



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Efektivita podnikového vzdělávání ve firmě Zaplo  
Finance, s.r.o.

The effectiveness of business education in Zaplo  
Finance, s.r.o.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Eva Škorňová

TUMPACHOVÁ

JANA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Tumpachová	Jméno:	Jana	Osobní číslo:	437614
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Efektivita podnikového vzdělávání ve firmě Zaplo Finance s.r.o.

Název bakalářské práce anglicky:  
The effectiveness of business education in Zaplo Finance s.r.o.

Pokyny pro vypracování:  
Cílem bakalářské práce je na základě teoretických východisek analyzovat systém podnikového vzdělávání ve vybrané společnosti Zaplo Finance, s.r.o., s využitím šetření ověřit, zda vzdělávání přináší požadovaný efekt a zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni. Přínosem práce je na základě provedeného šetření zpracování návrhu na zefektivnění podnikového vzdělávání ve firmě Zaplo Finance, s.r.o. Osnova bakalářské práce je následující: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Úvod do ŘLZ, podnikové vzdělávání a jeho systémy, evaluace podnikové vzdělávání; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza podnikového vzdělávání, analýza spokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním, návrhy na zefektivnění; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:  
BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. Firemní vzdělávání. Praha: Grada.  
TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.  
ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.  
VODÁK, Jozef., KUCHARČIKOVÁ Alžběta, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Eva Škorňová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 24.4.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017  
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

*Škorňová Eva* Podpis vedoucí(ho) práce  
*Škorňová* Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
*Škorňová* Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-04-2017  
Datum převzetí zadání  
*J. Tumpachová*  
Podpis studenta(ky)

TUMPACHOVÁ, JANA. *Efektivita podnikového vzdělávání ve firmě Zaplo Finance, s.r.o.*.  
Praha: ČVUT 2017. 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: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Poděkování patří vedoucí bakalářské práce paní Ing. Evě Škorňové za trpělivost, ochotu a vstřícnost. Dále bych také ráda poděkovala HR manažerce Zaplo Finance, s.r.o. Mgr. Kateřině Rock a jejím kolegyním za poskytnuté informace a věnovaný čas. V neposlední řadě také děkuji své rodině a přátelům za vyjádřenou podporu.

# **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce „Efektivita podnikového vzdělávání ve firmě Zaplo Finance, s.r.o.“ je analyzovat systém podnikového vzdělávání ve vybrané společnosti, posoudit jeho efektivitu a navrhnout možná zlepšení.

První část bakalářské práce je zaměřena na shromáždění teoretických východisek z oblasti podnikového vzdělávání. Ve druhé části je analyzován vzdělávací systém podniku a na základě šetření posouzena jeho efektivita. Závěr práce je věnován doporučením na zlepšení efektivitity podnikového vzdělávání.

## **Klíčová slova**

Lidské zdroje, podnikové vzdělávání, vzdělávání, efektivita, zaměstnanec, schopnosti, dovednosti.

# **Abstract**

The aim of the bachelor thesis „The effectiveness of business education in Zaplo Finance s.r.o.“ is to assay business education proces in chosen company, evaluate the effectiveness and suggest possible improvements.

The first part of bachelor thesis is focused on gathering of theoretic straring points from the business education field. In the second part is analysed education system in company and based on the survey is assessed the efficiency. The conclusion of the thesis is devoted to recommendations for improve the effectiveness of business education.

