaměstnance podle

počtu tréninkových bodů. Gamifikace využívá přirozené tendence lidí soutěžit, soupeřit, spolupracovat a dosahovat úspěchů.

Jednou z posledních inovací ve vzdělávání je možnost dálkového studia prostřednictvím online kurzů. Na rozdíl od e-learningu, jehož podstatou je získávání znalostí a dovedností prostřednictvím počítače nebo jiného zařízení připojeného k internetu, distanční vzdělávání, které je širším pojmem, zahrnuje interakci mezi učitelem a studentem na dálku prostřednictvím informačních technologií. V podstatě je možné tvrdit, že e-learning je považován za logické pokračování distančního vzdělávání.

Relativně novým trendem v této oblasti je **MOOC (massive open online course)**, který představuje snahu o dostupnost vzdělání pro široké masy. MOOC je flexibilním vzdělávacím prostředím, umožňujícím uživatelům z celého světa učit se zadarmo (Bowden, 2021). MOOC může být tvořen jak univerzitami (Stanford, MIT, Harvard), společnostmi (Microsoft, Google) anebo organizacemi (IEEE, Linux Foundation).

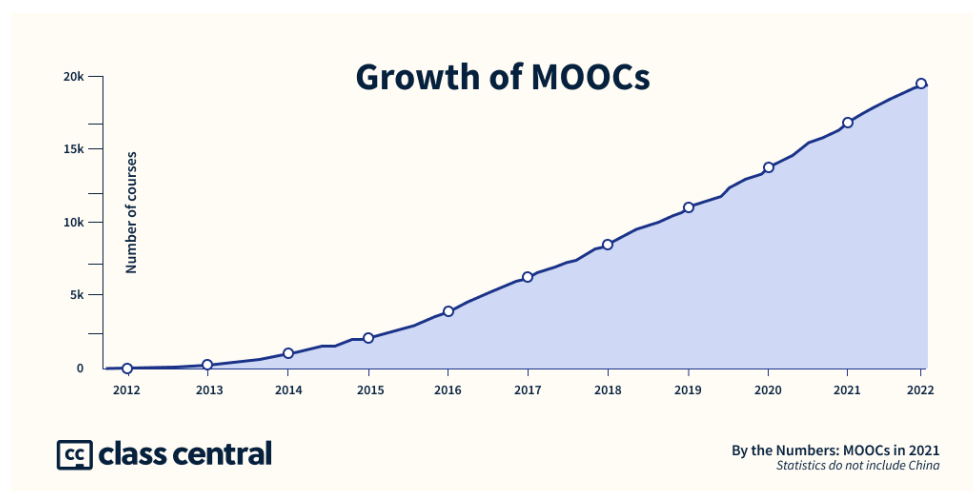
Mezi hlavní charakteristiky MOOC patří:

- Neomezený počet účastníků
- Žádné přijímací řízení (do kurzu se může přihlásit kdokoli)
- Všechny vzdělávací procesy probíhají pouze v online prostředí
- Strukturovaný proces předávání informací

MOOC propojuje tradiční vzdělávací materiály jako jsou přednášky, prezentace, seznamy literatury ke kurzu, a doplňuje je o interaktivní prvky, jako jsou interaktivní hry, simulace, domácí úkoly v podobě projektů, diskusní fóra, hodnocení prostřednictvím kvízů a vzájemnou zpětnou vazbou, tj. úkoly, které jsou hodnoceny ostatními studenty.

New York Times nazvaly rok 2012 "rokem MOOC". Podle statistik Class Central se počet kurzů od té doby neustále zvyšuje (viz obrázek 9). V roce 2021 přibýlo přibližně 3,1 tisíce kurzů a počet studentů dosáhl 220 milionů člověk (Shah, 2021).

OBRÁZEK 9 RŮST MOOC



Zdroj: Class central, 2021

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodika výzkumného šetření

Metodologie je vědní disciplína, která hledá, zkoumá, rozvíjí a systematizuje metody používané při výzkumu, tj. při řešení určitého problému získáváním nových poznatků (Hendl, 2011, s. 32; Gavora, 2000, s. 11). V daném případě se výzkumným problémem rozumí rozporuplná situace, která vymezuje téma výzkumu a kterou je třeba vyřešit v důsledku výzkumné práce. Může jít například o rozpor mezi požadovaným stavem a současným stavem, který se nejčastěji projevuje jako nedostatek něčeho. **Metodika** je soubor metod potřebných k provedení výzkumu.

Existují tři hlavní typy výzkumu: kvantitativní, kvalitativní a smíšený. Kvantitativní výzkum je založen na myšlence, že hypotézu formulovanou ve výzkumné práci je možné potvrdit nebo vyvrátit pomocí měření číselných hodnot, proto metody tohoto typu výzkumu spočívají ve sběru a analýze kvantitativních údajů jako jsou počty, věk, náklady, vzdálenost atd. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na pochopení a vysvětlení subjektivních aspektů interakcí mezi jednotlivci. Za tímto účelem se shromažďují a analyzují nečíselné údaje, jako je pohlaví, státní příslušnost, zaměstnanecký status atd. Kvalitativní data poskytují spíše popisné než měřitelné informace, takže tento typ výzkumu je méně strukturovaný – snaží se analyzovat dané téma do hloubky a získat informace o motivacích, postojích a názorech lidí. Třetí, smíšený typ, kombinuje kvalitativní a kvantitativní výzkum. Tyto přístupy se vzájemně doplňují a umožňují výzkumníkům dosáhnout co nejspolehlivějších výsledků.

Výzkumná metoda je způsob poznání, který představuje specifický sled činností a technik zaměřených na získání nových poznatků o určitém předmětu (Pelikán, 2011, s. 92). Hlavní funkcí výzkumných metod je organizovat a regulovat proces poznání.

Následující podkapitoly se zaměřují na metodiku výzkumu provedeného v rámci praktické části bakalářské práce. Vysvětlují cíl, představují výzkumné otázky, cílovou skupinu a popisují zvolené metody sběru dat.

4.1 Cíl výzkumného šetření a výzkumné otázky

Cílem výzkumného šetření provedeného v rámci praktické části bakalářské práce bylo prozkoumat a zhodnotit stávající systém vzdělávání zaměstnanců v pražské pobočce společnosti BDP International. V souladu s odbornou literaturou a na základě údajů zjištěných pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného interview se navrhne vhodná doporučení pro zlepšení daného systému. Při tvorbě návrhu bude zohledněna nabídka moderních metod vzdělávání.

Výzkumné otázky

- Jak vyhovuje zaměstnancům vstupní školení poskytnuté ve společnosti BDP International?
- Jaké preference v oblasti vzdělávání mají zaměstnanci?
Které tradiční a moderní vzdělávací metody jim vyhovují nejvíce?
- Jak vnímají zaměstnanci účast nadřízeného v procesu profesního rozvoje?

4.2 Cílová skupina

Přímou cílovou skupinou výzkumného šetření jsou řadoví zaměstnanci, kteří tvoří největší podíl (71%) všech lidských zdrojů pobočky BDP International v Praze. Osoby cílové skupiny vykonávají následující pracovní pozice: Logistic Service Coordinator, Documentation Specialist, Freight Audit Specialist, Business Analyst a jiné. Dotazníkové šetření bylo primárně určeno pro zástupce cílové skupiny, ale vzhledem k tomu, že dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům prostřednictvím e-mailu, byly shromážděny odpovědi i zástupců nepřímé cílové skupiny, a to vedoucích zaměstnanců.

Nepřímou cílovou skupinu tvoří team leadeři a manažeři. Také v rámci výzkumu do dané skupiny byli zařazeni "lead employees", jako jsou Lead LSC, Lead Documentation Specialist a jiné. Jedná se o pozici, kdy je lead zaměstnanec nadřazeným řadových zaměstnanců, ale zároveň je podřízen manažerovi nebo vedoucímu týmu. Náplň práce lead employee je rozšířena o dohled nad prací členů týmu, jejich školení, účast na náboru nových účastníků týmu a další povinnosti, které může nadřazený delegovat. S vedoucími zaměstnanci byly provedeny polostrukturované interview.

4.3 Výzkumné metody

V souladu se stanoveným cílem výzkumu byly zvoleny 2 metody sběru dat – dotazníkové šetření a polostrukturované interview.

Dotazníkové šetření – dotazník, který byl vytvořen pomocí platformy Google Forms a zaslán zaměstnancům pobočky v Praze a České Třebové e-mailem, se skládal ze 23 otázek, které byly přeloženy do angličtiny, a to kvůli národnostnímu složení zaměstnanců. Dotazník byl rozdělen do pěti bloků, mezi které patří demografický okruh otázek, otázky zaměřené na vstupní školení, na možnosti vzdělávání a rozvoje, které nabízí společnost, na preference zaměstnanců ve vzdělávání a na účast nadřazeného v procesu profesního rozvoje zaměstnance. Dotazník se skládal jak z uzavřených otázek, na které respondenti bylo nabízeno vybrat odpověď z uvedeného seznamu tak i z polouzavřených otázek, kde kromě předem definovaných možností odpovědí měli respondenti možnost napsat vlastní. Dotazník obsahoval také otevřené otázky, v nichž měli zaměstnanci odpovědět na otázku vlastními slovy. Návratnost, tj. poměr počtu rozeslaných dotazníků k počtu vyplněných dotazníků vyjádřený v procentech (Gavora, 2000, s. 107), byla 49% (dotazník vyplnilo 105 respondentů).

Polostrukturované interview – Peter Gavora definuje polostrukturované interview jako kontakt tváří v tvář anebo i telefonicky, který zahrnuje otázky jak s pevně danou nabídkou odpovědí, tak i bez ní (2000, s. 111). V rámci praktické části byly provedeny interview s 5 vedoucími zaměstnanci různých týmů, z nich jsou dva respondenti zaměstnáni jako Manager of Operations a tři jako Team Leader. Původně rozhovor byl naplánován se zástupcem HR oddělení, ale na základě údajů zjištěných pomocí dotazníkového šetření bylo rozhodnuto provést interview s vedoucími týmů a to s cílem získat informace od osob, které se přímo podílejí na školení zaměstnanců. K interview bylo připraveno 12 otázek, přičemž většinou otázky byly otevřené a umožňovaly úplnou volnost odpovědí. Avšak některé z nich, konkrétně dvě otázky týkající se metod vzdělávání, měly dané alternativy, tedy nabídku tradičních i moderních metod vzdělávání. Zároveň u těchto otázek respondent byl požadován o vlastní vyjádření nebo vysvětlení. Jedno interview bylo provedeno prostřednictvím MS Teams, a zbývající 4 byly uskutečněny osobně ve firmě. Co se týká struktury interview, otázky kladené respondentům v průběhu rozhovorů korespondují s okruhy otázek dotazníku, tedy cyklus vzdělávání, možnosti vzdělávání a rozvoje ve firmě, metody vzdělávání, otázky na účast nadřazeného v procesu profesního rozvoje zaměstnance i na vyhodnocení respondentem současného systému vzdělávání ve firmě.

5 Představení společnosti BDP International

5.1 Charakteristika společnosti

Počátky společnosti BDP International sahají do roku 1966, kdy Richard J. Bolte, Sr. založil ve Filadelfii společnost R.J. Bolte Company, která fungovala jako spediční společnost, tj. společnost, která za úplatu zajišťuje dopravu zásilek pro odesílatele tím, že spolupracuje s dopravci. V roce 1972 se společnost díky sérii sloučení stala společností BDP International. Richard J. Bolte, Sr. byl prvním, kdo zavedl informační technologie pro organizaci a řízení mezinárodní dopravy a dalších aspektů globálních dodavatelských řetězců.

Během následujícího půlstoletí se společnost rozrostla do sítě kanceláří, společných podniků a poboček v téměř 140 zemích, včetně více než 270 poboček po celém světě s více než 4 400 zaměstnanci. V současné době se BDP International, kterou nyní vede předseda představenstva a generální ředitel Richard J. Bolte, Jr., stala celosvětovým lídrem v oblasti dopravy, exportu a importu, skladování a distribuce, obchodování, dodržování bezpečnostních a ekologických předpisů, řízení a zlepšování procesů globální logistiky, poradenství v oblasti optimalizace dodavatelského řetězce a mnoha dalších oblastech. K dnešnímu dni společnost obsluhuje více než 4,000 zákazníků, nejznámější z nich jsou Shell, Bayer, The Hershey Company, Heineken International, Lanxess, Johnson & Johnson.

Dne 30. listopadu 2021 uzavřela soukromá společnost PSA International, která je jedním z největších provozovatelů přístavů na světě, dohodu o převzetí společnosti BDP International. Díky této investici bude společnost PSA International moci využívat odborné znalosti společnosti BDP v oblasti integrovaných služeb dodavatelského řetězce, zatím co BDP International bude moci při realizaci svých plánů využívat síť více než 60 námořních, železničních a vnitrozemských terminálů společnosti PSA po celém světě, jakož i podniky v oblasti distribuce, skladování, logistiky a námořních služeb.

OBRÁZEK 10 LOGOTYP BDP INTERNATIONAL



Zdroj: <https://psabdp.com/>

Mezi materiály a výrobky, pro které BDP zajišťuje dopravu, patří:

- Chemikálie
- Léky a veškeré prostředky a vybavení určené pro medicínské obory
- Zemní plyn a ropa
- Zboží a výrobky velko a maloobchodu

BDP International nabízí svým zákazníkům širokou škálu služeb:

- Lead logistics (LLP), Fourth-party logistics (4PL) solutions
- Zprostředkování námořní, letecké a pozemní dopravy
- Dovození celní odbavení a kontrola dodržování předpisů
- Analýza a optimalizace dopravních řešení
- Zajištění skladování materiálu a zboží
- Sledování přeprav prostřednictvím vlastní technologie BDP Smart®

V Praze se nachází pobočka této logistické společnosti - BDP EPICenter, která se podílí na podpoře provozních, IT, finančních a obchodních aktivit dalších evropských a globálních kanceláří. V hlavním městě České Republiky je 13 let, a nyní BDP EPICenter zaměstnává 189 lidí 31 různých národností a stále se rozšiřuje. Pražská kancelář BDP funguje v mnoha ohledech jako back-office pro evropské kanceláře BDP. S ohledem na objem poptávaných služeb ze strany ostatních kanceláří se pražská pobočka rozšířila v roce 2018 do České Třebové, kde současně jsou zaměstnáni 23 lidí.

Vize, mise a strategie je základem úspěšného nasměrování společnosti, který přispívá k dosažení krátkodobých i dlouhodobých cílů. Zmíněná trojice tvoří firemní identitu, objasňuje zaměstnancům, zákazníkům a konkurentem kdo je daná firma, jak mění svět a o co se snaží.

- **Vize společnosti** – Poskytování nejlepších globálních logistických řešení.
- **Mise společnosti** – Vytvoříme domov pro talenty a inovace a spojíme technologie a odborné znalosti, abychom vyřešili složité globální logistické výzvy a vytvořili hmatatelnou hodnotu pro naše vážené zákazníky. Naše jedinečná kultura bude hnacím motorem dokonalosti ve všech činnostech.
- **Strategie společnosti** – Náš strategický plán se zaměřuje na vybudování silnější a konkurenceschopnější společnosti BDP International tím, že spojuje kulturní přednosti společnosti, jako je rodina, přístup "can-do" a zaměření na zákazníka, s obnovenými investicemi do výkonnosti a efektivity.

Firemní hodnoty jsou seznamem pravidel, morálních a obchodních zásad, které dodržují všichni zaměstnanci. Do značné míry určují chování představitelů společnosti a způsob jejich práce a komunikace se zákazníky, vedením, dodavateli a investory. Mezi základní hodnoty společnosti BDP International patří (BDP EU & META 2023 Employee Handbook, 2023, s. 7):

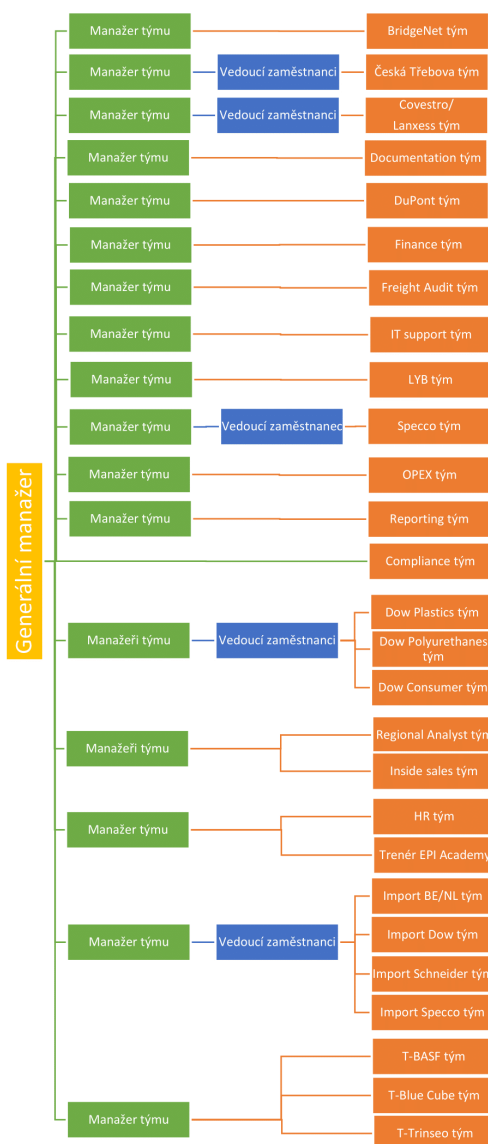
- Překonáváme očekávání zákazníků rozvíjením vztahů založených na etice, důvěře, odpovědnosti a partnerství.
- Vytváříme a vyvíjíme inovativní a udržitelná řešení určená pro budoucnost řízení dodavatelského řetězce.
- Předvídáme a rychle reagujeme na složité a vyvíjející se požadavky globálních dodavatelských řetězců.
- Poskytujeme bezpečné, podpůrné a inkluzivní pracovní prostředí, kde se všichni cítí vítáni, motivováni a inspirováni k růstu.

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura BDP International v Praze je liniovým modelem (viz obrázek 11), který se skládá z týmů (jsou označeny oranžovými obdélníky) vedených manažery (zelené obdélníky), kteří reportují přímo generálnímu manažerovi. Některé týmy mají kvůli velkému počtu členů také vedoucí pracovníky (znázorněné modrými obdélníky), například tým České Třebové, Covestro/Lanxess tým a další.

Charakteristickým rysem organizační struktury této společnosti je, že manažeři některých týmů (jako je HR, IT, Compliance tým) mají přiděleného nadřízeného v jiných státech, například v Belgii, Nizozemsku, Americe. Tím padem lokálně spadají pod generálního manažera pobočky a zároveň i reportují globálnímu manažerovi v jiné zemi. Sám generální manažer pražské pobočky podléhá svým nadřízeným v Belgii.

OBRÁZEK 11 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRAŽSKÉ POBOČKY BDP INTERNATIONAL



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Vzdělávání v BDP International v Praze

Ve společnosti BDP International je rozvoj zaměstnanců důležitou součástí systému firemních hodnot. Klíčem k úspěchu a prosperitě jsou pro danou společnost, která není založena na aktivech (angl. non-asset based company), lidé a jejich touha růst a rozvíjet se. "Lepší já, lepší BDP" (angl. "A Better Me, A Better BDP") je slogan vzdělávacího a rozvojového centra společnosti BDP International, který odráží pochopení společnosti pro potřebu vzdělávaných zaměstnanců. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti BDP se skládá z:

Training, Education, and Development (TED) team – zástupci týmu TED působí na globální úrovni a specializují se na plánování, vývoj a realizaci programů, seminářů, a dalších aktivit zaměřených na rozvoj řadových a vedoucích pracovníků, jakož i na zvyšování efektivity a účinnosti firemního vzdělávání. TED team je zodpovědný za zapojení zaměstnanců do školení a také řídí BDP University. Zástupci týmu sídlí ve Filadelfii, Antverpách a Singapuru.