## **Key words**

Human resource, business education, education, effectiveness, employee, abilities, skills.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Úvod do řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>7</b>
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	7
1.2 Modely řízení lidských zdrojů .....	7
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů .....	8
1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů .....	9
<b>2 Podnikové vzdělávání a jeho systémy</b> .....	<b>9</b>
2.1 Oblasti podnikového vzdělávání.....	10
2.2 Nesystematické podnikové vzdělávání .....	11
2.3 Systematické podnikové vzdělávání .....	11
2.4 Vzdělávání kombinující plánované a aktuálně zařazované vzdělávací aktivity 12	
2.5 Analýza vzdělávacích potřeb.....	12
2.6 Formy, metody a prostředky podnikového vzdělávání .....	13
<b>3 Evaluace podnikového vzdělávání</b> .....	<b>16</b>
3.1 Hodnocení realizace vzdělávací akce .....	17
3.2 Hodnocení osobního rozvoje pracovníka .....	17
3.3 Modely hodnocení.....	18
3.4 Dopad podnikového vzdělávání na výkonnost organizace .....	20
3.5 Efektivita vzdělávacích aktivit .....	21
3.6 Metody k posouzení efektivity podnikového vzdělávání .....	24
<b>4 Výzkumné otázky a metodika</b> .....	<b>28</b>
<b>5 Představení společnosti Zaplo Finance, s.r.o.</b> .....	<b>28</b>
<b>6 Analýza dosavadního vzdělávacího konceptu</b> .....	<b>29</b>
6.1 Efektivita znalostních testů.....	31
6.2 Dotazníkové šetření.....	32
<b>7 Nový vzdělávací koncept společnosti</b> .....	<b>42</b>
7.1 Doporučení pro firmu.....	42
<b>Závěr</b> .....	<b>44</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>45</b>



<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>48</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>49</b>
<b>Příloha č. 1: Plán zaškolení nových operátorů: .....</b>	<b>50</b>
<b>Příloha č. 2: Dotazník .....</b>	<b>51</b>

# Úvod

Obsah teoretické části mé bakalářské práce je zaměřen na shrnutí poznatků z oblasti lidských zdrojů, konkrétně podnikového vzdělávání, jeho systémů, forem a zejména možností určování efektivity podnikového vzdělávání. Informace získávám převážně z aktuálních knižních zdrojů, které doplňuji důvěryhodnými internetovými zdroji a vhodnými články z odborných publikací.

Pro zasazení teoretických poznatků do praxe jsem si vybrala společnost Zaplo Finance s.r.o., kterou podrobně představuji v úvodu praktické části své bakalářské práce. V praktické části také představuji současný vzdělávací koncept společnosti. Dále se věnuji spokojenosti zaměstnanců se systémem podnikového vzdělávání ve firmě Zaplo Finance s.r.o. Jelikož společnost Zaplo Finance s.r.o. se rozhodla sestavit nový vzdělávací koncept za pomoci externí firmy, zanalyzuji i tento nový vzdělávací koncept. Závěr práce se skládá z mých doporučení na zlepšení efektivity podnikového vzdělávání a případného porovnání s novým vzdělávacím konceptem společnosti.

Praktickou část vypracovávám na základě dokumentace ze společnosti Zaplo Finance s.r.o. a za spolupráce zaměstnanců (konkrétně operátorů) a samozřejmě současné HR manažerky. Pro šetření využívám zejména formuláře pro online dotazování a analýzu interních dokumentů podniku.

Přínos mé bakalářské práce spočívá v analýze současného i budoucího vzdělávacího a konceptu, posouzení zejména andragogické efektivity a návrzích na možné změny, které povedou k vyšší efektivitě podnikového vzdělávání.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Úvod do řízení lidských zdrojů

Pro snadnější zasazení efektivity podnikového vzdělání do kontextu HR je vhodné nejdříve vysvětlit základní pojmy, které do této oblasti spadají. Následující kapitola tedy obsahuje definice řízení lidských zdrojů, rozdíly mezi personálním řízením a ŘLZ, úkoly, činnosti, modely a cíle.

V první řadě je důležité říci si, co vlastně řízení lidských zdrojů znamená. Nejpoužívanější definice ŘLZ je od Armstronga: „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (2007, str. 24).

Také Koubek přikládá ŘLZ velkou váhou a tvrdí, že ŘLZ je jádrem řízení organizace a vyjadřuje, jak je člověk pro organizaci důležitý (2009, str. 13).