BDP University – online vzdělávací portál založený na MS Sharepointu. Tato interní platforma poskytuje školení pro zaměstnance na všech úrovních po celém světě – od kurzů o logistických normách a předpisech až po adaptační kurzy, kurzy profesního rozvoje a leadership programy. Všichni zaměstnanci mají přístup k učebním materiálům BDP University a tým TED je pravidelně aktualizuje, aby zajistil, že informace odpovídají aktuálním potřebám a požadavkům organizace.

Co se týče pražské pobočky BDP, kurzy, které jsou zaměstnanci povinni absolvovat, lze rozdělit do dvou skupin – kurzy povinné podle české legislativy, jako je BOZP, a kurzy povinné podle korporátních předpisů, jako je protikorupční kurz, kybernetická bezpečnost, firemní kodex. Všechny uvedené kurzy jsou k dispozici v online formátu.

EPI Academy – vzdělávací program pobočky BDP International v Praze, který byl spuštěn v říjnu roku 2022. Cílem akademie je zajistit zaškolení nově příchozích zaměstnanců, připravit je na logistický byznys, ukázat interní systémy a nástroje, které se běžně používají ve společnosti. Kurz školení se skládá z 34 lekcí vedených interním trenérem. Stážisté musí absolvovat 2 testy, které se konají na konci prvního a druhého týdne, po kterých jsou přiděleni do týmů. Zatím byl plně vyškolen pouze 1 zaměstnanec, který nastoupil 1.11.2022.

Kvůli tomu, že v současné době společnost nenabírá nové zaměstnance, bylo rozhodnuto dočasně přetransformovat EPI Academy na doškolování zaměstnanců, kteří už pracují v BDP International. Na vyžádání team leadeu nebo manažera interní trenér provádí vzdělávací aktivity na specifické téma dle potřeb zaměstnanců.

Před tím, než vznikla EPI Academy zaškolování nových zaměstnanců bylo realizováno team leaderem nebo jeho zástupcem (vedoucím zaměstnancem, kterému se říká, například, Lead Logistic Service Coordinator, Lead Documentation Specialist)

Kvůli tomu, že pražská pobočka BDP International zajišťuje podporu provozních procesů regionálních a globálních kanceláří, což znamená, že dostává práci od států západní a jižní Evropy, další možnost profesního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je pracovní cesta přímo do daných kanceláří s cílem osvojit si nové "know-how", které odpovídá požadavkům na výkon práce pro konkrétní kancelář.

Pobočka BDP International v Praze již 2 roky spolupracuje s místní externí firmou, která jednou až dvakrát do roka zajišťuje doškolování team leaderů na soft skills, techniky vedení týmu, zpětné vazby, řešení konfliktů a další témata, spojené s řízením lidí. Navíc společnost má možnost se domluvit se zmíněnou firmou na speciální školení, například, pro finančního manažera nebo zástupce HR oddělení, aby měli nejaktuálnější znalosti.

6 Výsledky výzkumného šetření

V této kapitole budou podrobně popsány výsledky dotazníkového šetření zaslánoho elektronicky všem zaměstnancům pobočky v Praze a České Třebové i polostrukturovaného interview s vedoucími zaměstnanci, konkrétně s manažery a team leadery pěti různých týmů. Dotazník zasláný zaměstnancům a otázky připravené k interview se nachází v příloze číslo 1 a 2.

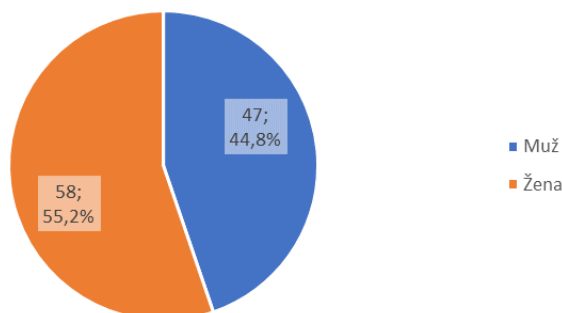
Jak bylo uvedeno v první kapitole praktické části práce, otázky dotazníku byly přeloženy do angličtiny. V následující podkapitole jsou otázky a odpovědi uvedeny v češtině, originál dotazníku se nachází v příloze.

6.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl rozdělen do pěti bloků, kde první blok dotazníkového šetření byl zaměřen na zjištění sociodemografické struktury skupiny respondentů a skládal se z pěti otázek, které jsou uvedeny níže.

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

GRAF 1 JAKÉ JE VAŠE POHLAVÍ?

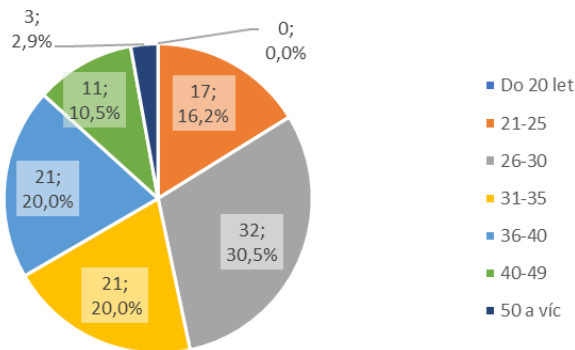


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 105 osob, z toho 58 žen, což představuje 55,2% všech respondentů, a 47 mužů, kteří tvoří podíl 44,8%. V důsledku odsouhlasení seznamu otázek dotazníkového šetření s vedoucím personálního oddělení byla přidána 3. možnost – "Jiné", kam mohli respondenti napsat svou variantu odpovědi, avšak jak je patrné z grafu, ani jeden respondent nezvolil variantu "Jiné".

Otázka 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

GRAF 2 DO JAKÉ VĚKOVÉ KATEGORIE PATŘÍTE?

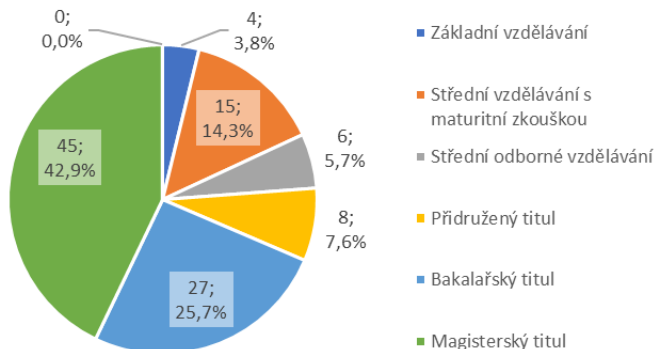


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Druhá otázka zjišťovala, do jakých věkových kategorií respondenti patří. Tato otázka nabízela 7 možností odpovědí, přičemž odpověď "do 20 let" nevolil žádný respondent. Nejpočetnější skupinou, která zahrnuje 32 zaměstnanců, je věková skupina 26-30 let, která tvoří 30,5%. Další dvě kategorie, které představují stejný podíl z celkového počtu (každá 20%), reprezentují osoby ve věku 31-35 a 36-40 let. Každou z uvedených skupin zastupuje 21 osoba. Třetí nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou lidé ve věku 21-25 let. Do této kategorie patří 17 osob, které představují podíl 16,2% z celkového počtu respondentů. Ze všech zaměstnanců, kteří se průzkumu zúčastnili, bylo 11 respondentů ve věkové skupině 40-49 let, což představuje podíl 10,5%. Tři respondenty patří do kategorie reprezentující osoby 50 let a více. Jejich podíl na celku tvoří 2,9%.

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

GRAF 3 JAKÉ JE VAŠE NEJvyšší DOKONČENÉ VZDĚLÁNÍ?



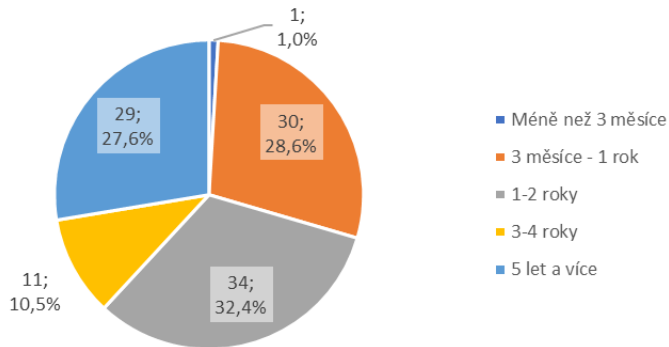
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Třetí otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. Bylo zjištěno, že 45 ze 105 respondentů mají magisterský titul. Tato skupina zaměstnanců tvoří 42,9% všech respondentů dotazníku. 27 zaměstnanců v druhé nejpočetněji zastoupené skupině s podílem na celku 25,7% má bakalářský titul. Podíl respondentů, jejichž nejvyšší dokončené vzdělání je středoškolské s maturitou, je 14,3%. Počet těchto zaměstnanců se rovná 15. Odpověď "Přidružený titul" zvolilo 8 respondentů

(7,6%) z celkového počtu 105. Dalších 6 osob zvolilo možnost "Střední odborné vzdělávání", což představuje podíl 5,7%. Zbývající 4 osoby se základním vzděláním představují skupinu s podílem 3,8%.

Otázka 4: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

GRAF 4 JAK DLOUHO PRACUJETE VE SPOLEČNOSTI?

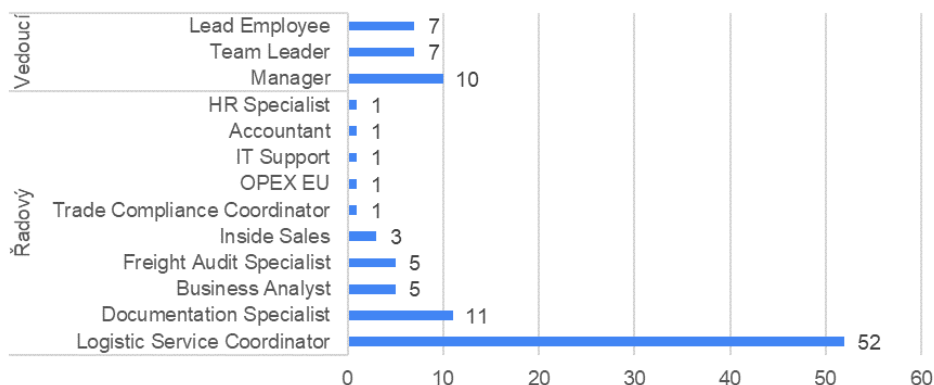


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Čtvrtá otázka zkoumala, jak dlouho respondent průzkumu pracuje v české pobočce společnosti BDP International. Všechny navržené varianty odpovědí byly respondenty vybrány. Z grafu 4 vyplývá, že největší podíl, 32,4% z celkového počtu respondentů, tvoří ti, kteří jsou ve firmě 1-2 roky. Jejich počet činí 34 ze 105 respondentů. Na druhém a třetím místě z hlediska počtu odpovědí a s rozdílem 1% jsou skupiny zaměstnanců, kteří pracují ve firmě 3 měsíce až 1 rok (tuto kategorii zastupuje 30 osob a tvoří podíl 28,6%) a 5 a více let (29 osob, podíl 27,6%). Odpověď "3-4 roky" zvolilo 11 osob ze všech respondentů, což je 10,5% z celkového počtu. Pouze 1 respondent pracuje v české pobočce společnosti méně než 3 měsíce.

Otázka 5: Uveďte prosím Vaši aktuální pracovní pozici

GRAF 5 UVEĎTE PROSÍM VAŠI AKTUÁLNÍ PRACOVNÍ POZICI



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Poslední otázkou v sociodemografickém bloku je otázka na aktuální pracovní pozici. Ze všech respondentů, kteří vyplnili dotazník, 81 osob pracuje jako řadový zaměstnanec, což představuje podíl 77,1%. 24 osob, které se zúčastnily průzkumu a jejichž podíl činí 22,9%, jsou zaměstnaní na vedoucí

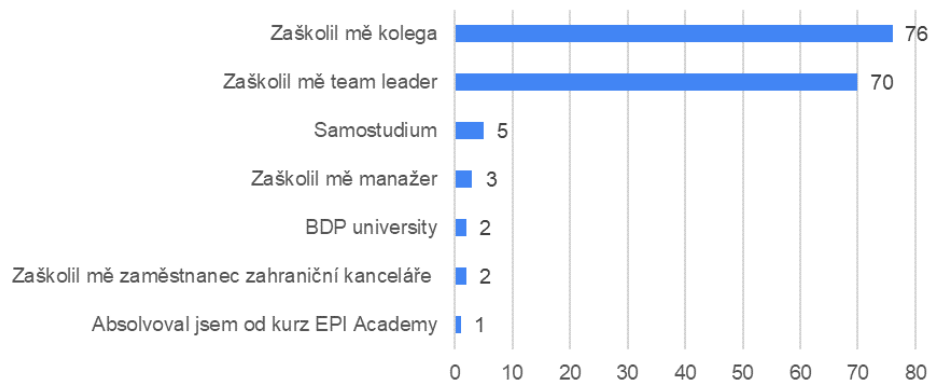
pozici. Pozice jako Lead Logistic Service Coordinator (5 osob), Lead Documentation Specialist (1 osoba) a Lead Freight Audit Specialist (1 osoba) byly zařazeny do kategorie "Lead Employee". 7 respondentů z 24 pracují jako team leadeři. Kategorie "Manažer", která představuje podíl 9,5% z celkového počtu, je zastoupena 10 respondenty z 24. Mezi pracovní pozice v této kategorii patří Regional procurement manager, IT project manager, HR manager, Manager of master data governance, Senior Accountant, Manager of Operations a Business process engineer.

Mezi řadovými zaměstnanci tvoří největší skupinu ti, kteří jsou zaměstnáni jako Logistic Service Coordinator. Tuto kategorii zastupuje 52 osob, což představuje podíl 49,5% všech respondentů. 11 respondentů uvedlo jako pracovní pozici "Documentation Specialist", což tvoří podíl 10,5% z celkového počtu účastníků dotazníkového šetření. Stejný počet respondentů byl zaregistrován ve dvou kategoriích – "Freight Audit Specialist" a "Business Analyst", přičemž v každé kategorii byly zaznamenány 5 odpovědí s podílem 4,8% na celkovém počtu respondentů. Ze všech zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu, 3 zastávají pozici "Inside Sales" a jejich podíl na celkovém počtu je 2,9%. Průzkumu se také zúčastnili zaměstnanci, kteří pracují jako HR specialist, Accountant, IT support specialist, zástupce týmu OPEX EU a Trade Compliance Coordinator. Každou uvedenou pozici zastupuje 1 osoba z celkového počtu respondentů.

Další blok dotazníkového šetření byl zaměřen na vstupní školení. Otázky měly za cíl získat údaje o tom, jak probíhalo školení při nástupu zaměstnance do pobočky a jak byli zaměstnanci s poskytnutým školením spokojeni.

Otázka 6: Jakou formou proběhlo Vaše vstupní školení?

GRAF 6 JAKOU FORMOU PROBĚHLO VAŠE VSTUPNÍ ŠKOLENÍ?



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

U otázky číslo 6 si respondenti mohli vybrat z následujících odpovědí: "Zaškolil mě kolega", "Zaškolil mě team leader", "Absolvoval jsem kurz od EPI Academy" a "Jiné", aby zaměstnanec mohl vlastními slovy popsat, jak probíhalo jeho vstupní školení. U této otázky respondent mohl zvolit více než jednu odpověď. Graf číslo 6 zobrazuje celkový počet odpovědí, který jednotlivé možnosti nasbíraly.

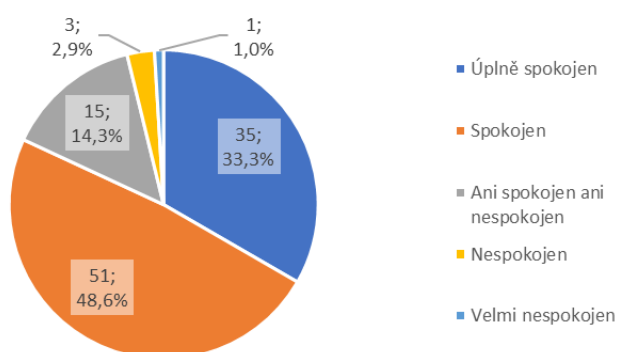
Jak ukazují data z Google Forms, většina respondentů, konkrétně 41 osob z celkového počtu (39,1%), uvedlo, že úvodní školení jim poskytl team leader a kolegové. 27,6% (29 osob) z celkového počtu respondentů zvolilo pouze jednu možnost - "Zaškolil mě kolega". Podíl těch, kteří zvolili variantu "Zaškolil mě team leader", byl 21,9% (23 osob). Poslední možnost z nabídnutých v této otázce – "Absolvoval jsem kurz od EPI Academy", byla zvolena pouze jednou, protože, jak bylo zmíněno

ve druhé kapitole, EPI Academy byla spuštěna v říjnu roku 2022 a do současné doby pouze 1 zaměstnanec absolvoval celý kurz.

Samostudium patřilo mezi odpovědi, které napsali sami zaměstnanci. Takto odpovědělo 5 respondentů z celkových 105 (jejich podíl činí 4,8%). 3 zaměstnanci uvedli, že byli zaškoleni manažerem. Kromě toho 2 osoby uvedli jako prostředek školení BDP University. Ještě 2 respondenti napsali, že se na jejich školení podílel zaměstnanec zahraniční pobočky společnosti.

Otázka 7: Jak jste spokojeni se způsobem provedení vstupního školení?

GRAF 7 JAK JSTE SPOKOJENI SE ZPŮSOBEM PROVEDENÍ VSTUPNÍHO ŠKOLENÍ?

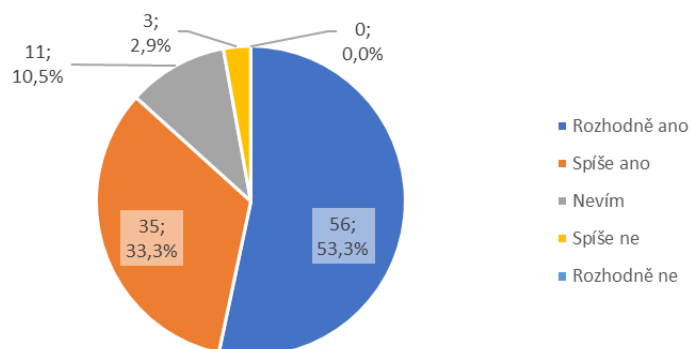


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Cílem sedmé otázky bylo zjistit, jak byli zaměstnanci spokojeni s průběhem vstupního školení. Z grafu vyplývá, že většina respondentů (51 respondentů, 48,6% z celkového počtu) zvolila možnost "Spokojen". 35 zaměstnanců s možností odpovědi "Úplně spokojen" tvoří podíl 33,3% z celkového počtu účastníků průzkumu. 14,3% (15 osob) odpovědělo "Ani spokojen ani nespokojen". Zbytek respondentů uvedl, že je se způsobem vstupního školení nespokojen (2,9%) a velmi nespokojen (1%).

Otázka 8: Získal/a jste se po absolvování vstupního školení všechny základní znalosti, které potřebujete pro výkon Váší práci ve společnosti?

GRAF 8 ZÍSKAL/A JSTE SE PO ABSOLVOVÁNÍ VSTUPNÍHO ŠKOLENÍ VŠECHNY ZÁKLADNÍ ZNALOSTI, KTERÉ POTŘEBUJETE PRO VÝKON VÁŠÍ PRÁCI VE SPOLEČNOSTI?