## 1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Z historického vývoje řízení lidských zdrojů vyplynuly jasné úkoly, které, jak ukazuje Koubek ve svých dvou publikacích, zůstávají neměnné. ŘLZ se tedy zejména snaží:

- neustále zdokonalovat propojení lidského zdroje s pracovním úkolem
- optimálně využít fond pracovní doby a kvalifikace pracovníků
- vytvářet kvalitní pracovní týmy, efektivně je vést, a udržet příznivé pracovní vztahy
- starat o společenský a osobní rozvoj zaměstnanců
- zajišťovat dodržování legislativy v oblasti práce, lidských práv a zaměstnávání lidí (1996, str. 16-17 a 2009, str. 16-18)

Všechny tyto úkoly by měly být v souladu s hlavními úkoly celého podniku, tzn. ziskovost a výkonnost podniku, úspěch a postavení na trhu a mnoho dalších (Koubek, 1996, str.16).

## 1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Obecně lze modely pro řízení lidských zdrojů rozdělit do dvou základních myšlenek, které jsou formované vztahem k lidem v podniku. Tímto vztahem se utvářejí přístupy k jejich řízení:

## 1. Měkké modely

Psychologicky-sociální model, kde jsou lidé chápáni jako jedinečný zdroj s individuálními znalostmi a dovednostmi, se kterými lze pracovat. Lidské zdroje zde efektivně hospodaří s ostatními zdroji a jsou nástrojem pro vývoj celého podniku.

## 2. Tvrdé modely

Spíše ekonomicky směřující model, kde lidské zdroje jsou na stejné úrovni, jako ostatní zdroje. Člověk je lehce nahraditelný a je zbytečné do jeho rozvoje investovat (Tureckiová, 2009, str. 26).

Podle Tureckiové jsou v dnešním praktickém životě využívány zejména modely tvrdé, které jsou postupem času doplňovány, nebo dokonce zcela nahrazovány modely měkkými (2009, str.27).

## 1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecně lze říci, že cílem ŘLZ je, aby díky lidským zdrojům, organizace plnila své celkové cíle. Konkrétněji to znamená plnění cílů v těchto oblastech:

- **Efektivnost organizace**

Efektivnost organizace z hlediska lidí zajišťuje strategické řízení lidských zdrojů a to zejména v oblastech, jako je řízení znalostí nebo řízení talentů.

- **Řízení lidského kapitálu**

V této oblasti je cílem ŘLZ, aby firma získala a udržela si kvalitní, potřebné, loajální a motivované pracovníky. Proto je třeba zaměstnancům poskytovat možnosti ke vzdělávání a rozvoji.

- **Řízení znalostí**

Zde je žádoucí se zaměřit na rozvoj konkrétních znalostí a dovedností, které organizace potřebuje. Pracovníci je rozvíjejí prostřednictvím učení.

- **Řízení odměňování**

Cílem je zvyšování motivace, hodnocení a odměňování za to, co lidé dělají a čeho dosahují.

- **Zaměstnanecké vztahy**

Prioritou je vytvářet harmonické a produktivní prostředí.

- **Uspokojování rozdílných potřeb**

Hlavním cílem je vytvořit takovou politiku, která bere v potaz potřeby všech zúčastněných stran.

- **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**

Zde je třeba zaměřit se na to, aby různé inovativní postupy a politiky bylo možné nejen naplánovat, ale také zabezpečit jejich fungování v praxi (Armstrong, 2007, str. 30-32).