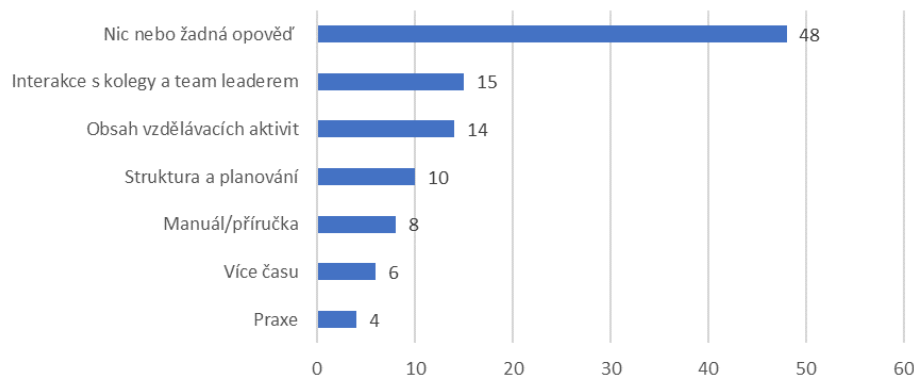


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Další otázka se zaměřila na to, jak byli zaměstnanci spokojeni s obsahem vstupní vzdělávací aktivity. Možnost s nejvyšším počtem odpovědí byla "Rozhodně ano". Zvolilo ji 56 lidí, což představuje podíl 53,3%. Podíl respondentů, kteří vybrali možnost "Spíše ano", byl 33,3% (35 osob). Neutrální odpověď "Nevím" zvolilo 11 lidí (10,5%). Ze všech respondentů pouze 3 (2,9% z celkového počtu) odpověděli "Spíše ne". Poslední variantu odpovědi "Rozhodně ne" nezvolil žádný respondent.

Otázka 9: Jak byste zlepšili vstupní školení?

GRAF 9 JAK BYSTE ZLEPŠILI VSTUPNÍ ŠKOLENÍ?



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

9. otázka byla otevřená a zaměstnanci měli možnost vyjádřit své názory na to, jak by se dalo vstupní školení zlepšit. Cílem bylo stanovit, co respondenti postrádají ve vstupní vzdělávací aktivitě, a zjistit, jaké mají nápady na zlepšení vzdělávacího programu. Jak vyplývá z grafu, 48 respondentů na tuto otázku buď neodpovědělo, nebo napsalo, že by nechtěli nic přidat nebo zlepšit.

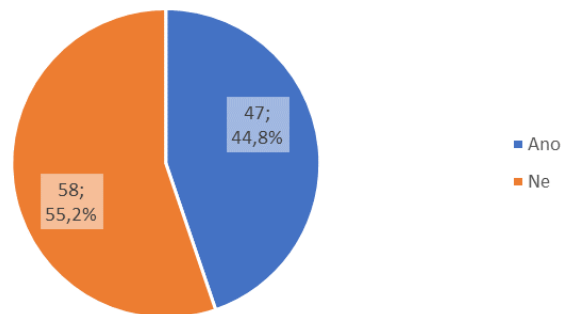
Jedním z témat, které respondenti nejčastěji zmiňovali, byla interakce s kolegy a nadřízeným během školení. 15 respondentů zaznamenalo nedostatek podpory a jasného vysvětlení ze strany zkušenějších kolegů a vedoucích zaměstnanců, a to kvůli například home office, či velkému pracovnímu vytížení školící osoby. Respondenti by na začátku uvítali větší kontrolu své práce ze strany nadřízeného nebo zkušeného kolegy a také možnost individuálního školení. Někteří zaměstnanci uvedli, že by se rádi setkali s kolegy během work meetingu, aby s nimi prodiskutovali problematické situace, požádali o radu a vyměnili si zkušenosti. Respondenti také navrhovali, aby některá online školení byla nahrazena offline verzí, konkrétně aby školení vedla osoba z týmu.

O své představy o obsahu vzdělávacích programů se podělilo 14 respondentů. Účastníci průzkumu uvedli, že jim chybí školení zaměřené na pracovní výkon v konkrétním týmu nebo přímo na konkrétní pozici. 3 respondenti ze 14 uvedli, že by uvítali více tréninků na systémy a nástroje používané při jejich práci, například Meridian, DMS, SAP. Jeden respondent navrhl další školení po adaptačním období, protože ne všechny informace, které jsou přednášeny při vstupním školení, jsou kvůli velkému objemu osvojeny. 4 respondenti uvedli, že by na začátku uvítali více praxe na skutečných příkladech pod vedením školící osoby.

10 osob zmínili, že by uvítali přesný plán vzdělávacích aktivit, který by jim pomohl naučit se krok za krokem logistické pojmy, které jsou základem práce, pochopit celý logistický cyklus a jak se na jeho zajištění podílejí jednotlivá oddělení. Také 8 respondentů zmínilo nedostatek příruček, návodů, manuálů (byly zmíněny i tištěné verze), které by jim pomohly orientovat se v logistických procesech a interních systémech, které společnost používá. Kromě toho, že zaměstnanci neměli jasný plán školení, kterým by se mohli řídit, 6 respondentů uvedlo, že na školení potřebují více času.

Otázka 10: Absolvoval jste nějaký trénink od EPI Academy?

GRAF 10 ABSOLVOVAL JSTE NĚJAKÝ TRÉNINK OD EPI ACADEMY?

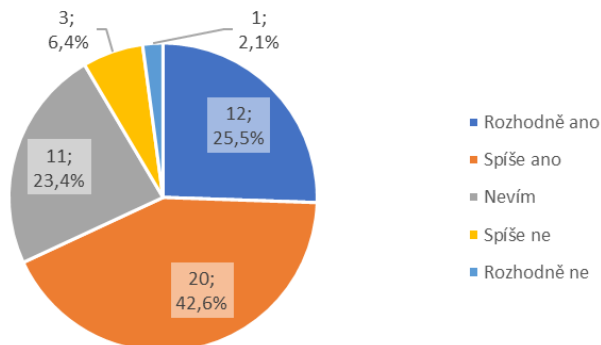


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Desátá otázka zjišťovala, kolik respondentů absolvovalo nějaké tréninky od EPI Academy. Jak je patrné z grafu, převažuje odpověď "Ne". Takto odpovědělo 58 osob, což představuje podíl 55,2%. 47 osob, které absolvovaly alespoň jedno školení od EPI Academy, bylo nasměrováno na následující otázku, jejímž cílem bylo zjistit, jak byli zaměstnanci se školením spokojeni. Zbytek účastníků pokračoval v průzkumu otázkou číslo 12, která je první z bloku o možnostech vzdělávání a rozvoje nabízených společností.

Otázka 11: Pociťujete v důsledku absolvovaného tréninku od EPI Academy snadnější výkon Vaší práce?

GRAF 11 POCIŤUJETE V DŮSLEDKŮ ABSOLVOVANÉHO TRÉNINKU OD EPI ACADEMY SNADNĚJŠÍ VÝKON VAŠÍ PRÁCE?



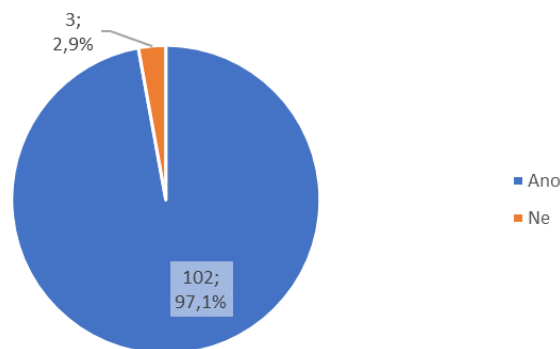
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že zaměstnanci jsou s tréninky od EPI Academy většinou spokojeni. 20 respondentů ze 47 (42,6%) zvolilo variantu "Spíše ano" a 12 zaměstnanců (25,5%) – "Rozhodně ano". Neutrální odpověď "Nevím" vybralo 11 lidí, což představuje podíl 23,4%. Z celkového počtu byli ti, kteří zvolili variantu "Spíše ne", takto odpověděli 3 respondenti (6,4%). Odpověď "Rozhodně ne" vybral 1 respondent.

3. blok dotazníkového šetření se zaměřuje na možnosti školení a rozvoje, které společnost BDP International nabízí. Cílem tohoto bloku bylo zjistit, mají-li zaměstnanci zájem o rozšiřování svých znalostí a dovedností v rámci firmy, mají-li respondenti dostatek informací o tom, jaké vzdělávací možnosti nabízí společnost, a pokud ano, považují-li současný systém vzdělávání ve firmě pro profesní rozvoj za dostačující.

Otázka 12: Máte zájem o další rozšiřování svých znalosti a dovednosti ve společnosti?

GRAF 12 MÁTE ZÁJEM O DALŠÍ ROZŠIŘOVÁNÍ SVÝCH ZNALOSTI A DOVEDNOSTI VE SPOLEČNOSTI?

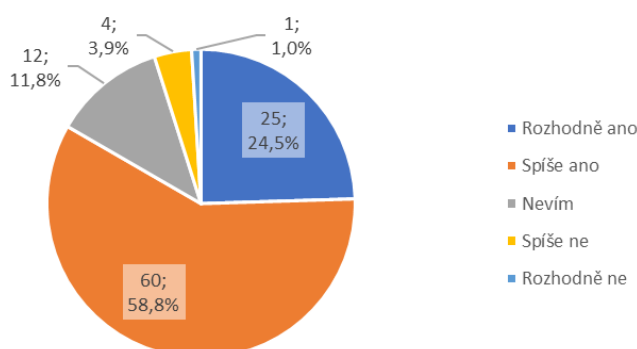


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Otázka číslo 12 se týká toho, zda mají respondenti zájem o další rozšiřování svých znalostí a dovedností ve společnosti. Jak ukazuje graf, naprostá většina dotazovaných zaměstnanců má zájem o další vzdělávání uvnitř firmy. Počet respondentů, kteří zvolili odpověď "Ano", se rovná 102. Zbývající 3 osoby, které zvolily odpověď "Ne", pokračovaly v dotazníku otázkou číslo 15, kterou se začíná blok týkající se preferencí zaměstnanců v oblasti vzdělávacích aktivit.

Otázka 13: Máte dostatek informací, jak se zaměstnanec ve společnosti může vzdělávat a dále rozvíjet?

GRAF 13 MÁTE DOSTATEK INFORMACÍ, JAK SE ZAMĚSTNANEC VE SPOLEČNOSTI MŮŽE VZDĚLÁVAT A DÁLE ROZVÍJET?



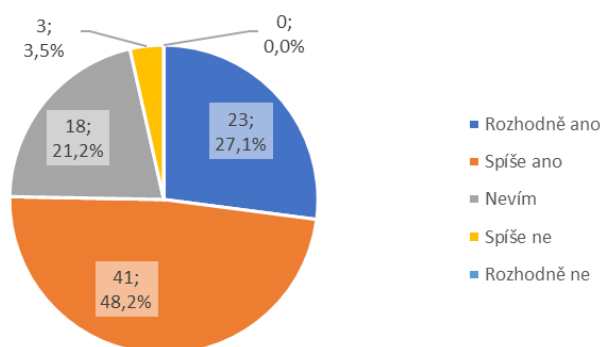
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Další otázka zjišťovala, zda mají zaměstnanci informace o tom, jaké možnosti vzdělávání firma svým zaměstnancům nabízí. Nejvíce odpovědí získala možnost "Spíše ano", kterou zvolilo 60 lidí ze 102, což představuje podíl 58,8%. Z grafu dále vyplývá, že 24,5% (25 osob) z celkového počtu respondentů má dostatek informací o možnostech vzdělávání ve firmě; ti zvolili variantu odpovědi "Rozhodně ano". 12 lidí (11,8%) vybrali neutrální odpověď "Nevím". Podíl lidí, kteří o možnostech vzdělávání ve firmě

vědí málo nebo vůbec neví, činí 3,9%. Možnost "Spíše ne" zaznamenala 4 odpovědi. Pouze 1 respondent zvolil variantu "Rozhodně ne".

Otázka 14: Považujete stávající systém firemního vzdělávání ve společnosti pro profesní rozvoj za dostačující?

GRAF 14 POVAŽUJETE STÁVAJÍCÍ SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI PRO PROFESNÍ ROZVOJ ZA DOSTAČUJÍCÍ?



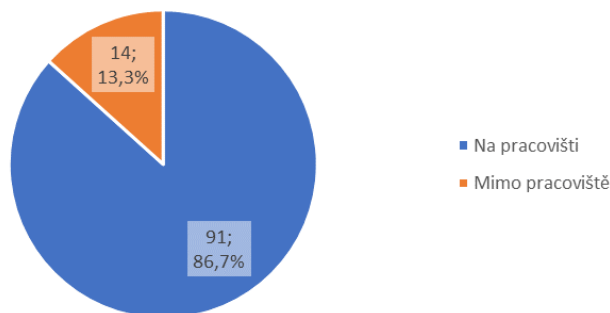
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli "Rozhodně ano" nebo "Spíše ano", byli přesměrováni na otázku číslo 14, jejímž cílem bylo zjistit názor respondentů na současný systém firemního vzdělávání, zda jej považují pro profesní rozvoj za dostačující. Na tuto otázku odpovědělo celkem 85 osob, z nichž 41 vybralo variantu odpovědi "Spíše ano", což činí nejvyšší podíl ze všech možností, a to 48,2%. Možnost "Rozhodně ano" zvolilo 23 respondentů, jejich podíl na celku tvoří 27,1%. Neutrální odpověď "Nevím" zvolilo 18 osob (21,2%). Navíc, jak je vidět z grafu, nejnižší podíl (3,5%) má možnost odpovědi "Spíše ne", která byla vybrána 3 lidmi z 85. Poslední možnost z nabízených – "Rozhodně ne" nezaznamenala žádnou odpověď.

Blok 4 obsahuje otázky zaměřené na získání informací o preferencích respondentů v oblasti vzdělávacích aktivit. Cílem otázek je zjistit, jaká forma školení zaměstnancům nejvíce vyhovuje, které metody považují za neefektivnější a které moderní metody školení by zaměstnanci rádi ve firmě prosadili.

Otázka 15: Která forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

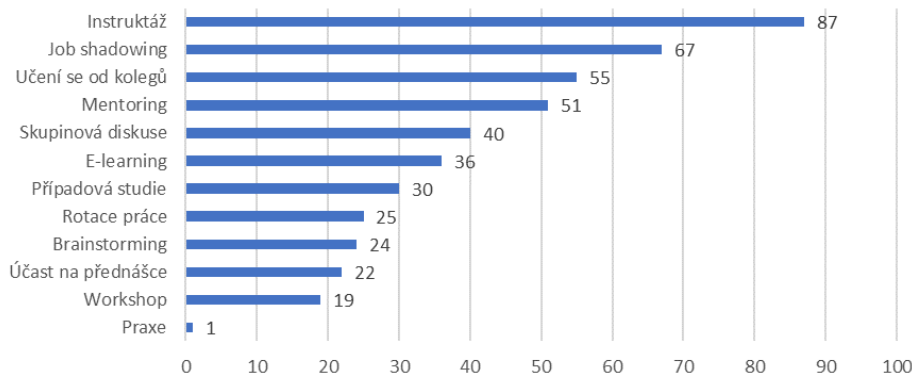
GRAF 15 KTERÁ FORMA VZDĚLÁVÁNÍ VÁM NEJVÍCE VYHOVUJE?



Otázka číslo 15 se týká preferencí respondentů ohledně formy vzdělávání. Respondenti měli v popisu otázky k dispozici stručné vysvětlení jednotlivých forem. Jak vyplývá z grafu, většina respondentů (91 osob ze 105) upřednostňovala školení na pracovišti. Zbývajících 14 osob zvolilo druhou možnost – "Mimo pracoviště".

Otázka 16: Které metody vzdělávání byste označil/a za neefektivnější z hlediska profesního vzdělávání a rozvoje?

GRAF 16 KTERÉ METODY VZDĚLÁVÁNÍ BYSTE OZNAČIL/A ZA NEJEFEKTIVNĚJŠÍ Z HLEDISKA PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE?



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

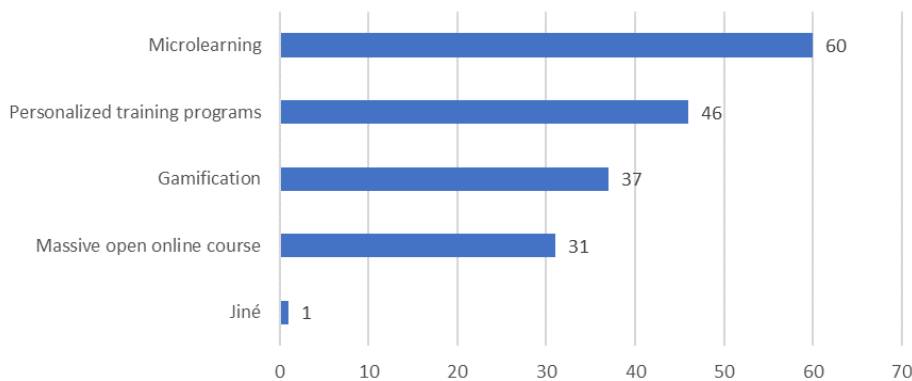
Další otázka zjišťovala, které z navrhovaných vzdělávacích metod považují zaměstnanci za neúčinnější. U této otázky mohli respondenti vybrat více možností najednou i napsat vlastní variantu. Některé možnosti odpovědí, například "Job shadowing", "Case study", byly navíc doplněny vysvětlivkami v závorkách, aby respondenti lépe porozuměli odpovědi. Graf ukazuje celkový počet odpovědí, které získaly jednotlivé možnosti.

Jak je patrné z grafu, respondenti považují za neúčinnější metodu školení instruktáž; tuto možnost odpovědi zvolilo 87 respondentů. Druhou nejčastěji volenou možností je "Job shadowing", která byla vybrána 67 respondenty. Za jedny z neúčinnějších metod vzdělávání považovali respondenti také učení se od kolegů a mentoring (tyto možnosti zaznamenaly 55, resp. 51 odpovědí). Nejčastěji volenými možnostmi odpovědí v této otázce jsou metody školení na pracovišti, což potvrzuje, že zaměstnanci dávají přednost formě školení, která zaregistrovala nejvyšší počet odpovědí v otázce 15.

Nejméně hlasů nasbíraly odpovědi "Workshop", kterou zvolilo 19 lidí, a "Účast na přednášce", která byla vybrána 22 respondenty. Odpověď "Praxe" byla vložena jedním z respondentů přes pole "Jiné".

Otázka 17: Jakou moderní metodu vzdělávání byste chtěl/a prosadit v rámci společnosti nejvíce?

GRAF 17 JAKOU MODERNÍ METODU VZDĚLÁVÁNÍ BYSTE CHTĚL/A PROSADIT V RÁMCI SPOLEČNOSTI NEJVÍCE?



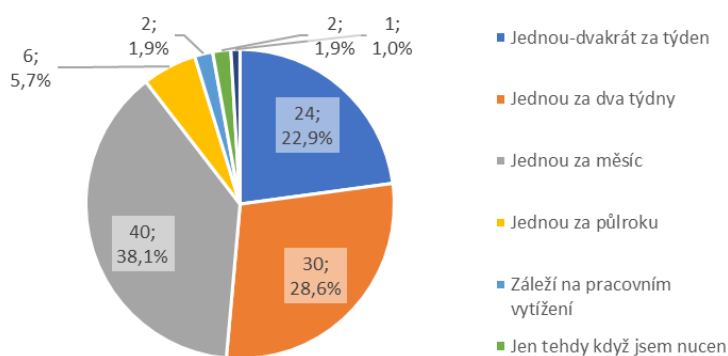
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Cílem otázky číslo 17 bylo zjistit, jakou moderní metodu vzdělávání by respondenti chtěli ve firmě prosadit. U této otázky byl uveden stručný popis jednotlivých metod nabízených ve variantách odpovědí. Zaměstnanci, kteří se zúčastnili průzkumu, mohli vybrat několik odpovědí a také napsat vlastní. Graf ukazuje celkový počet odpovědí, které získaly jednotlivé možnosti.

Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti "Microlearning", 60 respondentů zvolilo tento moderní metod vzdělávání, což tvoří podíl 34,3% z celkového počtu. Podíl odpovědi "Personalized training programs" činí 26,3%. Jak je patrné z grafu, tato možnost odpovědi byla vybrána 46 osobami. "Gamification" (21,1% z celkového počtu) a "Massive open online course" (17,7%) patřily mezi méně volené možnosti odpovědí s rozdílem 6 hlasů. Jeden respondent zvolil možnost "Jiné", ale pole nechal prázdné.

Otázka 18: Jak často jste ochoten/a účastnit se vzdělávacích aktivit?

GRAF 18 JAK ČASTO JSTE OCHOTEN/A ÚČASTNIT SE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT?



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

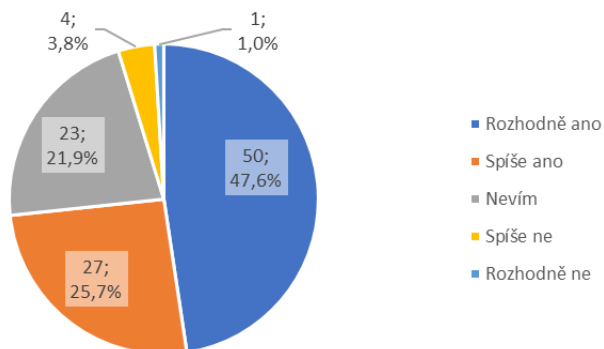
Otázka číslo 18 se zaměřuje na to, jak často by se zaměstnanci chtěli účastnit vzdělávacích aktivit. Kromě nabízených možností odpovědí mohli respondenti napsat vlastní. Většina účastníků průzkumu, konkrétně 40 ze 105, což představuje podíl 38,1%, odpověděla, že by se raději účastnila vzdělávacích programů jednou za měsíc. Respondenti, jejichž podíl činí 28,6% (30 osob), uvedli, že jsou ochotni účastnit se školení jednou za dva týdny. Možnost odpovědi "Jednou-dvakrát za týden" zaznamenala 24 odpovědí, což představuje podíl 22,9% z celkového počtu účastníků průzkumu. Poslední nabízenou

možnost, "Jednou za půlroku", zvolilo 6 respondentů. Mezi možnostmi odpovědí, které napsali sami zaměstnanci přes pole "Jiné", se vyskytly následující: "Záleží na pracovním vytížení" (takto odpověděly 2 osoby ze 105), "Jen tehdy, když jsem nucen" (2 osoby) a "Kdykoliv" (1 osoba).

Poslední 5. blok dotazníkového šetření se zaměřuje na získání informací o tom, jak zaměstnanci vnímají zapojení svého nadřízeného do vzdělávacího procesu a zda jej považují za významný faktor svého profesního rozvoje. Je důležité poznamenat, že mezi dotazovanými byli i tací, kteří pracují například na pozici manažera, přičemž jejich nadřízený je osoba, které zaměstnanec pouze reportuje.

Otázka 19: Zajímá se nadřízený o Vaše vzdělávací potřeby?

GRAF 19 ZAJÍMÁ SE NADŘÍZENÝ O VAŠE VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY?

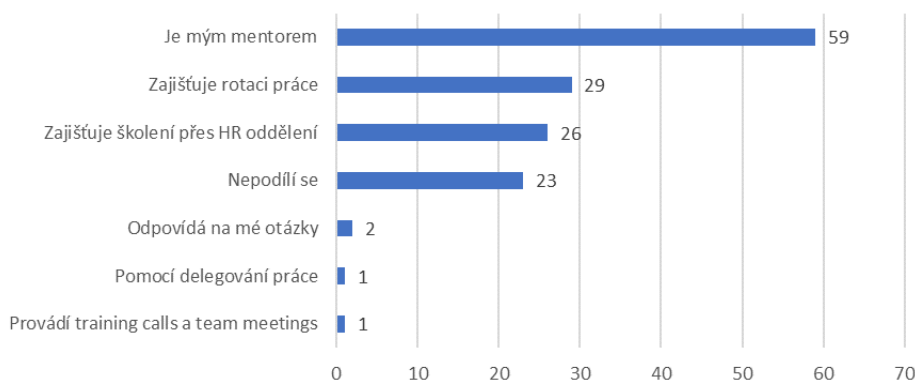


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Tato otázka zjišťovala, zda se nadřízený zajímá o vzdělávací potřeby svých podřízených. Většina zaměstnanců, konkrétně 50 ze 105, odpověděli, že se jejich šéf rozhodně zajímá o jejich vzdělávací potřeby. Jak je vidět z grafu, jejich podíl na celku tvoří 47,6%. Podíl respondentů, kteří zvolili možnost odpovědi "Spíše ano", byl 25,7% (27 osob). Neutrální odpověď "Nevím" zvolilo 23 lidí. Na celkovém počtu se podílely 21,9%. Možnost odpovědi "Spíše ne" získala 4 hlasy a její podíl činí 3,8%. 1 zaměstnanec ze 105 dotazovaných odpověděl, že se jeho nadřízený nezajímá o jeho vzdělávací potřeby.

Otázka 20: Jakým způsobem se Váš nadřízený podílí na Vašem profesním rozvoji?

GRAF 20 JAKÝM ZPŮSOBEM SE VÁŠ NADŘÍZENÝ PODÍLÍ NA VAŠEM PROFESNÍM ROZVOJI?



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

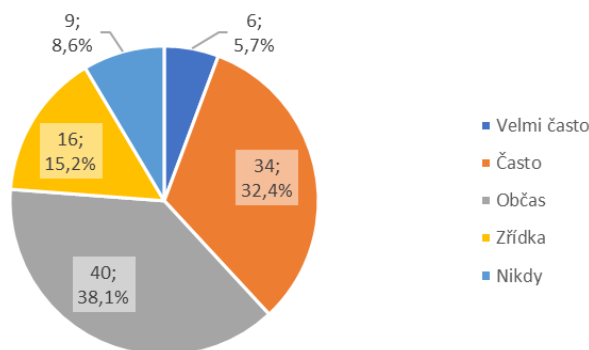
Cílem otázky číslo 20 bylo zjistit, jakým způsobem vedoucí pracovníci přispívají k profesnímu rozvoji svých podřízených. V této otázce mohli respondenti vybrat několik odpovědí nebo napsat vlastní. Graf ukazuje celkový počet hlasů, které získaly jednotlivé možnosti. Nejčastější odpovědí bylo, že respondentův nadřízený je jeho mentorem. Tato možnost odpovědi byla vybrána 59krát. S rozdílem 3 odpovědí se na druhém a třetím místě umístily možnosti "Zajišťuje rotaci práce" (tuto možnost zvolilo 29 respondentů) a "Zajišťuje školení přes HR oddělení" (tuto možnost zvolilo 26 zaměstnanců).

23 osob uvedlo, že se jejich nadřízený nepodílí na jejich rozvoji. Mezi respondenty, kteří zvolili tuto možnost, nejčastěji odpovídali řadoví zaměstnanci pracující na pozicích Logistic Service Coordinator (8 osob), Documentation Specialist (4 osoby).

Mezi odpověďmi, které napsali sami respondenti, se objevily takové možnosti jako "Odpovídá na mé otázky", "Pomocí delegování práce", "Provádí training calls and team meetings".

Otázka 21: Jak často si Váš nadřízený ověřuje znalosti a dovednosti, které jste získal/a při školení/tréninku?

GRAF 21 JAK ČASTO SI VÁŠ NADŘÍZENÝ OVĚŘUJE ZNALOSTI A DOVEDNOSTI, KTERÉ JSTE ZÍSKAL/A PŘI ŠKOLENÍ/TRÉNINKU?



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Další otázka v rámci 5. bloku se zaměřila na to, jak často nadřízený ověřuje znalosti a dovednosti, které si zaměstnanec osvojil při školení. Jak je patrné z grafu, nejvíce odpovědí získala možnost "Občas", kterou zvolilo 40 ze 105 respondentů. Podíl těch, kteří odpověděli, že jejich nadřízený často ověřuje znalosti a dovednosti získané během školení, byl 32,4% (34 osoby). Možnost odpovědi "Zřídka" zvolilo 16 osob, jejich podíl činí 15,2%. Ze všech možností zaznamenaly nejmenší počet respondentů následující odpovědi: "Nikdy" zvolilo 9 lidí a "Velmi často" 6 lidí.

Otázka 22: Jakým způsobem Váš nadřízený podporuje rozvoj Vašich znalostí a dovedností?

GRAF 22 JAKÝM ZPŮSOBEM VÁŠ NADŘÍZENÝ PODPORUJE ROZVOJ VAŠÍCH ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ?



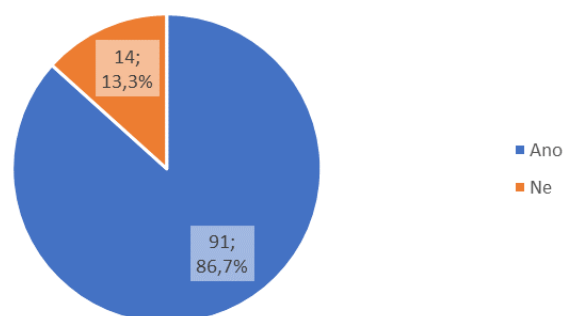
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Otázka 22 zjišťovala, jakým způsobem nadřízený podporuje rozvoj znalostí a dovedností respondenta. Účastníci průzkumu měli na výběr z 5 odpovědí a měli také možnost napsat vlastní odpověď. Respondenti mohli vybrat i více možností najednou. Graf ukazuje celkový počet hlasů, které získaly jednotlivé možnosti.

Nejvíce odpovědí se sešlo u možnosti "Naslouchá mým vzdělávacím potřebám", kterou zvolilo 49 osob. Jak je dále patrné z grafu, možnost odpovědi "Formou pohovoru" zaznamenalo o 2 odpovědi méně. 28 osob uvedlo, že jejich nadřízený podporuje profesní rozvoj prostřednictvím ověřování znalostí a dovedností. Možnost odpovědi "Pomocí rozvojového plánu" byla vybrána 16 respondenty. 9 zaměstnanců odpovědělo, že jejich nadřízený nepodporuje rozvoj. Mezi odpověďmi napsanými samotnými zaměstnanci přes pole "Jiné" byly zaznamenány odpovědi typu "Tím, že nám dává prostor k rozvoji" a "Není potřeba na mé úrovni".

Otázka 23: Vnímáte účast nadřízeného v procesu profesního rozvoje jako důležitý faktor?

GRAF 23 VNÍMÁTE ÚČAST NADŘÍZENÉHO V PROCESU PROFESNÍHO ROZVOJE JAKO DŮLEŽITÝ FAKTOR?



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Poslední otázka v dotazníku měla zjistit, zda zaměstnanci vnímají zapojení svého nadřízeného do procesu profesního rozvoje jako důležitý faktor. Z grafu plyne, naprostá většina respondentů považuje zapojení nadřízeného za důležitý faktor svého profesního rozvoje. Takto odpovědělo 91 lidí. Možnost "Ne" zvolilo 14 ze 105 osob.

6.2 Výsledky polostrukturovaného interview

Jak bylo zmíněno na začátku kapitoly, interview byly uskutečněny s vedoucími pracovníky pěti různých týmů. Mezi pracovní pozice respondentů patří manažer a team leader. Otázky připravené k interview se nachází v příloze číslo 2.

Otázka 1: Jakým způsobem se zjišťují vzdělávací potřeby nových zaměstnanců?

Respondent 1: „Je to vždycky skrz nějakou teoretickou znalost, kterou já si ověřím jestli člověk ji má nebo ne. Ode všech začínám na stejné úrovni – zeptám se, co ví. Například já bych s nováčkem sednul a první věc, na co bych se zeptal, kolik toho rozumí o logistice. Jiný příklad, řekneme analytika do mých týmů. Identifikace proběhne formou testu. Člověk ode mě dostane zadání v Excelu, nějakou snadnou tabulku. Pokud mi vrátí zpátky do 1 minuty, vidím, že tu vědomost má. Pokud nevrátí nebo bude nad tím sedět 5 hodin, potřebuje nějaký trénink.“

Respondent 2: „Většinou předpokládám, že nic neví. Může se občas stát, že přijde někdo, kdo studoval logistiku nebo alespoň měl na vysoké škole nějaký kurz, tehdy ten člověk zná nějaké základní pojmy, ale ta práce, kterou my musíme tady naučit, je prostě specifická pro naši firmu. Takže to je všechno musí se člověk naučit úplně od začátku.“

Respondent 3: „My víme, že procesy v BDP jsou velmi speciální, a většina lidí, kterých přijímáme, nemají logistické vzdělání. I když mají, tak ten slovníček, který používáme, ty procesy a systémy, které ve firmě jsou, jsou natolik specifické, že každý od začátku musí tím tréninkem projít.“

Respondent 4: „U mě je to velmi specializované na import, takže s nováčky vždycky probereme všechny části toho procesu úplně od začátku. Ještě záleží na tom, co ten člověk bude přesně dělat, jestli nějakou část procesu nebo celý proces nebo konkrétně pro nějakého zákazníka.“

Respondent 5: „Každý, kdo přišel do našeho týmu, byl v logistice nováčkem. Víme tedy, že člověka je třeba učit všemu od začátku.“

Otázka 2: Jakým způsobem probíhá plánování vstupního školení?

Respondent 1: „Já mám na starosti i EPI Academy, takže máme vytvořený tréninkový plán, který od začátku provede logistikou. My jsme to vymysleli tak, aby za 3 týdny nováček dostal do obrazu toho, co bude dělat. Krok po kroku.“

Respondent 2: „Máme training check lists, ale musím se přiznat, že je moc nepoužívám. Já mám svou představu o tom, jak by zaškolení mělo vypadat, a tou se víc řídím. Ty listy jsou rozpracovány podle týdnů, první týden se má člověk naučit tohle, druhý týden se má naučit tohle, ale to hrozně záleží na jednotlivém člověku, jak moc rychle se učí. U někoho to trvá měsíc, jiný člověk se učí tak rychle, že za dva týdny ví hodně informací. Proto si myslím, že ty listy vlastně nepoužívám i z toho důvodu, že to plánování není flexibilní. Také používáme naše manuály. Ony jsou rozpracovány od úplně první věci, co musíš udělat, až po tu poslední.“

Respondent 3: „Máme přesný rozvrh, kterým se řídíme při přijetí každého nového zaměstnance. Jediný rozdíl nastává, když nováček má logistické vzdělání. Tehdy se některým tématům stačí věnovat méně času, protože už má nějaký minimální přehled. Ale většinou se držíme toho striktního rozvrhu, který máme.“

Respondent 4: „Jestli je to všeobecná otázka, tak je to spíš na interního trenéra, protože v Akademii oni mají několik školení po dobu prvních týdnů ve zkušební době. Ale potom u mě je to vlastně tak, že na základě mých manuálů spolu procházíme, co ta osoba bude dělat. Pokud nováček přebírá tu práci od někoho jiného, tak tam budou ještě příklady od toho člověka, který tu práci dělá. V týmu jdeme už hodně do detailů.“

Respondent 5: „Řídíme se našim procesem, který by měl znát každý zaměstnanec. Co přesně by měl umět v každé té jeho části. Vždy se začíná od základů - jak poslat request, jak se provádí rolled bookings atd. Stává se, že z firmy odchází člověk a urgentně se hledá někdo jiný. Pak tam není přesný plán, snažíte se ho co nejdříve zaškolenit.“

Otázka 3: Jakým způsobem probíhá vstupní školení zaměstnance Vašeho týmu?

Respondent 1: „První dva týdny je nový zaměstnanec alokovaný v Akademii. Na začátku je vždycky u nás ve firmě Onboarding, to znamená ten člověk se uvítá do firmy, dostane základ, pochopí kdo je BDP, PSA, tedy i všechny termíny, které by měl znát, než začne číst manuály. Při druhém týdnu provádíme shadowing. Vezmeme tohoto člověka a posadíme ho do týmu, ve kterém bude pracovat. On tak dostává průpravu na konkrétní pozici, ale ještě je součástí naší Akademie.“

Co se týká školení v týmu, každý team leader to dělá většinou sám, je za to zodpovědný. Standardně to probíhá tak, že s nováčkem sedíš, vysvětluješ, jak všechno funguje, dáš mu do ruky manuál a nějakou jednoduchou činnost. Po týdnu, kdy člověk dělá tu činnost, potom už mu můžeš dát nějaký shipment, který bude psaný na něj.“

Respondent 2: „To se dá rozdělit na dvě části. První dělá interní trenér, což je oficiální trénink, kde se nováčky učí obecné věci, které jsou společné pro všechny týmy. Úvod do logistiky. Ta druhá část je to, čemu naučíme v rámci týmu, což jsou specifické věci pro našeho zákazníka. Kdo provádí školení záleží na tom, jaká je situace v týmu. Buď učí člověk, za kterého nastupuje, nebo když je to nová pozice, tak třeba já. Ale nemáme žádnou pevně danou strukturu, jak se to přesně dělá. Je to spíš o tom, co ten nový člověk bude dělat a kdo tu práci umí, kdo tu práci bude schopný předat. Školení vlastně probíhá tím způsobem, že někdo z týmu pracuje a nováček sedí u něj a kouká na to. Už od začátku se snažíme nováčka zapojit do práce, aby se snažil něco dělat. Pak role obrátíme, už on sedí u počítače, tam něco dělá, my to kontrolujeme. Jinak samozřejmě máme spoustu manuálů, máme týmový SharePoint, kde jsou vlastní materiály.“

Respondent 3: „Co se týká školení uvnitř týmu, na začátku já, jako team leader, představuju firmu, její strukturu, aby věděli, kdo je za co zodpovědný a na koho se mají v nějakých otázkách obracet. Dál představím základní systémy, s kterými pracujeme, i denní přehled práce, jaké jsou první kroky, když dostaneme objednávku. Samozřejmě jestli ten člověk je úplně nový v logistice, vysvětlím mu všechny ty pojmy, na které může narazit.“

Potom, když lead a já víme, že člověk tomu rozumí, ty další dny zapojujeme zbytek týmu. Každý z nás má podle mě nějaký jiný způsob komunikace, navíc komunikujeme v jiných jazycích. Takže já jim vysvětluju buď v češtině nebo v angličtině, a pak někdo z týmu ještě v jiném jazyce, a to tomu člověku pomůže. A hlavně to, že tým má jistou náplň práce, tak mají živé příklady, což také je velmi prospěšné. Samozřejmě, já jsem zapojená tím, že minimálně alespoň kontroluju, co se nováčkům říká. Zároveň se snažím nedávat týmu zaškolovat něco, co ještě já s nováčkem neprobrala. Protože musíme každou částí procesu projít alespoň dvakrát. Nejprve to vysvětlím já, potom někdo z týmu to probere s tím člověkem ještě jednou.“

Respondent 4: „První věc je Akademie, trenér má s nováčky prezentace, na kterých jim ukazuje základy, které se týkají exportu, importu, zákazníků, dopravců atd. Během tréninku, který je v týmu, jdeme víc do detailů, tam už člověk vidí všechno na reálných příkladech. V podstatě já většinou začínám s tím, že vysvětlím tomu člověku věci všeobecně, potom záleží na tom, co přesně člověk bude dělat a kdo by ho mohl zaučit. To by měl dělat někdo zkušenější, který dělá tu práci na denní bázi a který je v BDP minimálně 2-3 roky.“

Respondent 5: „První den se člověku vysvětluje a ukazuje, kdo jsme a co děláme. Další dny na konkrétních příkladech ukážeme, jak a co se dělá. To dělám já anebo v podstatě kdokoli z týmu může sednout a vysvětlit naše procesy, protože jsou pro všechny stejné. Není tady něco jako, že první měsíc nováček sedí a učí se teorii. Logistické pojmy se vysvětlují postupně. Pokud nováček zastupuje někoho, kdo z firmy odchází, tak právě tento člověk bude vysvětlovat a ukazovat, jak pracoval.“

Otázka 4: Jak jste spokojen/a s výsledky tréninků od EPI Academy, které absolvovali Vaši podřízení?