## 1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

K dosažení výše zmíněných cílů napomáhají hlavní činnosti (výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání), které tvoří základ pro komplexní systém personálních činností:

- **Tvorba a analýza pracovních míst**  
Účelem je sestavit seznam pracovních úkolů a ten seskupit do jednotlivých pracovních míst.
- **Plánování zaměstnanců**  
Výsledkem této činnosti je naplánovaná potřeba, pokrytí a rozvoj zaměstnanců.
- **Obsazování volných míst**  
Výstupem je vhodný (již už adaptovaný) zaměstnanec na volném nebo novém pracovním místě.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**  
Účelem je, aby zaměstnanci pomocí zpětné vazby dosahovali požadovaného výkonu.
- **Odměňování zaměstnanců**  
Cílem je zejména peněžně i nepeněžně zaměstnance odměnit za vykonanou práci a stimulovat ho k dalšímu kvalitnímu výkonu.
- **Vzdělávání zaměstnanců**  
Účelem je rozvíjet schopnosti zaměstnanců v oblastech, které potřebují ke kvalitnímu výkonu práce.
- **Péče o zaměstnance a pracovní podmínky**  
Výsledkem činnosti je soulad a správné působení všech okolností, které ovlivňují výkon, schopnosti a motivaci zaměstnanců.
- **Formování pracovních vztahů**  
Cílem je dosáhnout vyváženosti a zdravoti formálních i neformálních pracovních vztahů.
- **Využívání personálního informačního systému**  
Využívání PIS zajišťuje kvalitní a přehledné zpracování personálních záznamů (Šikýř, 2012, str. 35-36).

## 2 Podnikové vzdělávání a jeho systémy

Podnikové vzdělávání lze definovat několika způsoby. Dle Bartoňkové tento pojem znamená především vzdělávání zaměstnanců v podniku, ať dané zákonem, nebo kvalifikační. Firemní vzdělávání by mělo zvyšovat, prohlubovat, ale i získávat kvalifikaci zaměstnanců. Lze firemní vzdělávání vymezit i jako součást systém

utváření pracovních schopností člověka, nebo rozvoj jeho kompetencí k práci (2010, str. 11).

Je zjevné, že podnikové vzdělávání lze pojmut z několika různých pohledů, a tím ho i odlišně definovat. Existuje ovšem i definice velmi jednoduchá a přitom velmi trefná: „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí.*“ (Bartoňková, 2010, str. 11).

Kucharčíková a Vodák výše zmíněné vymezení potvrzují, jen ho rozvádějí trochu více do hloubky. Podnikové vzdělávání není jen o rozvoji kompetencí a schopností, ale i o výchově, která je potřebná pro podnikové vzdělávání. Zaměstnanci by si měli pomocí výchovy navyknout na vzdělávání a umět poznatky z něj aplikovat do praxe (2011, str.76).

Ze strategického hlediska je možné rozlišovat přístupy ke vzdělávání jako je ad hoc (nesystematické) vzdělávání, plánovité bez vazby na strategii (systematické), strategické (plánované + just in time vzdělávání) a učící se organizaci (učení z každodenních zkušeností). Při volbě přístupu záleží na několika faktorech - obecné vnější faktory, velikost podniku, majetková struktura, dynamika konkurenčního prostředí, firemní kultura, strategické řízení podniku a mnoho dalšího (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 80).

## 2.1 Oblasti podnikového vzdělávání

Odborné vzdělání, nebo také jinak řečeno změnu kvalifikace zaměstnanců v organizaci, nejčastěji zahrnuje:

- **Zaškolení.** Zaškolení probíhá ve formě adaptace nebo orientace. Aplikuje se na člověka, který je v organizaci nový, nebo na stálého zaměstnance, který je přemístěn na jiné pracovní místo.
- **Doškolování.** V rámci změn v organizaci, v ekonomice, nebo také v legislativě, se provádí doškolování (prohloubení kvalifikace). Pomáhá zaměstnanci nadále vykonávat kvalitně svoji práci.
- **Přeškolování.** Přeškolení (jinak také rekvalifikace) se člověk zúčastní pro získání jiných, než stávajících schopností.
- **Rozvoj.** V rámci rozvoje (rozšíření kvalifikace) si zaměstnanec osvojuje nové schopnosti, o které se zajímá, zaměstnavatel je nepožaduje a přitom je uplatní v organizaci, případně i mimo ni (Šikýř, 2014, str. 125).