Respondent 1: „Tato otázka nemůže být úplně na mě. Je to můj projekt, takže já bych to neviděl úplně objektivně. V tuhle chvíli nemáme žádnou stížnost od nováčků, že by se jim to nelíbilo. Za mě Akademie je dobrá věc. Na tom aktivně pracujeme, pořád děláme nové materiály, snažíme se, aby to bylo kvalitnější.“

Respondent 2: „Myslím si, že je to dobrý, ale mi přijde, že si lidé z toho moc nepamatuji. Hodně často, když jsem se jich ptala, jestli to probírali s trenérem, tak nevěděli nebo nebyli si jistí, jestli to už někde slyšeli. Hodně těch věcí jsem jim musela vysvětlovat já znovu.“

Respondent 3: „Mám zaměstnance, který prošel celým vstupním tréninkem od Akademie. Už od začátku jsme s ním byly velmi spokojeny. Samozřejmě, kontrolovala jsem informace, které ten člověk dostával. A to skrz dodatečné otázky. Také jsem testovala, jestli nováček správně rozumí tomu, co probírali na Akademii, abychom pak mohly navazovat další dodatečné detaily, které se liší od základního procesu kvůli požadavkům zákazníka. Pro mě bylo velmi lehké to, že člověk už věděl, o čem mluví. V podstatě s ním jsem mohla hned pracovat.“

Respondent 4: „Tam byl docela problém, že na trénincích od Akademie jsme úplně neměli import. Ale 2-3 měsíce zpátky spolu s trenérem jsme to zpracovali. Ale jinak to bylo spíš o tom, že se nováčci naučili, co je například náš systém, jak dopravci fungují, naučili se logistické termíny. Bylo to dobře, protože když jsem s nimi potom mluvila, tak alespoň to slyšeli.“

Respondent 5: „Myslím si, že pro lidi z mého týmu nemají tyto tréninky smysl, protože pracují ve firmě už déle než rok. Se vším, co probírají na Akademii, se setkávají při své práci každý den. Ale pro nováčky toto školení bude užitečné.“

Otázka 5: Jakým způsobem probíhá hodnocení znalostí a dovedností získaných v rámci vstupního školení?

Respondent 1: „Jsou dva testy po prvním týdnu a po druhém týdnu. Používáme Google Forms, protože k tomu máme přístup v rámci korporace. Důležité je to, že my zdůrazňujeme, aby odpovídali klidně špatně, ale alespoň zkusili odpovědět. Tohle je v rámci Akademie. Pak ještě nastavba. Když nás poprosí manažer, abychom otestovali lidi v jeho týmu, uděláme test na míru.“

Respondent 2: „Většinou, když děláme trénink, s nováčky sedím já nebo někdo s týmu, koukáme na to, jak ti lidé pracují. Z toho je člověk schopen poznat, jestli nováček umí pracovat s Meridianem, jestli je schopný vyplnit objednávku. Kontrolujeme to po nich docela dlouho potom, než začnou pracovat na své jméno. Takže máme reporty na dodržování KPI, které se kontrolují u všech, nejenom u nováčků.“

Respondent 3: „Po prvním měsíci, když už člověk dostává své vlastní objednávky, tak já a lead kontrolujeme toho člověka v tom, jaký má follow-up či zvládá ten KPI proces, to znamená jestli dělá úlohy v tom daném čase, kdy se mají dělat. Zároveň se ptáme i na ty části procesu, jestli rozumí tomu, co jsme probrali.“

Respondent 4: „Na to mám menší tabulku, kde zaznamenávám, že jsme prošli první část toho procesu, druhou, třetí, čtvrtou a potom jak moc jsem byla spokojena s tím, jak jsme to prošli. Napíšu tam procento, jak jsem si jistá, že nováček to pochopil. Jestli mi přijde, že něco nechápe, tak to dovysvětlím.“

Respondent 5: „První 2-3 týdny dohlížím já nebo osoba, která provedla školení, na správné provedení práce. V podstatě já vidím v praxi, jak člověk uplatňuje své znalosti. Když například někomu vysvětlím, jak má něco udělat, a on to pak udělá jinak, uvědomím si, že si to nezapamatoval a nenaučil se to.“

Otázka 6: Jak může zaměstnanec po absolvování úvodního školení dále rozšiřovat své znalosti a rozvíjet své dovednosti?

Respondent 1: „Máme BDP University, development programy, například EDP – Employee Development Program. V rámci Akademie každý nový trénink, který my budeme mít, nabídneme všem zaměstnancům, jestli by se chtěli taky zúčastnit. Pracuje se na LinkedIn Learningu, je to potenciální věc, která se začne v roce 2023. Myslím si, že možností, jak se člověk může vzdělávat s BDP, je opravdu hodně. Už jenom to, že máme spoustu manuálů přístupných na Intranetu.“

Respondent 2: „Myslím si, když je zaměstnanec hodně aktivní, tak nějakým způsobem může, ale musí se o to sám zajímat. Protože my tady nemáme úplně nějaký systém vzdělávání pro lidi, kteří jsou tu delší dobu. Občas jsou organizovány nějaké kurzy, například pro team leadera. Ted' jsme dlouho neměli ani Employee Development Program, který bude tento rok. Myslím si, že během covidu byl zrušen.“

Respondent 3: „Máme BDP University, kde jsou kurzy, do kterých se může zapojit. Všichni zaměstnanci musí mít minimálně 12 kreditů do roka. Potom ještě člověk může požádat, aby byl v rámci firmy přidělen do jiného týmu. V rámci týmu se snažím vytvářet těm lidem nějakou možnost, aby mohli rozšířit své vědomosti. Například my máme dvě základní továrny, tak se snažím, aby postupem času, kdy je zaměstnanec zaškolen na jednu z nich, měl možnost zaučit se i na tu druhou.“

Respondent 4: „Co se týká BDP University, tak tam musíme absolvovat 10 testů, možná víc. Jinak kdyby ta otázka byla i na mě, já se vzdělávám spíš samostatně. Když vidím něco zajímavého například na LinkedIn nebo něco přijde na náš mail, nějaké upozornění, novinky, tak si to přečtu. Na BDP University si dost často hledám kurzy, testy, které vím, že budeme potřebovat. Například, začali jsme řešit inwoicy, tak jsem se chtěla dostat do problematiky trochu víc a hledala jsem kurz, který se na tuto věc zaměřoval. Takže je to spíš o samostatnosti. Pokud člověk chce, tak informace najde.“

Respondent 5: „Řekla bych, že když někdo přijde do logistiky jako nováček, trvá mu asi rok, než se celý proces naučí. Je totiž poměrně objemný a člověk si nemůže zapamatovat všechno najednou. A pokud se člověk o něco zajímá, můžeme pro něj najít příležitosti, jak se dál může rozvíjet.“

Otázka 7: Jaké metody vzdělávání se v současné době ve společnosti používají?

Respondent 1: „Online vzdělávání, BDP University je čistě online platforma. Potom Akademie dělá přednášky, má prezentace i na dálku. To jsou základní moduly. Shadowing jako takový musí se používat vždycky, je to základ pro práci. Mentoring samozřejmě taky. U sebe v týmu mám rotace práce. Stand upy máme dvakrát za týden – na moji úrovni a na evropské úrovni.“

Respondent 2: „Určitě instruktáž, job shadowing, učení se od kolegů a e-learning. Rotaci práce jsme dělali před covidem. Organizovalo to HR oddělení a bylo to mezi týmy. Když se člověk chtěl naučit něco, co dělají například v Covestru, tak oni na to měli udělaný celý speciální program. Workshop už jsme neměli několik let. Dřív to organizoval projektový manažer, byly to mini projekty v týmech, které jsme pak prezentovali. To bylo dobré.“

Respondent 3: „Instruktáž. Dál v týmu děláme job shadowing, ale interaktivnější verzi. Nováček projde mým tréninkem, potom v rámci týmu sedí s někým, s kým komunikuje o tom, jak vlastně procesy probíhají, proč odepisujeme nějaký mail a tak dál. S tím je spojeno učení od kolegů. Lidé v mém týmu spolu komunikují a sdělují si know-how. Začali jsme dělat přednášky, a to pro celé Dow, tedy pro tři týmy. Každé dva týdny připravujeme prezentace na určitou část procesu. Jde o to, abychom měli jistotu, že každý jeden tým pracuje úplně zrovna k tím manuálem. Dál e-learning, je to vlastně ta BDP University. Mentoring se děje skoro každý den, protože například ty logistické zkratky jsou velmi rozmanité.“

Respondent 4: „E-learning stoprocentně. Učení se od kolegů máme určitě. Job shadowing je něco s tím souvisejícího. Já bych řekla, že mentoring je tam vždycky i ode mě. Brainstorming máme na meetinzích dost často.“

Respondent 5: „Řekla bych, že u nás v týmu je instruktáž spojena s job shadowingem, protože nováček nejprve sedí, sleduje, co dělá jeho kolega, jsou mu vysvětleny naše procesy. Učení se od kolegů samozřejmě také. Co se týká rotace práce, někdy jsme zaměstnancům střídali továrny, aby věděli, jak pracuje jejich kolega. Pomáhá to při back-upu. Přednášky v naší firmě vede interní trenér z Akademie. Co se týká diskuzí, nemáme team meetingy, ale protože hodně lidí chodí do kanceláře, a když se něco stane, sejdou se a diskutují o tom sami. A samozřejmě e-learning, to je naše BDP University.“

Otázka 8: Jaké metody vzdělávání byste označil/a za neefektivnější z hlediska vzdělávání a rozvoje Vašich zaměstnanců? Proč?

Respondent 1: „Stand up. Některé týmy ho potřebují mít každý den, někomu stačí jednou týdně, někomu – jednou za měsíc. Záleží na tom, jak věci fungují. Je důležité mít prostor, kde mohou mluvit všichni z týmu. Můžu říct, že jsme to přestali mít v jednu chvíli kvůli COVID-19, a lidé si na to začali stěžovat. Takže to není to, co lidi otravovalo, naopak. Oni chtějí, aby se jim řeklo znovu některé věci, oni se na to chtějí zeptat, chtějí vést tu diskusi.“

Respondent 2: „Asi job shadowing. Mně se třeba líbily workshopy, ale ty jsou už pro lidi, kteří tu práci umí a chtějí se naučit něco navíc. To bylo fakt přínosný, protože normálně úplně nesdílíme tolik informací mezi týmy a na workshopech člověk mohl zjistit, co dělají v jiných týmech, na čem pracují, co se snaží zlepšit anebo přímo spolupracovat s někým z jiného týmu.“

Respondent 3: „Job shadowing. Někdy jsem to dělala tak, že jsem si k těm lidem sedla a řešila nějaký problém za ně. Navíc jsem dávala instruktáž, kterými body mají projít. Do budoucna to ten člověk už věděl a pamatoval si ten proces. V současné době se snažím na místo toho, abych to úplně za nich vyřešila, dát jim čas, aby měli věc hotovou a pak šli za mnou, abych to zkontrolovala. To jim dává o mnoho větší samostatnost.“

Respondent 4: „Já bych řekla učení se od kolegů. Já jsem si všimla, když jsem začínala vysvětlovat ten proces, část po části, tak nováček pochopí jenom něco, ale když jsme se dostali k těm příkladům, když to vyzkoušeli, to už začalo mu dávat smysl. Proto si myslím, že učení se od kolegů je neefektivnější, protože tam člověk vidí, jak to přesně funguje.“

Respondent 5: „Já bych řekla rotace práce. Tam prostě máš možnost naučit se vše v praxi.“

Otázka 9: Jaké moderní metody vzdělávání byste chtěl/a prosadit v rámci společnosti nejvíce?

Respondent 1: „Microlearning je to naše Akademie. Dostat do lidí něco konkrétního. Jinak BDP University je něco podobného MOOC, tam těch kurzů, tréninků je spousta. Asi nic kromě toho. Zásadní pro mě je to job shadowing, sedět s tím člověkem, ať on vidí, jak reálně ty tu práci vykonáváš.“

Respondent 2: „Mi přijde je pro nás nejzajímavější personalized training programs. Je dobré s lidmi mluvit o tom, v čem se chtějí zlepšovat, na čem by chtěli pracovat a nějakým způsobem jim v tom pomoci. Mně přijde, že je nejlepší se těm lidem věnovat osobně.“

Respondent 3: „Ty MOOC jsou v podstatě BDP University. Velmi malé procento vědomostí podle mě z toho lidé udrží, protože je to velmi všeobecné. Microlearning je to, co se snažíme dělat v těch prezentacích, co se dějí teď. Myslím si, je to dobrý, protože my jedeme na základních procesech, které by LSC po roku mělo vědět. Ale například jim něco řekneme na začátku, a potom se s tou situací nebo s takovým případem člověk nesetká minimálně půl roku. Tak nemůžu od něho očekávat, že si to bude pamatovat. Takže tyto malé prezentace, které máme asi na půl hodiny, osvěží tu paměť.“

Respondent 4: „Kdybych to mohla posouvat ve firmě, bylo by to gamification. Alespoň pro mě osobně by to byla věc nejzajímavější a nejlepší, protože ta soutěživost celková mezi lidmi ti ukáže, že ten člověk se chce snažit a chce se vzdělávat. Já si takových lidí vážím.“

Respondent 5: „Podle mě microlearning je nejlepší variantou. O to se v podstatě snažíme, když školíme nováčky. Dávat jim malé porce informací, aby si je zapamatovali.“

Otázka 10: Jakým způsobem se podílíte na profesním rozvoji Vašich zaměstnanců?

Respondent 1: „Dvakrát do roka máme sezení, lidé mi říkají jestli jsou spokojeni, kam se chtějí rozvíjet, v případě, že mají nějakou motivaci na rozvoj. Já na nich aktivně pracuju, pokud v tom vidím přidanou hodnotu. Potom samozřejmě nějaké extra tréninky, které ten člověk může dostat.“

Respondent 2: „Snažím se i během evaluace s každým mluvit o tom, co by chtěli dělat a v čem by se chtěli zlepšit. Kromě toho jim musíš dávat neustále feedback o jejich práci a nějakým způsobem poukazovat na to, že mají možná nějaké mezery, které by mohli zlepšit. Ale snažím se u těch lidí, kteří o tom mají zájem, vymyslet nějaké věci, které bychom mohli dělat spolu, doporučit, co by se mohli naučit, jaké zdroje na to použít.“

Respondent 3: „Jak jsem řekla, snažím se v rámci týmu vytvářet možnosti rozšíření vědomostí. Je to vždy o tom, zeptat se toho člověka, kde se chce rozvíjet. Dál se snažím, aby každý člověk v mém týmu měl rovný počet objednávek a zvládal všechny planty. Snažila jsem se nastavit to tak, aby všichni věděli všechno. Nechci, aby jedna specifická vědomost byla taková, že ji vím jenom já a jeden člověk. Snažím se, aby všichni měli přehled o tom, co se v týmu děje.“

Respondent 4: „Snažím se, aby lidé udělali ty kurzy, které jsou potřebné. Do toho jich hodně tlačím. Co se týká dalších kurzů a dalšího vzdělávání, já jich do toho úplně netlačím. Jinak když vidím nějaké

novinky anebo jestli se něco děje konkrétně pro jejich práci, tak jim vždycky posílám informace. To není úplně vzdělávání, je to spíš o tom, že se momentálně děje to a to, a je to fajn, aby ten člověk o tom věděl, protože s tím pracuje.“

Respondent 5: „V podstatě všechno, co lidé v mém týmu umí, se naučili ode mě. Asi před dvěma lety jsem pracovala na pozici LSC, a všechno, co vím, se jim snažím vysvětlit. Pokud například za mnou přijde zaměstnanec a řekne, že chce zkusit něco jiného, pak se mu samozřejmě pokusíme najít jinou pozici.“

Otázka 11: Jak byste ohodnotil/a současný systém vzdělávání ve společnosti?

Respondent 1: „Mně se líbí. Na globální úrovni, i ta BDP University je dobrá. Mohla by být mnohem lepší, není to ale můj projekt. Oni nad ní furt pracují, bude to lepší a lepší. PSA mají svůj vlastní learningovou platformu, něco jako BDP University. Až v jednu chvíli dojde ke spojení obou věcí, tak to podle mě bude naprosto excelentní nástroj pro nás, pro zaměstnance.“

Respondent 2: „Myslím si, že pro nováčky je to celkem okay, dozví se hodně věcí o logistice. Pro ty lidi, kteří jsou tu dlouho jako já, tak ta firma skoro nic nenabízí.“

Respondent 3: „Já s tím velmi spokojena. Akademie, která vznikla, nám ušetří čas, můžeme jít do hloubky rychleji, protože ti lidé už vědí, o čem mluvíme.“

Já vnímám, že ta práce, po dejme tomu dvou letech, se může stát stereotypnější. Co mě možná mrzí, že jediná možnost podle mě, jak se člověk může posunout, je to, že já, jako team leader, můžu sdělit své know-how. Nebo potom zaměstnanec může přesunout do jiného týmu, kde se nějaké nové věci naučí. Minimálně trochu jiné procesy.“

Respondent 4: „Celkem pozitivně. Řekla bych, že se to teď hodně modernizuje. Hodně věcí máme vysvětleno na prezentacích od Akademie, teď toho bude víc i pro import. Před pár roky to všechno nebylo. Jde to momentálně dobrým směrem.“

Respondent 5: „Myslím si, že je dobrý. Vznikla Akademie, a když k nám přijdou noví lidé, team leaderi nebudou muset sedět a vysvětlovat základy. Je to velmi přínosné.“

Otázka 12: Jak podle Vás by bylo možné zvýšit efektivitu vzdělávacích aktivit, probíhajících ve společnosti?

Respondent 1: „Asi v tuhle chvíli je to maximum. Rozvíjí se Akademie, je to nejlepší, co se mohlo stát pro firmu.“

Respondent 2: „Nevím. Vzdělávání tady částečně chybí. Pro nováčky, já bych to asi nevylepšovala, mi přijde, že teď je to v pořádku.“

Respondent 3: „Updatovat manuály pro našeho zákazníka. Aby byly sjednoceny a ten proces byl úplně standardizovaný. V blízké době budeme mít na to přednášky, abychom měli jistotu, že každý je stoprocentně informován a celý tým tak bude fungovat.“

Respondent 4: „Myslím si, že tam je možná nějaký způsob, aby to bylo lepší. Úplně nevím jaký, ale určitě tam nějaká možnost je. Například jak dělat to vzdělávání zajímavější pro ty lidi samotné, aby se necítili jako povinně trénovaní, ale aby šli s tím, že je to fakt zajímavý. Pro mě je podstatné to, aby si ten člověk zapamatoval ty informace.“

Respondent 5: „Celkově bych na tom nic neměnila.“

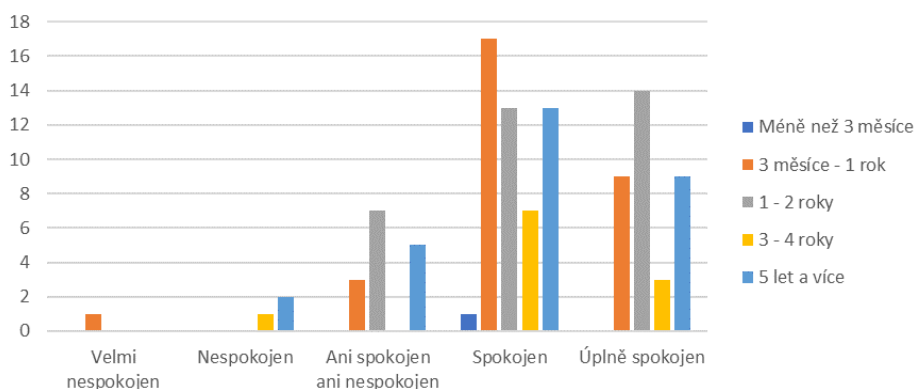
6.3 Odpovědi na výzkumné otázky

1. Jak vyhovuje zaměstnancům vstupní školení poskytnuté společností BDP International?

Jak je patrné z grafu 7, který prezentuje údaje z otázky číslo 7, která zjišťovala, jak byli respondenti spokojeni se způsobem provedení vstupního školení, více než polovina účastníků průzkumu, konkrétně 81,9% (86 respondentů), zvolila možnosti odpovědí "Úplně spokojen" nebo "Spokojen". Ze všech respondentů 15 osob odpovědělo na otázku neutrálně, že nejsou "ani spokojení, ani nespokojení". Zbývající 4 ze 105 zaměstnanců, z nichž 3 jsou řadoví, uvedli, že jsou s poskytnutým úvodním školením nespokojeni nebo velmi nespokojeni.

Vzhledem k tomu, že jedny z nejpočetnějších skupin v průzkumu tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 3 měsíce až 1 rok (30 osob), 1 až 2 roky (34 osob) a 5 a více let (29 osob), zjišťovalo se, jak byli respondenti spokojeni s úvodním školením realizovaným v jednotlivých časových obdobích. Jak je vidět z grafu 24, přestože základní školení prošlo v průběhu času určitými změnami, respondenti zůstávají spokojeni.

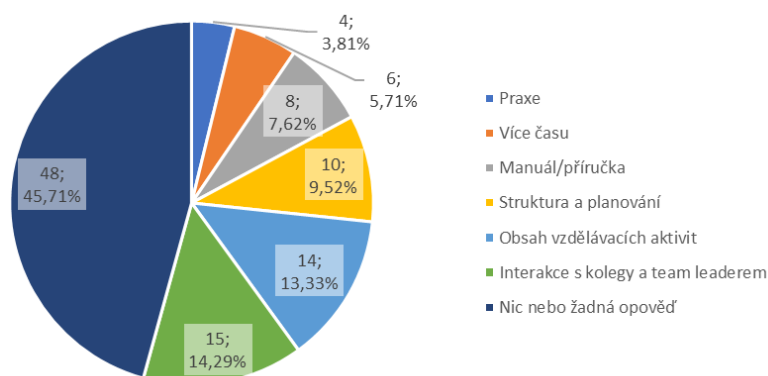
GRAF 24 SPOKOJENOST VSTUPNÍM ŠKOLENÍM OPROTI DOBY ZAMĚŠTNÁNÍ VE SPOLEČNOSTI



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

V odpovědi na otázku číslo 8, jejímž cílem bylo zjistit, zda respondenti získali v rámci vstupního školení všechny základní znalosti potřebné pro výkon své práce ve firmě, více než polovina respondentů, konkrétně 86,6%, uvedla, že rozhodně (53,3%) nebo pravděpodobně (33,3%) získali všechny základní znalosti potřebné pro výkon své práce. Podíl těch, kteří v této otázce zvolili neutrální odpověď "Nevím", je 10,5%. 3 respondenti ze 105 uvedli, že do jisté míry nezískali znalosti potřebné k výkonu práce, která jim byla svěřena.

GRAF 25 OBLASTI VSTUPNÍHO ŠKOLENÍ KE ZLEPŠENÍ



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

O něco méně než polovina všech respondentů (viz graf č. 25), konkrétně 45,71% z celkového počtu účastníků průzkumu, v otevřené otázce číslo 9, která zjišťovala, co by zaměstnanci chtěli na vstupním vzdělávání zlepšit, uvedla, že vstupní vzdělávání je pro ně vyhovující a nevyžaduje změny. Tento podíl navíc zahrnuje i odpovědi těch respondentů, kteří v této otázce neodpověděli vůbec.

Zbývajících 57 účastníků dotazníkového šetření, kteří představují podíl 54,29%, se podělilo o své návrhy na zlepšení úvodního školení. Jak je patrné z grafu, nejčastěji zmiňované změny v odpovědích respondentů se týkaly interakcí s kolegy a nadřízenými a obsahu vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci uvedli, že by ocenili více komunikace a podpory ze strany nadřízených a zkušenějších kolegů v průběhu vstupního školení i v období adaptace ve společnosti.

Další skupina odpovědí, které se týkají struktury a plánování, se rovněž vztahuje k obsahu školení. Respondenti uvedli, že by uvítali, kdyby školení bylo strukturovanější, sestávající nejprve z obecných informací o logistice a fungování společnosti a na závěr ze školení zaměřeného na osvojení kompetencí pro konkrétní pozici. Kromě toho by zaměstnanci ocenili jasný plán školení, který by jim pomohl postupně se naučit všechny potřebné informace týkající se logistického byznysu. Dále respondenti navrhovali zvýšit počet školení týkajících se systémů, které společnost používá, například Meridian, DMS, SAP. 4 zaměstnanci uvedli, že podle jejich názoru by vzdělávací aktivity měly být podpořeny praxí. 8 osob napsalo, že by uvítali manuály nebo příručky, které by usnadnily vyhledávání potřebných informací týkajících se logistických koncepcí.

6 respondentů z 57 uvedlo, že na školení neměli dostatek času, takže jejich návrhy na zlepšení vstupního školení se týkaly zvýšení počtu hodin školení ve firmě.

Z výše uvedených údajů lze vyvodit závěr, že zaměstnanci jsou obecně spokojeni s úvodním školením, které jim společnost poskytla. Zaměstnanci však poukázali na oblasti vzdělávacích aktivit, které by bylo možné zlepšit, například na strukturu vzdělávacích aktivit, větší interakci s nadřízeným a zkušenými pracovníky při školení.

2. Jaké preference v oblasti vzdělávání mají zaměstnanci?

Které tradiční a moderní vzdělávací metody jim vyhovují nejvíce?

Na základě údajů z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti dávají přednost vzdělávání na pracovišti. Právě tuto formu vzdělávání si v otázce číslo 15 zvolil 91 zaměstnanec, což představuje podíl 86,7% z celkového počtu. Preferenci formy školení potvrzují i metody školení, které zaznamenaly nejvyšší počet odpovědí. Patří mezi ně instruktáž, job shadowing, učení se od kolegů a mentoring (viz graf č. 16).

Navíc bylo zkoumáno rozdělení metod vzdělávání podle pracovní pozice. Nejpočetnější skupinou mezi řadovými zaměstnanci je skupina zaměstnanců zaměstnaných jako Logistic Service Coordinator (LSC). Jak je patrné z grafu 5, tuto skupinu reprezentuje 52 respondentů. Kromě již zmíněných metod vzdělávání, které také zaznamenaly nejvyšší počet odpovědí mezi zaměstnanci na této pracovní pozici, uvedli respondenti pracující na pozici LSC jako jednu z nejučinnějších metod školení skupinovou diskusi. Tato metoda školení zaznamenala 22 odpovědí od koordinátorů logistických služeb, což představuje podíl 68,75% z celkového počtu odpovědí, které možnost "Skupinová diskuse" zaregistrovala. Jak je patrné z grafu 16, tuto vzdělávací metodu zvolilo celkem 32 účastníků dotazníkového šetření.

V otázce číslo 17, jejímž cílem bylo zjistit, jakou moderní metodu vzdělávání by respondenti ve společnosti nejraději zavedli, zaznamenala nejvyšší počet odpovědí možnost "Microlearning". Mezi řadovými zaměstnanci ji zvolilo 50 respondentů, přičemž 31 zaměstnanců z uvedených 50 je zaměstnáno jako LSC. "Personalized training programs" je moderní vzdělávací metodou, která byla zvolena 33 řadovými zaměstnanci.

Mezi vedoucími zaměstnanci, mezi které patří pozice jako Team Leader, Lead Employee a Manager, je nejpreferovanější moderní metodou školení "Personalized training programs". 13 respondentů by ji chtělo prosadit v rámci společnosti nejvíce. Druhou nejčastěji zaznamenanou odpovědí bylo "Microlearning". Tuto metodu vzdělávání si zvolilo 10 z 24 vedoucích zaměstnanců.

Podle údajů plynoucích z otázky číslo 18 bylo zjištěno, že o něco více než polovina (51,5%) by se ráda účastnila vzdělávacích aktivit jednou až dvakrát týdně nebo jednou za dva týdny. Podíl těch, kteří by se raději účastnili školení jednou měsíčně, je 38,1% (40 osob). Navíc 18 z nich je zaměstnáno jako Logistic Service Coordinator a 11 respondentů, kteří zvolili možnost odpovědi "Jednou za měsíc", jsou vedoucími pracovníky.

Z výše uvedeného vyplývá, že respondenti dávají přednost školení na pracovišti. Nejúčinnějšími metodami jsou podle odpovědí zaměstnanců instruktáž, job shadowing, učení se od kolegů a mentoring. Z moderních vzdělávacích metod by respondenti chtěli prosadit v rámci společnosti nejvíce "Microlearning". Co se týká frekvence vzdělávacích aktivit, respondenti by byli ochotni účastnit se vzdělávacích aktivit jednou až dvakrát týdně nebo jednou za dva týdny.

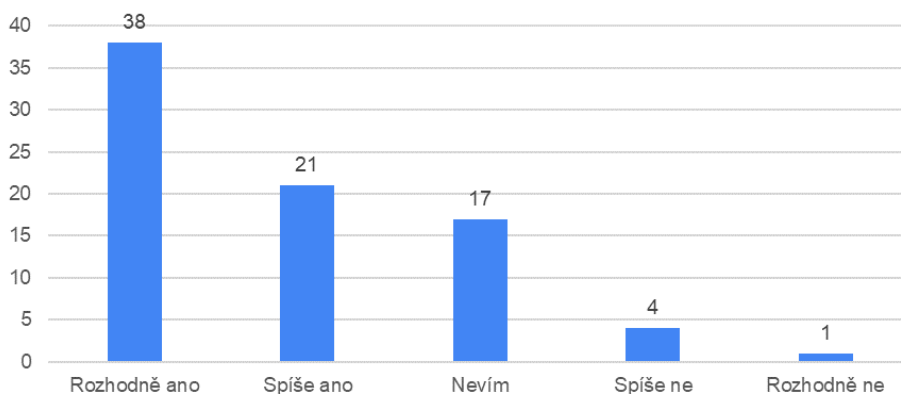
3. Jak vnímají zaměstnanci účast nadřízeného v procesu profesního rozvoje?

Pro zodpovězení této otázky byly údaje z dotazníkového šetření filtrovány tak, aby se zaměřily pouze na přímou cílovou skupinu. Odpovědi na tuto výzkumnou otázku tedy vycházely z odpovědí 81 řadových zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu.

Z údajů vyplývá, že 71 respondentů, tj. 87,65% z celkového počtu respondentů cílové skupiny, se domnívá, že zapojení manažera je důležitým faktorem profesního rozvoje.

V průzkumu byla řada otázek, které zjišťovaly, jak si zaměstnanci všímají účasti svého nadřízeného v procesu profesního rozvoje. Z 5. bloku dotazníkového šetření plynou pozitivní odpovědi. Na otázku číslo 19 72,84% respondentů odpovědělo, že se jejich nadřízený zajímá o jejich vzdělávací potřeby (viz graf č. 26). Neutrální odpověď "Nevím" zvolilo 17 respondentů, mezi nimiž byli zaměstnanci na pozicích Logistic Service Coordinator, Freight Audit Specialist, Documentation Specialist, Inside Sales. 5 zaměstnanců uvedlo, že se jejich nadřízený spíše nezajímá nebo nezajímá o jejich vzdělávací potřeby.

GRAF 26 ZAJÍMÁ SE NADŘÍZENÝ O VAŠE VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY? (POUZE ODPOVĚDI ŘADOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ)



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkových dat

Respondenti byli dále dotázáni, jak se jejich nadřízený podílí na procesu profesního rozvoje, přičemž většina řadových zaměstnanců odpověděla, že nadřízený je jejich mentorem (takto odpovědělo 46 řadových zaměstnanců z 81). 26 účastníků průzkumu také uvedlo, že jejich nadřízený zajišťuje rotaci práce. 15 respondentů zmínili zajištění nadřízeným vzdělávacích aktivit přes HR oddělení. V otázce číslo 20 však 15 osob zvolilo možnost odpovědi "Nepodílí se", což představuje podíl 14,02%.

Jak vyplývá z údajů, značná část respondentů, konkrétně 30 řadových zaměstnanců, uvedla, že si jejich nadřízený ověřuje jejich znalosti a dovednosti, získané při školení nebo tréninku, občas. Stejný počet respondentů odpověděl "Často". V otázce číslo 21 zvolilo 12 z 81 respondentů možnost odpovědi "Zřídka".

Poslední otázka týkající se toho, jak zaměstnanci vnímají zapojení svého nadřízeného do profesního rozvoje, se týkala způsobu, jakým vedoucí zaměstnanec podporuje rozvoj znalostí a dovedností svých podřízených. Mezi řadovými zaměstnanci zaznamenaly nejvyšší počet odpovědí 2 možnosti - nadřízený provádí pohovory a poskytuje zpětnou vazbu, což uvedlo 39 respondentů, a 38 respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený naslouchá k jejich vzdělávacím potřebám. Pouze 23 z 81 respondentů uvedlo, že si jejich nadřízený ověřuje jejich znalosti a dovednosti získané v rámci školení.

Ze zjištění údajů lze vyvodit závěr, že řadoví zaměstnanci si všímají zapojení svého vedoucího do svého profesního rozvoje. Jak uvedli osoby přímé cílové skupiny, nadřízení se zajímají o vzdělávací potřeby svých podřízených, a aby jim tyto znalosti a dovednosti poskytli, působí jako mentoři a provádějí rotaci práce.

7 Analýza systému vzdělávání

První součástí systému vzdělávání zaměstnanců pobočky společnosti BDP International v Praze je vstupní školení, které je povinné pro všechny zaměstnance, a to kvůli specifickému charakteru odvětví, procesům, které jsou odlišné vzhledem k tomu, že BDP je prostředníkem, zprostředkujícím logistické služby, i systémům, které se při práci ve společnosti používají.

Na základě interview s vedoucími pracovníky lze konstatovat, že k identifikaci potřeb nových zaměstnanců během vstupního školení spíše nedochází, protože lidé, kteří do společnosti nastupují, v drtivé většině nemají logistické vzdělání, nebo pokud na podobné pozici pracovali, mají povědomí o logistice, ale neznají systémy a nástroje používané ve společnosti. Proto každý nový zaměstnanec absolvuje úvodní školení. Jediný rozdíl nastává, když je člověk seznámen s logistickými koncepty. Tím se zkrátí doba potřebná k osvojení základů odvětví.

Se vznikem EPI Academy v říjnu 2022 se změnil plán vstupního školení. Lze jej rozdělit na dvě části – školení od Akademie a školení v týmu. První dva týdny je zaměstnanec zařazen do Akademie, kde se pod vedením interního trenéra pobočky učí základům logistiky (viz obrázek 12). Jak je vidět na obrázku níže, druhý týden začíná průprava na týmovou práci prostřednictvím job-shadowingu. Během třetího týdne probíhá další tréninky od Akademie zaměřené na to, aby nový zaměstnanec získal ucelený pohled na logistiku.

OBRÁZEK 12 PLÁN VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT V EPI ACADEMY

WEEK 1	WEEK 2	WEEK 3
DAY 1 On-boarding s HR (signing of the documentation etc., office tour, CIVOP training) Welcome to BDP, Glossary, HR presentation, BDP Universe Self Study + BDP University courses	DAY 6 Practical training - checking BC + Meridian 3 Shadowing Self Study + BDP University courses	Additional trainings Freight audit process LCL order flow Air Freight Email + Phone communication Extra costs for advanced
DAY 2 Order Flow + Logistic Chain Container types Self Study + BDP University courses	DAY 7 Documentation part 1 BL INCO Terms examples vol. 1 DMS introduction Self Study + BDP University courses	
DAY 3 Meridian 1 + Incoterms basics Demochem 1st introduction - 1st practical training session Self Study + BDP University courses	DAY 8 Shadowing INCO Terms examples vol. 2, Documentation part 2 Extra Costs Self Study + BDP University courses	
DAY 4 MS Office + KPIs & GNCs Demochem - 2nd practical training session + Paperless explanation Self Study + BDP University courses	DAY 9 Advanced Softwares, IT Support Documentation part 3 Time management Self Study + BDP University courses	
DAY 5 Demochem - 3rd practical training session + GNC adding Meridian 2 + BC + EDI connection Self Study + BDP University courses Test 1 - Meridian + theory <i>Congratulation you finished the first week of BDP Academy!</i>	DAY 10 Import Ocean Order Flow Dangerous Goods Test 2 - Meridian + theory Shadowing + meet the customer <i>Congratulation you succesfully finished the BDP Academy!</i>	

Zdroj: poskytnuto trenérem EPI Academy

Ve druhém týdnu, kdy je zaměstnanec přidělen do týmu, začíná školení na konkrétní pozici v konkrétním týmu. Vedoucí zaměstnanci mají k dispozici rozvrh nebo check list, podle kterého se řídí při zaškolení nového zaměstnance. Na základě interview však bylo zjištěno, že ne všichni vedoucí týmů a manažeři tuto pomůcku využívají. Někteří z nich v procesu školení dávají přednost například svým manuálům nebo vlastní představě, jak by mělo školení probíhat. Tuto skutečnost potvrzují i odpovědi zaměstnanců na otázku číslo 9 dotazníkového šetření, v níž 10% z celkového počtu respondentů uvedlo, že vstupní školení by se zlepšilo, kdyby existoval jasný a přesný plán školení, který by jim pomohl postupně si osvojit potřebné znalosti a dovednosti.

Úvodní školení v Akademii probíhá formou interaktivních přednášek s využitím prezentací připravených interním trenérem a různých úkolů na konci lekce, které mají přispět k zapamatování probírané látky a ověřit úroveň jejího osvojení. Trenér EPI Academy může přednášet i na dálku. Cílem školení od Akademie je poskytnout nováčkově logistické základy nezbytné pro efektivní výkon jeho pracovních povinností.

Jeden z vedoucích zaměstnanců, s nímž bylo vedeno interview, uvedl, že má ve svém týmu člověka, který absolvoval celé školení od Akademie, a poznamenal, že je s výsledky tohoto školení velmi spokojen. Podle slov team leaderu, že se díky tomu, že trenér probral s nováčkem všechny základy logistiky, mohl soustředit na vysvětlení specifik práce v jejich týmu, což ušetřilo čas a usnadnilo proces vstupního školení.