## 2.2 Nesystematické podnikové vzdělávání

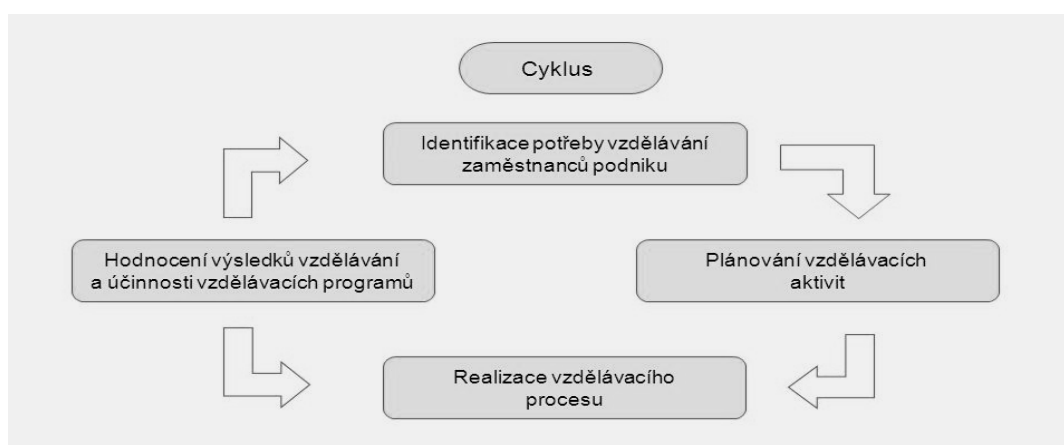
Nesystematické vzdělávání, nebo také vzdělávání první úrovně, je zaměřeno na povinné a normativní vzdělávání (například BOZP). Další vzdělávání probíhá nahodile, tedy tehdy, když vznikne vzdělávání potřeba. Vzdělávání manažerů ovšem může tvořit výjimku a může být naplánované, ale i přes to je často nekonceptní a nesoustavné. Nesystematické podnikové vzdělávání má tedy za cíl dodržet legislativní podmínky a odstranění nedostatků ve vzdělávání, nikoli rozvoj (Tureckiová, 2009, str. 86).

## 2.3 Systematické podnikové vzdělávání

Dle Šikýře je základem efektivního vzdělávání systematičnost. Systematické vzdělávání by mělo pomoci zaměstnancům se přizpůsobit změnám požadavků a podmínek v organizaci. Tyto změny by dále měly poskytnout impuls pro využití změn ve svůj prospěch (2014, str. 124).

Systematické vzdělávání zaměstnanců se také prolíná s personálním rozvojem, tzn. kariérou a následnictvím. Pod personálním rozvojem si lze představit zhodnocení investovaných prostředků do vlastních zaměstnanců, možnost obsadit volné pozice vlastními zdroji a podpořit v rozvoji perspektivní členy organizace. V tom posledním případě je vzdělávání rovněž součástí řízení talentů (Šikýř, 2014, str. 124).

Systém podnikového vzdělávání je vlastně opakující se proces, který je v souladu s politikou, cíli a strategií podniku. Tento cyklus by měl zahrnovat identifikaci potřeb (definici cílů vzdělávání), plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu a vyhodnocení výsledků vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 81-84).



Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 260)



## 2.4 Vzdělávání kombinující plánované a aktuálně zařazované vzdělávací aktivity

Vzdělávání kombinující plánované a aktuálně zařazované vzdělávací a rozvojové aktivity, jinak také strategický přístup ke vzdělávání, je definován, jako kombinace systematického přístupu vzdělávání podle předem vytvořeného plánu, vzděláváním JIT (just in time) a otevřenými příležitostmi k učení (e-learning, vzdělávání jako benefit, atd.). Vzdělávání a rozvoj jsou zajišťovány v souladu se strategií (podnikovou, personální a rozvojovou) a na základě analyzovaných a identifikovaných potřeb podle priorit. Prioritou bývají především talenti, ale možnost rozvíjet se mají všichni pracovníci (Tureckiová, 2009, str. 88-89).