EPI Academy v současné době byla přetransformována na doškolení zaměstnanců, kteří již na pobočce pracují. Ze 105 účastníků dotazníkového šetření 47 osob absolvovalo alespoň jeden trénink v rámci Akademie a podle zjištěných údajů většina z nich, konkrétně 68% respondentů, v důsledku absolvovaného tréninku cítí snadnější výkon své práce.

Jeden z team leaderů v interview poznamenal, že po tréninku od EPI Academy musel znovu zapakovat některé věci, které by zaměstnanci už měli znát díky školení, ale nepamatovali si je. Dalším vedoucím týmu bylo řečeno, že tyto přednášky nejsou vhodné pro zaměstnance, kteří jsou ve společnosti již delší dobu. S veškerou látkou, kterou interní trenér přednáší, se jeho podřízení setkávají denně, a proto podle jeho názoru nejsou tyto tréninky vhodné ani pro opakování, ani pro doškolení.

Vrátíme-li se k vstupnímu školení, první dva týdny je nový zaměstnanec také školen na online platformě BDP University, kde musí pro absolvování každého kurzu získat určitý počet bodů během závěrečného testu. Mezi téma kurzů od BDP University patří například dopravní systém, přeprava chemikálií, základy o transportu nebezpečného zboží, kybernetická bezpečnost, firemní kodex, GDPR.

Vedoucí týmu nebo manažer, stejně jako zkušenější kolegové nového zaměstnance, se podílejí na realizaci jeho zaškolení v rámci týmu. Cílem této části vstupního školení je připravit nového zaměstnance na konkrétní pozici v konkrétním týmu, který se může lišit například specifickými požadavky zákazníka, používáním jiného systému nebo pracovních nástrojů. Z výsledků dotazníku vyplývá, že 14% respondentů během vstupního školení neměli dostatečnou interakci s nadřízeným a kolegy. Konkrétně jim chyběla podpora a větší kontrola nad jejich prací během prvních týdnů ve firmě, a to podle odpovědí respondentů z důvodu home office nebo velkého pracovní vytížení nadřízeného či zkušenějšího kolegy.

Z interview s vedoucími pracovníky vyplývá, že se v současné době ve firmě používají následující metody vzdělávání: instruktáž, job shadowing, učení se od kolegů a mentoring. Stejně vzdělávací metody uvedli zaměstnanci jako nejučinnější v otázce číslo 16 dotazníkového šetření.

Hodnocení znalostí a dovedností získaných v rámci školení v Akademii probíhá formou interaktivních cvičení na konci každé přednášky, pomocí kterých trenér může zjistit, jak úspěšně byla látka osvojena. Kromě toho musí noví zaměstnanci na konci prvního a druhého týdne absolvovat test od Akademie, které se provádí pomocí Google Forms. Pokud jde o BDP University, jak bylo uvedeno výše, úroveň osvojení znalostí získaných v průběhu kurzu se hodnotí závěrečným testem, přičemž zaměstnanec má určitý počet pokusů a musí test splnit na požadované procento úspěšnosti.

Vedoucí zaměstnanci během interview odpověděli, že hodnocení znalostí a dovedností získaných v rámci týmového školení probíhá v procesu pozorování a kontroly práce nového zaměstnance. Kromě toho, pomůckou k hodnocení, kterou zmiňovali team leadeři a manažeři, je KPI report, který ukazuje, zda konkrétní zaměstnanec plní své povinnosti včas. Vedoucí pracovník na základě KPI reportu může posoudit, jestli jsou mezery v kompetencích podřízeného.

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, uvedli, že jejich nadřízený kontroluje znalosti a dovednosti získané v rámci školení občas (38%) a často (32%).

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, více než polovina účastníků dotazníkového šetření, konkrétně 82% respondentů, byla s úvodním školením spokojena a uvedla, že školení jim poskytlo všechny základní znalosti potřebné k výkonu jejich práce ve společnosti.

Po absolvování úvodního školení je pro všechny zaměstnance povinné absolvovat kurzy na online platformě BDP University, která je druhou součástí systému vzdělávání. Každý zaměstnanec musí během roku absolvovat určité tréninky na této platformě, a to tak, aby nasbíral potřebný počet kreditů. Školení na online platformě BDP University nemá určitou frekvenci. Zaměstnanci absolvují kurzy ve stanoveném čase, a také když se přidají nové povinné tréninky.

Vedoucí pracovníci během interview zmiňovali, že další rozšiřování znalostí a rozvíjení dovedností zaměstnanců závisí na nich samotných a jejich iniciativě, protože společnost nemá žádné povinné tréninky a celkově žádný systém vzdělávání pro ty, kteří jsou ve společnosti již delší dobu. Bylo řečeno, že kromě různých kurzů od BDP University, do kterých mají přístup všichni zaměstnanci, má BDP International různé vzdělávací programy pro řadové i vedoucí zaměstnance. Například, jeden z nich je Employee Development Program, který bude realizován v roce 2023. Zaměstnanec může také požádat o přidělení do jiného týmu, aby si rozšířil své znalosti a dovednosti.

Výsledky otázky číslo 12 dotazníkového šetření ukazují, že 97% respondentů má zájem o další rozšiřování svých znalostí a dovedností. Z odpovědí na otázku číslo 13 však vyplývá, že zaměstnanci nejsou úplně informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje, které společnost poskytuje.

V dotazníkovém šetření byla také položena otázka, jak nadřízený respondent podporuje rozvoj jeho znalostí a dovedností, na kterou většina respondentů, konkrétně 49 osob, odpověděla, že team leader nebo manažer naslouchá jejich vzdělávacím potřebám, a jak uvedlo 47 respondentů ze 105, prostřednictvím zpětné vazby se nadřízený dozvídá o zájmu svého zaměstnance o další vzdělávání. Tyto odpovědi jsou také podpořeny informacemi získanými z interview, v nichž vedoucí pracovníci zmiňovali, že během půlročního hodnocení hovoří s každým zaměstnancem o jeho potřebách v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Zaměstnanci byli také dotazováni, jak se nadřízený podílí na procesu jejich profesního rozvoje. 59 respondentů z celkového počtu odpovědělo, že vedoucí zaměstnanec je jejich mentorem. 29 osob uvedlo rotaci práce, kterou zajišťuje vedoucí týmu. 26 respondentů odpovědělo, že jim vedoucí zajišťuje školení prostřednictvím HR oddělení.

V interview bylo zkoumáno, jak sami manažeři a team leadeři vnímají své zapojení do profesního rozvoje svých podřízených. Z jejich odpovědí vyplývá, že kromě toho, že se team leader nebo manažer zajímá o vzdělávací potřeby svých zaměstnanců, snaží se také vytvářet příležitosti k rozšíření jejich kompetencí nebo jim radí, jaké zdroje mohou použít na vzdělávání. Z odpovědí vedoucích pracovníků je zřejmé, že vedoucí týmu nebo manažer působí jako mentor pro své podřízené.

Co se týká školení poskytované pražskou pobočkou, její vedení již dva roky spolupracuje s místní externí firmou, která jednou až dvakrát ročně provádí doškolování vedoucích týmů na témata, spojená s řízením lidí. Kromě toho může tato firma po dohodě s pobočkou provádět speciální vzdělávací aktivity například pro finančního manažera nebo zástupce HR oddělení, a to za účelem aktualizace znalostí zaměstnanců na uvedených pozicích.

7.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z analytických metod, která umožňuje komplexní posouzení silných a slabých stránek podniku, jakož i příležitostí a hrozeb, které na něj působí. Na základě všech získaných údajů byla sestavena následující tabulka, která se týká analýzy systému vzdělávání ve společnosti:

TABULKA 2 SWOT ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V PRAŽSKÉ POBOČCE BDP INTERNATIONAL

Silné stránky: <ul style="list-style-type: none">• Projekt zaměřený na poskytování nováčkům základního přehledu o logistice – EPI Academy• Interní trenér, který před tím pracoval na pozici LSC a který má vlastní zkušenosti s prací• Vzdělávací online platforma BDP University, kde každý zaměstnanec má přístup k jakémukoliv kurzu• Školení team leaderů zajištěné externí firmou	Slabé stránky: <ul style="list-style-type: none">• Částečně chybějící plán vzdělávání v teamech• Chybějící strukturování kurzů v BDP University• Chybějící systém dalšího rozšiřování znalosti a dovednosti zaměstnanců ve společnosti
Příležitosti: <ul style="list-style-type: none">• Motivace zaměstnanců k dalšímu rozšíření znalostí a dovedností• Možnost pracovních cest do zahraničních poboček společnosti za účelem získávání dalších „know-how“• Zavedení moderních metod vzdělávání	Hrozby: <ul style="list-style-type: none">• Home office, v důsledku kterého se snižuje míra interakce mezi zaměstnanci• Velké pracovní vytížení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištěných slabých stránek a s ohledem na příležitosti a hrozby se vypracuje návrh doporučení pro zlepšení současného systému vzdělávání.

8 Návrh doporučení pro zlepšení systému vzdělávání

V souladu s odbornou literaturou a na základě údajů zjištěných pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného interview se navrhuje další doporučení pro zlepšení systému vzdělávání BDP International v Praze:

Sestavení nebo upřesnění plánu vzdělávání v teamu – v interview bylo některými vedoucími zaměstnanci poznamenáno, že nepoužívají rozvrh školení nebo check listy, které jim byly poskytnuty, a to například z důvodu vlastní představy o tom, jak by mělo školení probíhat, používání vlastních manuálů jako plánu školení nebo řízení se pracovními procesy jako pomůckou při školení. Tento přístup se odráží v kvalitě školení zaměstnanců. Například nedůsledné sdělování informací může vést k nízkému stupni osvojení znalostí a následně k provádění zaměstnancem sjednané práce s chybami. Sami respondenti během dotazníkového šetření zmiňovali zlepšení vstupního školení prostřednictvím strukturování vzdělávacích aktivit a vypracování jasného vzdělávacího plánu.

Právě postupnost probíraných látek zajišťuje vyšší úroveň osvojení znalostí zaměstnancem a lepší pochopení školené osoby vazeb mezi jednotlivými částmi pracovních procesů. Vzhledem k tomu, že poskytnutý rozvrh nebo check list školení nevyhovuje všem týmům stejně, navrhuje se, aby byl vypracován nebo upřesněn plán vzdělávání pro každý tým zvlášť, a to podle potřeb a charakteristik každého týmu.

Strukturování kurzů na online platformě BDP University – tato online platforma je důležitou součástí systému vzdělávání ve společnosti. Za prvé, BDP univerzita je jedním z nástrojů vstupního školení každého nového zaměstnance. Za druhé, vedoucí zaměstnanci během interview zmiňovali tuto online platformu jako nástroj dalšího rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců.

BDP univerzitu lze v podstatě klasifikovat jako MOOC, ale chybí jí strukturovaný proces předávání znalostí, kterým se MOOC vyznačuje. Vzhledem k tomu, že podle vyjádření vedoucích zaměstnanců závisí další rozvoj znalostí a dovedností na iniciativě samotných zaměstnanců a kurzy na platformě BDP univerzity jsou roztržštěné, navrhuje se je strukturovat a vypracovat plán, kterým by se mohl jednotlivý zaměstnanec řídit. Například zaměstnanec, který by se chtěl lépe seznámit s procesy exportu nebo importu, mohl otevřít plán a absolvovat kurzy prezentované na online platformě v navrženém pořadí. Je třeba také vzít v úvahu, že HR oddělení pražské pobočky nemá nad BDP univerzitou žádnou řídicí pravomoc. Proto může být struktura kurzů a následně i plán vypracován v interním dokumentu, ke kterému budou mít přístup všichni zaměstnanci BDP International v Praze.

Vytvoření systému pro další rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců pražské pobočky – po vstupním školení závisí další rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnance na jeho iniciativě. Bylo zjištěno, že společnost nabízí způsoby dalšího rozvoje zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni delší dobu, ale stejně jako v případě BDP univerzity chybí systematizace tohoto procesu. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci, jak ukazují výsledky dotazníkového šetření, jsou motivováni k dalšímu vzdělávání v rámci firmy, je nutné jim tuto možnost poskytnout. Navrhuje se proto vytvořit systém pro další rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců pražské pobočky.

Jak uvedli vedoucí týmů, identifikace vzdělávacích potřeb po úvodním školení probíhá formou rozhovorů se zaměstnanci během pololetních hodnocení. Lze tedy tvrdit, že první fáze systému dalšího rozvoje znalostí a dovedností se realizuje.

Podle odborné literatury by druhou fází v systému mělo být plánování vzdělávací akce. S tím může pomoci vypracovaný plán kurzů pro BDP Univerzitu. Jelikož EPI Academy je již přetransformována na doškolování zaměstnanců, navrhuje se vytvořit plán školení i následně samotné vzdělávací aktivity odpovídající úrovni znalostí zaměstnanců a zaměřující na prohloubení a rozšíření jejich kompetencí.

Jak uvedli vedoucí týmů během interview, k rozšiřování znalostí a dovedností podřízených dochází také prostřednictvím předávání "know-how" ze strany nadřízeného. Tedy plánování vzdělávacích aktivit může být realizováno školicí osobou.

Navíc, vzhledem k tomu, že BDP International má pobočky v různých zemích, bylo by možné nasmlouvat pravidelné vysílání zaměstnanců do zahraničních poboček za účelem rozšiřování znalostí a dovedností. Taková možnost by také byla dobrým motivačním nástrojem.

Hodnocení znalostí a dovedností získaných v rámci tréninku nebo vzdělávací akce, což je poslední fázi v systému, může probíhat prostřednictvím pozorování a kontroly plnění zaměstnancem pracovních povinností ze strany nadřízeného nebo v případě Akademie a Univerzity prostřednictvím závěrečných testů.

Informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání v rámci společnosti – tento návrh doporučení je spojen s vytvořením systému pro další rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců ve firmě. Provedený průzkum ukázal, že zaměstnanci nejsou úplně informováni o možnostech vzdělávání. Možným řešením je aby BDP Bulletin, věstník, který je zasílán všem zaměstnancům pražské pobočky každý měsíc, měl rubriku, která by obsahovala všechny novinky a změny týkající se školení. Kromě toho, taková rubrika mohla by fungovat jako propagace vzdělávání ve společnosti.

Zavedení povinných dnů v kanceláři – jak ukázaly údaje zjištěné pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných interview, učení se od kolegů a mentoring patří mezi nepoužívanější metody vzdělávání a podle respondentů jsou také neúčinnější. S možností home office se však snižuje míra interakce mezi zaměstnanci, což v důsledku ovlivňuje kvalitu školení. Právě osobní kontakt přispívá k rychlejšímu pochopení a lepšímu osvojení vysvětlované látky. Tuto skutečnost zmiňovali i účastníci dotazníkového šetření. Další nevýhodou distančního školení je například to, že někteří zaměstnanci nedokážou vstřebat informace prezentované na dálku nebo je vstřebávají velmi pomalu. To může být způsobeno domácím prostředím, které občas bývá rušivým. Navíc při distančním vzdělávání je vyžadován vysoký stupeň sebeorganizace. Kromě toho, ne všechny procesy nebo etapy práce je možné vysvětlit na dálku, je potřeba přímo ukázat jak se činnost dělá.

Návrhem na zlepšení je proto zavedení povinných dnů v kanceláři. Kromě výše uvedených metod vzdělávání by v těchto dnech mohli vedoucí zaměstnanci realizovat skupinové diskuse v kanceláři a případovou studii.

Zavedení moderní vzdělávací metody "Microlearning" – vzhledem k velkému pracovnímu vytížení zaměstnanců je nevhodnější moderní metodou vzdělávání "Microlearning". Většina respondentů ji také zvolila v otázce dotazníkového šetření "Jakou moderní metodou vzdělávání byste chtěl/a prosadit v rámci společnosti nejvíce?".

Jak bylo zjištěno prostřednictvím polostrukturovaného interview, některé týmy již tuto vzdělávací metodu zavedly, a to s cílem poskytnout členům týmu informace, které zabezpečují v rámci jednoho zákazníka standardizovaný pracovní proces.

Podstatou této metody je učení určité množství látky v krátkém časovém úseku. Výhodou této moderní metody je, že umožní provádět školení bez dlouhého odloučení zaměstnanců od pracovních povinností a tím pádem neposiluje jejich pracovní vytížení. Další výhodou této moderní metody je flexibilita. Školicí osoba nestráví přípravou takové vzdělávací akce mnoho času, a co je důležitější, pokud dojde ke změně, například v požadavcích zákazníka nebo v procesu práce, a je třeba tuto informaci urychleně vysvětlit všem členům týmu, může školicí osoba rychle reagovat a připravit materiál na toto téma.

Vzdělávací aktivity s využitím moderní metody "Microlearning" by bylo možné provádět jednou za týden nebo čtrnáct dní. Tento závěr vychází z odpovědí na otázku dotazníkového šetření "Jak často jste ochoten/a účastnit se vzdělávacích aktivit?".

Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nezbytnou součástí každého podniku bez ohledu na odvětví, jeho velikost nebo obchodní model. V dnešní době není zaměstnanec jen zdrojem, který vykonává pracovní činnosti a dodržuje předpisy, ale je cenným partnerem, který uplatněním svých znalostí a dovedností, podpořených motivací, pomáhá firmě dosáhnout jejích cílů.

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat a zhodnotit současný systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti BDP International v Praze. V souladu s odbornou literaturou, získanými pomocí realizace smíšeného výzkumu a s ohledem na nabídku moderních metod vzdělávání navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení daného systému.

V souladu s tímto cílem byl v rámci praktické části proveden smíšený výzkum. První část výzkumného šetření zahrnovala realizaci dotazníkového šetření. Po ukončení sběru odpovědí byla data zpracována a výsledky dotazníkového šetření byly podrobně popsány ve třetí kapitole praktické části.

Na základě těchto zjištění byly napsány odpovědi na výzkumné otázky. První otázka se zaměřila na míru spokojenosti respondentů se vstupním školením. Je třeba zmínit, že otázka byla zaměřena na vstupní školení z toho důvodu, že je povinné pro všechny zaměstnance, a kromě toho v této pobočce firmy neexistuje žádný systém dalšího rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců. Jak vyplývá ze shromážděných údajů, zaměstnanci jsou spokojeni se vstupním školením, konkrétně s jeho obsahem a způsobem jeho provedení. Toto školení prošlo v průběhu času určitými změnami, ale respondenti zůstávají spokojeni. To potvrzuje graf číslo 24, v němž byly pro porovnání vybrány následující faktory: spokojenost se vstupním školením a doba zaměstnání. Nicméně respondenti však uváděli i oblasti školení, které by bylo možné zlepšit. Mezi nejčastěji zmiňované aspekty vstupního školení, které by bylo možné zlepšit, patřila interakce se školící osobou, která je podle respondentů někdy nedostatečná, a dále respondenti uváděli strukturu, plánování a obsah vzdělávacích aktivit, které by bylo možné zlepšit.

Druhá výzkumná otázka se zaměřila na preference respondentů ohledně vzdělávání ve firmě. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci preferují vzdělávání na pracovišti a za nejefektivnější vzdělávací metody považují instruktáž, job shadowing, učení se od kolegů a mentoring. Na otázku, kterou moderní metodu vzdělávání by respondenti ve firmě nejraději prosadili, zaznamenala nejvyšší počet odpovědí možnost "Microlearning". Co se týká frekvence vzdělávacích aktivit, respondenti odpovídali, že by byli ochotni se jich účastnit jednou týdně nebo jednou za čtrnáct dní.