V rámci strategické vzdělávání se často využívá tzv. blended learning. Blended learning je učení zaměřující se na optimální dosažení učebních cílů za pomoci vhodných technologií (e-learning), které odpovídají učebním stylům učícího se jedince, aby tak došlo k získání adekvátních dovedností správné osoby ve správný čas (Tureckiová, 2009, str. 91-92).

## 2.5 Analýza vzdělávacích potřeb

Před rozbohem samotné analýzy vzdělávacích potřeb je nutné definovat si, co vlastně vzdělávací potřeba znamená. Bartoňková definuje vzdělávací potřebu jako mezeru mezi současným výkonem a předem stanoveným standardem výkonnosti (2010, str. 118). Naproti tomu Šikýř vidí jako vzdělávací potřebu jistý nesoulad požadavků na pracovní místo a samotnými schopnostmi zaměstnance (2014, str. 126).

Vzdělávací potřeby můžeme obecně rozdělit na dva druhy. **Reaktivní vzdělávací potřebu**, jinak také výkonnostní, je možné definovat jako okamžitý a nečekaný pokles produkce nebo výkonu. V tomto případě volíme terénní šetření pro identifikaci vzdělávací mezery. Na druhé straně existuje **proaktivní vzdělávací potřeba**, kterou je možné předvídat, protože je ve vztahu k podnikové strategii i plánu lidských zdrojů. Spadají sem například kroky personální výměny nebo očekávaný technický vývoj. K identifikaci vzdělávací potřeby se zde využívá sestavení kompetencí a vytvoření kompetenčních modelů (Bartoňková, 2010, str. 120).

Při identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné získat údaje ze tří odvětví, těmi jsou informace celopodnikové, informace o pracovním místě a informace o jednotlivých pracovnících. Údaje z každého odvětví se získávají prostřednictvím jednotlivých metod a technik. Některé z nich jsou pro všechny okruhy stejné, např.: dotazníky, personální audit nebo brainstorming. Na druhé straně jsou i typické metody pro každé z odvětví. Celopodnikové údaje se získávají především z analýz budoucích

trendů, strategických plánů, podnikových cílů, vnitřního a vnějšího prostředí, nebo benchmarkingu. Ke zmapování pracovního místa se používají zejména analýzy pracovní náplně, problémů, deníková metoda nebo skupinové diskuze a porady. V poslední fázi, kdy se získávají informace o pracovnících, se aplikují metody, jako jsou 360° zpětná vazba, Assessment centrum, hodnocení pracovního výkonu/pracovníků a sebehodnocení (Bartoňková, 2010, str. 123-125).

## **2.6 Formy, metody a prostředky podnikového vzdělávání**

Formy podnikového vzdělávání jsou postupem času definovány různě, současně jsou ale nejsrozumitelnější a nejpřehlednější od Dobeše a Sládkové – Vzdělávání na pracovišti, vzdělávání mimo pracoviště, elektronické vzdělávání, vzdělávání založené na hrách a sebevzdělávání.