Třetí otázka byla zaměřena na zjišťování názorů řadových zaměstnanců na zapojení jejich nadřízených do jejich profesního rozvoje. Podle odpovědí respondentů se vedoucí týmu zajímá o vzdělávací potřeby svých podřízených a prostřednictvím zpětné vazby se dozvídá o jejich zájmu dále rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Zapojení vedoucího pracovníka do profesního rozvoje jeho podřízených spočívá v mentoringu, rotaci práce a realizaci vzdělávacích aktivit s pomocí HR oddělení. Respondenti dále odpovídali, že znalosti a dovednosti získané v rámci školení jsou nadřízeným ověřovány poměrně často.

Po analýze údajů z dotazníkového šetření byly sestaveny otázky pro polostrukturované interview. Během dvou týdnů bylo provedeno pět rozhovorů, během nichž manažeři a vedoucí týmů odpovídali na otázky týkající se vzdělávacího cyklu v pobočce, možností vzdělávání a rozvoje, které společnost poskytuje, metod vzdělávání a toho, jak respondenti vnímají své zapojení do profesního rozvoje podřízených. Odpovědi respondentů jsou uvedeny ve třetí kapitole praktické části.

Na základě všech získaných údajů byla provedena analýza systému vzdělávání v pražské pobočce a také realizována SWOT analýza. Výsledkem zkoumání a hodnocení vzdělávacího systému ve vybrané organizaci je identifikace slabých stránek, konkrétně částečně chybějící plán vzdělávání v teamech, chybějící strukturování kurzů v BDP University a chybějící systém dalšího rozšiřování znalosti a dovednosti zaměstnanců ve společnosti. Jako hrozby byly identifikovány tyto faktory: home office a velké pracovní vytížení zaměstnanců.

S přihlédnutím k silným a slabým stránkám vzdělávacího systému, jakož i k příležitostem a hrozbám, byl vypracován návrh doporučení pro zlepšení systému vzdělávání BDP International v Praze. V poslední kapitole praktické části bylo navrženo sestavení nebo upřesnění plánu vzdělávání v teamu, strukturování kurzů na online platformě BDP University, vytvoření systému pro další rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců pražské pobočky, informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání v rámci společnosti, zavedení povinných dnů v kanceláři a zavedení moderní vzdělávací metody "Microlearning".

Pro lepší představu o výstupech práce a naplnění jejich cílů v praktické rovině jsou vypracována následující tabulka:

TABULKA 3 NÁVRH DOPORUČENÍ OPROTI ASPEKTŮM SWOT ANALÝZY

<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Částečně chybějící plán vzdělávání v teamech • Chybějící strukturování kurzů v BDP University • Chybějící systém dalšího rozšiřování znalosti a dovednosti zaměstnanců ve společnosti 	<p>Návrh doporučení pro zlepšení:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sestavení nebo upřesnění plánu vzdělávání v teamu • Strukturování kurzů na online platformě BDP University • Vytvoření systému pro další rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců pražské pobočky • Informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání v rámci společnosti
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivace zaměstnanců k dalšímu rozšíření znalostí a dovedností • Možnost pracovních cest do zahraničních poboček společnosti za účelem získávání dalších „know-how“ • Zavedení moderních metod vzdělávání 	<p>Návrh doporučení pro zlepšení:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření systému pro další rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců pražské pobočky • Informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání v rámci společnosti • Zavedení moderní vzdělávací metody "Microlearning"
<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Home office, v důsledku kterého se snižuje míra interakce mezi zaměstnanci • Velké pracovní vytížení zaměstnanců 	<p>Návrh doporučení pro zlepšení:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zavedení povinných dnů v kanceláři • Zavedení moderní vzdělávací metody "Microlearning"

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výzkumu a návrh doporučení pro zlepšení budou poskytnuty zástupci HR oddělení pražské pobočky BDP International. Věřím, že tato práce by mohla posloužit jako nástroj ke zlepšení praxe i současného systému vzdělávání zaměstnanců.

Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. **BARBAZETTE, Jean.** *Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques* [online]. San Francisco: Pfeiffer, 2006 [cit. 2023-02-24]. ISBN 0-7879-7525-7. Dostupné z: <https://www.pdfdrive.com/training-needs-assessment-methods-tools-and-techniques-skilled-trainer-e164719115.html>
3. **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. **BELLANCA, James a Ron BRANDT,** ed. *21st Century Skills: Rethinking How Students Learn* [online]. Bloomington, IN: Solution Tree Press, 2010 [cit. 2023-02-24]. ISBN 978-1-935249-90-0. Dostupné z: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4209/1/21st%20Century%20Skills%20Rethinking%20How%20Students%20Learn.pdf>
5. **DACHNER, Alison M., Jill E. ELLINGSON, Raymond A. NOE a Brian M. SAXTON.** The future of employee development. *Human Resource Management Review* [online]. June 2021, **31**(2), 4-5 [cit. 2023-03-03]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482219301500>
6. **DEVI, Rama a Nagurvali SHAIK.** Evaluating training & development effectiveness - A measurement model. *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH* [online]. 2012, 23.04.2020, **2**(1), 726 [cit. 2023-02-24]. ISSN 2229 – 3795. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/340875030_Evaluating_training_development_effectiveness_-_A_measurement_model
7. **FLORIDI, Luciano.** *The Future Development of the Information Society* [online]. 2007, 2-3 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228719883_The_Future_Development_of_the_Information_Society
8. **GAVORA, Peter.** *Úvod do pedagogického výzkumu* [online]. Brno: Paido, 2000 [cit. 2023-03-21]. ISBN 80-85931-79-6. Dostupné z: <https://docplayer.cz/46262871-Uvod-do-pedagogickeho-vyzkumu-peter-gavora.html>
9. **HANAYSHA, Jalal a Putri Rozita TAHIR.** Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 31 May 2016, **219**, 275 [cit. 2023-02-24]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816300763>
10. **HENDL, Jan.** *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Vyd. 3. Praha: Portal, 2008. ISBN 978-80-262-0219-6.
11. **HRONÍK, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. *Human Resource Management* [online]. MINNEAPOLIS, MN: University of Minnesota Libraries Publishing, 2016 [cit. 2023-02-24]. ISBN 978-1-946135-11-7. Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/>
13. **MOSKVIN, Victor.** Основные методы обучения. In: *Анатомия трудового конфликта. Практическое пособие* [online]. КУРС, 2017 [cit. 2023-03-03]. ISBN 978-5-905554-68-1. Dostupné z: https://studref.com/302489/management/osnovnye_metody_obucheniya#794
14. **PELIKÁN, Jiří.** *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů.* 2. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1916-3.
15. **SHARMA, Divya.** Competency Mapping to Identify High Performers: in Context to IT Professionals. *International Journal of Science and Research (IJSR)* [online]. March 2015, **4**(3), 2416 [cit. 2023-02-24]. ISSN 2319-7064. Dostupné z: <https://www.ijsr.net/archive/v4i3/SUB152773.pdf>

16. ŠIKÝŘ, Martin, Kateřina TOMEŠKOVÁ a Iveta CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ. *Systémy řízení lidí v organizaci* [online]. 2022 [cit. 2023-02-24]. ISBN 978-80-01-06942-4. Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/100394>
17. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
18. WERNER, Jon M. a Randy L. DESIMONE. *Human Resource Development*. Sixth Edition. Mason, OH: South-Western, 2011. ISBN 978-0-538-48099-4.
19. WINGARD, Jason. *Learning to Succeed: Rethinking Corporate Education in a World of Unrelenting Change* [online]. New York: Amacom, 2015 [cit. 2023-02-24]. ISBN 978-0-8144-3414-7. Dostupné z: <https://ru.scribd.com/book/375130778/Learning-to-Succeed-Rethinking-Corporate-Education-in-a-World-of-Unrelenting-Change>

Ostatní zdroje:

1. Average spend on workplace training per employee worldwide from 2008 to 2020 (in U.S. dollars). *Statista* [online]. December 31, 2021 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/738519/workplace-training-spending-per-employee/>
2. *BDP EU & META 2023 Employee Handbook* [online]. 2023 [cit. 2023-03-07].
3. *BDP International* [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://psabdp.com/>
4. BOWDEN, Pat. Beginners Guide to Massive Open Online Courses (MOOCs). *Class central* [online]. June 03rd, 2021 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.classcentral.com/help/moocs>
5. DELLER, Jonathan. Training Evaluations Models: The Complete Guide. *KodoSurvey* [online]. 2020.04.30 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://kodosurvey.com/blog/training-evaluations-models-complete-guide>
6. Employment - annual statistics. *Eurostat: Statistics explained* [online]. April 2022 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics&oldid=563010#Employment_in_2021_compared_with_the_EU_target
7. European qualifications framework (EQF). *European Centre for the Development of Vocational Training* [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-qualifications-framework-eqf#group-downloads>
8. Glossary: Lifelong learning (LLL). *Eurostat: Statistics explained* [online]. 13 October 2022 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Lifelong_learning_\(LLL\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Lifelong_learning_(LLL))
9. LinkedIn Workplace Learning Report 2023. *LinkedIn Learning* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
10. SHAH, Dhawal. By The Numbers: MOOCs in 2021. *Class central* [online]. Dec 1st, 2021 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2021/>
11. Share of those with tertiary educational attainment in the European Union (EU27) from 2010 to 2021, by age group. *Statista* [online]. April 28, 2022 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1093466/eu-28-adults-with-tertiary-education-attainment/>
12. ÚP ČR. Podpora vzdělávání zaměstnanců. *Úřad práce ČR* [online]. 2. 11. 2022 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/povez>
13. WRONSKI, Laura a Jon COHEN. Nine in 10 workers who have a career mentor say they are happy in their jobs. *CNBC* [online]. JUL 16 2019 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2019/07/16/nine-in-10-workers-who-have-a-mentor-say-they-are-happy-in-their-jobs.html>
14. ZENEFITS TEAM. 8 Employee Training and Development Trends to Watch Now and for the Future of Your Business. *WORKEST by Zenefits* [online]. Nov 09, 2022 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.zenefits.com/workest/employee-training-and-development-trends/>

Legislativní dokumenty:

1. 13. Declaration of Principles on Tolerance (1995). *The United Nations* [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.ohchr.org/en/resources/educators/human-rights-education-training/13-declaration-principles-tolerance-1995>
2. ČESKO. Zákon č. 2/1969 Sb., České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 7. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969-2>
3. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 7. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
4. ČESKO. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 7. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Míra zaměstnanosti podle úrovně dosaženého vzdělání a země v roce 2021	12
Obrázek 2 Průměrné výdaje na školení na pracovišti na zaměstnance ve světě v letech 2008 až 2020	13
Obrázek 3 Model ledovce.....	14
Obrázek 4 Podíl osob s terciárním vzděláním v Evropské unii (EU27) v letech 2010 až 2021 podle věkových skupin	15
Obrázek 5 Fáze systému vzdělávání	20
Obrázek 6 Design vzdělávací aktivity	22
Obrázek 7 Prvky procesu realizace vzdělávání.....	24
Obrázek 8 Průběžná integrace vzdělávání a strategie	29
Obrázek 9 Růst MOOC.....	34
Obrázek 10 Logotyp BDP International	38
Obrázek 11 Organizační struktura pražské pobočky BDP International	40
Obrázek 12 Plán vzdělávacích aktivit v EPI Academy	66

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání	27
Tabulka 2 SWOT analýza systému vzdělávání v pražské pobočce BDP International	69
Tabulka 3 Návrh doporučení oproti aspektům SWOT analýzy.....	73

Seznam grafů

Graf 1 Jaké je Vaše pohlaví?	42
Graf 2 Do jaké věkové kategorie patříte?.....	43
Graf 3 Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?	43
Graf 4 Jak dlouho pracujete ve společnosti?.....	44
Graf 5 Uvedte prosím Vaši aktuální pracovní pozici	44
Graf 6 Jakou formou proběhlo Vaše vstupní školení?.....	45
Graf 7 Jak jste spokojeni se způsobem provedení vstupního školení?	46
Graf 8 Získal/a jste se po absolvování vstupního školení všechny základní znalosti, které potřebujete pro výkon Vaší práci ve společnosti?.....	46
Graf 9 Jak byste zlepšili vstupní školení?.....	47
Graf 10 Absolvoval jste nějaký trénink od EPI Academy?	48
Graf 11 Pociťujete v důsledků absolvovaného tréninku od EPI Academy snadnější výkon Vaší práce?	48
Graf 12 Máte zájem o další rozšiřování svých znalosti a dovednosti ve společnosti?	49
Graf 13 Máte dostatek informací, jak se zaměstnanec ve společnosti může vzdělávat a dále rozvíjet?	49
Graf 14 Považujete stávající systém firemního vzdělávání ve společnosti pro profesní rozvoj za dostačující?.....	50
Graf 15 Která forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?.....	50
Graf 16 Které metody vzdělávání byste označil/a za nejefektivnější z hlediska profesního vzdělávání a rozvoje?	51
Graf 17 Jakou moderní metodu vzdělávání byste chtěl/a prosadit v rámci společnosti nejvíce?	52
Graf 18 Jak často jste ochoten/a účastnit se vzdělávacích aktivit?.....	52
Graf 19 Zajímá se nadřízený o Vaše vzdělávací potřeby?	53
Graf 20 Jakým způsobem se Váš nadřízený podílí na Vašem profesním rozvoji?	53
Graf 21 Jak často si Váš nadřízený ověřuje znalosti a dovednosti, které jste získal/a při školení/tréninku?	54
Graf 22 Jakým způsobem Váš nadřízený podporuje rozvoj Vašich znalostí a dovedností?	55
Graf 23 Vnímáte účast nadřízeného v procesu profesního rozvoje jako důležitý faktor?	55
Graf 24 Spokojenost vstupním školením oproti doby zaměstnání ve společnosti	62
Graf 25 Oblasti vstupního školení ke zlepšení.....	62
Graf 26 Zajímá se nadřízený o Vaše vzdělávací potřeby? (pouze odpovědi řadových zaměstnanců) ..	64

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	81
Příloha 2 Polostrukturované interview	85

PŘÍLOHA 1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Analysis of the employee education system in BDP EPICenter

Hello

My name is Lada Petukhova and I am a student at the Czech Technical University in Prague. I would like to ask you to fill in the questionnaire. The data that will be obtained as a result of this survey will be very beneficial for my bachelor thesis on "Analysis of the employee education system in BDP International company". The aim of the research is to examine and evaluate the current system of employee training in the Prague office of BDP International. The questionnaire will take no more than 15 minutes to complete. Thank you in advance for your time.

Sincerely,
Lada Petukhova.

1. What is your gender?

- Male
- Female
- Other: _____

2. What is your age?

- Under 20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 40-49
- Over 50

3. What is your highest level of education?

- Attended high school but did not finish
- High school diploma
- Vocational/Technical degree or certificate
- Associates degree
- Bachelor's degree
- Master's degree
- Doctorate degree

4. How long have you worked In BDP?

- Less than 3 months
- 3 months – 1 year
- 1 – 2 years
- 3 – 4 years
- 5 years and more

5. What is your current job position?

6. How was your Initial training conducted?

- I was trained by a team leader
- I was trained by a colleague
- I've taken a course from EPI Academy
- Other: _____

7. How satisfied were you with the Initial training?

- Very satisfied
- Satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Dissatisfied
- Very dissatisfied

8. Did you get all the basic knowledge you need to do your job at the company after your initial training?

- Definitely did
- Somewhat did
- Not sure
- Somewhat did not
- Definitely did not

9. How would you improve the initial training?

10. Have you had any training from EPI Academy?

- Yes
- No

11. Do you feel your job performance is easier as a result of the training you received from EPI Academy?

- Definitely do
- Somewhat do
- Not sure
- Somewhat do not
- Definitely do not

12. Are you interested in further expanding your knowledge and skills in the company?

- Yes
- No

13. Do you have enough information on how an employee can learn and develop within the company?

- Definitely do
- Somewhat do
- Not sure
- Somewhat do not
- Definitely do not

14. Do you consider the current system of corporate training in the company to be sufficient for your professional development?

- Definitely do
- Somewhat do
- Not sure
- Somewhat do not
- Definitely do not

15. Which form of training suits you most?

On-the-job training - is applied to the workplace

Off-the-job training - is provided to the employee away from his job

- On-the-job trainings
- Off-the-job trainings

16. Which training methods would you say are the most effective in terms of professional learning and development?

- Job instruction training (a new employee is trained by a supervisor or an assigned co-worker)
- Job shadowing (one employee follows another, more experienced colleague and observes how they work)
- Co-worker training
- Job rotation
- Mentoring
- Lectures
- Group discussion
- Case study (analyse the case and come out with all possible solutions)
- Workshop
- E-learning
- Brainstorming
- Other: _____

17. What modern method of training would you most like to promote within the company?

Gamification - using game mechanics, elements, and principles and applying them to employee training

Microlearning - approach to learning new information in small chunks at a time

Massive open online course - delivering learning content online to any person who wants to take a course, with no limit on attendance

- Gamification
- Microlearning
- Personalized training programs
- Massive open online course (MOOC)
- Other: _____

18. How often are you willing to participate in educational activities?

- Once or twice a week
- Every two weeks
- Once a month
- Every six months
- Other: _____

19. Is your supervisor interested in your educational needs?

- Definitely is
- Somewhat is
- Not sure
- Somewhat is not
- Definitely is not

20. How is your supervisor involved in your professional development?

- Provides training through the HR department
- Ensures job rotation
- He/she is my mentor
- Other: _____

21. How often does your supervisor check the knowledge and skills you have acquired during your training?

- Always
- Frequently
- Sometimes
- Rarely
- Never

22. How does your supervisor support the development of your knowledge and skills?

- By verifying my knowledge and skills (e.g. through tests, observation of work)
- By interview format (e.g. feedback)
- By listening to my educational needs
- By using the development plan
- Does not support development
- Other: _____

23. Do you consider your supervisor's involvement in the professional development process to be an important factor?

- Yes
- No

PŘÍLOHA 2 POLOSTRUKTUROVANÉ INTERVIEW

Otázka 1: Jakým způsobem se zjišťují vzdělávací potřeby nových zaměstnanců?

Otázka 2: Jakým způsobem probíhá plánování vstupního školení?

Otázka 3: Jakým způsobem probíhá vstupní školení zaměstnance Vašeho týmu?

Otázka 4: Jak jste spokojen/a s výsledky tréninků od EPI Academy, které absolvovali Vaši podřízení?

Otázka 5: Jakým způsobem probíhá hodnocení znalostí a dovedností získaných v rámci vstupního školení?

Otázka 6: Jak může zaměstnanec po absolvování úvodního školení dále rozšiřovat své znalosti a rozvíjet své dovednosti?

Otázka 7: Jaké metody vzdělávání se v současné době ve společnosti používají?

Metody vzdělávání:

- Instruktaž
- Job shadowing
- Učení se od kolegů
- Rotace práce
- Mentoring
- Účast na přednášce
- Skupinová diskuze
- Případová studie
- Workshop
- E-learning
- Brainstorming
- Jiné

Otázka 8: Jaké metody vzdělávání byste označil/a za neefektivnější z hlediska vzdělávání a rozvoje Vašich zaměstnanců? Proč?

Otázka 9: Jaké moderní metody vzdělávání byste chtěl/a prosadit v rámci společnosti nejvíce?

Moderní metody vzdělávání:

- Gamification
- Microlearning
- Personalized training programs
- Massive open online course (MOOC)
- Jiné

Otázka 10: Jakým způsobem se podílíte na profesním rozvoji Vašich zaměstnanců?

Otázka 11: Jak byste ohodnotil/a současný systém vzdělávání ve společnosti?

Otázka 12: Jak podle Vás by bylo možné zvýšit efektivitu vzdělávacích aktivit, probíhajících ve společnosti?