Metody pro vzdělávání na pracovišti:

- **Koučování.** Tato metoda, při jejím správném provádění, slouží k rozvoji myšlení a potenciálu člověka. Díky jejímu velkému dopadu je hlavním typem vzdělávání, který je na pracovišti využit. Koučování je založeno na důvěře mezi koučovaným a koučem, kdy kouč pokládá koučovanému systematické otázky, které vedou k překonání bariér, změně pohledu na problém a nalezení nových možností. Vzhledem k nákladnosti této metody je vhodné ji využívat spíše u výše postavených zaměstnanců (manažerů), kteří potřebují zlepšit výkonnost podniku, nebo svou vlastní. Je možné ji také využít pro pracovní tým, kde jsou problémy s fungováním a výkonností.
- **Mentorování.** Při zaškolování nových pracovníků ve firmě se nejčastěji používá metoda zvaná mentorování. Mentorování znamená učení od zkušenějšího, interního pracovníka podniku – mentora. Mentor má za úkol vést, stimulovat, radit a usměrňovat svého svěřence.
- **Stínování.** Metoda založená na pozorování. Existují dvě varianty, jak stínování provádět. První varianta je založena na pozorování zkušeného kolegy a osvojování si jeho dovedností. Ve druhé variantě provádí úkol nezkušený pracovník a zkušenější zaměstnanec dává rady ohledně efektivnějších postupů.
- **Instruktaž při výkonu práce.** Tato metoda slouží k praktickému zácviku pracovníků. Instruovaný pracovník sleduje a následně opakuje úkon po instruktovi. Instruktor by měl být trpělivý, schopný motivovat a mít na instruktaž dostatek času.
- **Rotace práce.** V případě, že je třeba, aby pracovník získal přehled o procesech firmy, využívá se metoda rotace práce. Školený pracovník si na určitou dobu vyzkouší úkoly na pracovištích svých kolegů. U školeného se tak rozvíjí jeho pracovní flexibilita a schopnost obecnějšího pohledu na fungování společnosti (Dobeš, Sládková, 2013, str. 30-32).

Další formou vzdělávání je vzdělávání mimo pracoviště. Tato forma vzdělávání je sice nákladnější než vzdělávání na pracovišti, ale učení probíhá od opravdových odborníků v oboru. Další výhodou je získání poznatků od pracovníků z jiných podniků. Konkrétní metody vzdělávání mimo pracoviště jsou následující:

- **Přednáška.** Přednáška se využívá, je-li třeba předat větší skupině lidí nové informace a teoretické poznatky od experta z oboru. Přednášející by měl srozumitelně komunikovat a být schopen zaujmout posluchače. Dnes se při přednáškách využívají prezentace nebo videa. Tuto metodu lze zařadit i mezi elektronické vzdělání jelikož v dnešní době je možné přednášky sledovat online z pohodlí domova nebo kanceláře.
- **Demonstrování.** Metoda aplikování zejména při bezpečném předávání dovedností větší skupině lidí. Demonstrování lze definovat, jako názorné učení prostřednictvím simulátorů a audiovizuální techniky. Při této metodě si mohou školení pracovníci bezpečně vyzkoušet předávanou dovednost a tím si ji lépe osvojit.
- **Případová studie.** Pro tuto metodu je typické, že účastníci si nastudují podrobný popis problému a následně navrhnou různá řešení. Případová studie se použije v případě, že je nutné u jednotlivce nebo u týmu rozvinout analytické myšlení, kreativitu a iniciativu.
- **Workshop.** Slouží k předání znalostí a dovedností větší skupině lidí, ovšem poutavější formou. Cílem je aktivně přemýšlet a diskutovat a zlepšit běžné postupy.
- **Simulace.** Simulace umožňuje praktické vyzkoušení složitého systému nebo zařízení nanečisto. Tato metoda pomáhá uvědomit si souvislosti a rozvinout myšlení a využívá se u náročných úkolů, které vyžadují přípravu předem.
- **Hraní rolí.** Pro lepší fungování týmů, zlepšení reakcí, schopností řešit problémy a zbavení se strachu existuje metoda hraní rolí. Hraní rolí spočívá v převzetí rolí jednotlivých členů týmu. Napomáhá k pochopení druhých a porozumění sobě samému. Ačkoli je tato metoda poměrně oblíbená, má své nevýhody. Účastníci mohou mít strach, že roli nezvládnou nebo při míšení podnikové hierarchie nemusí reagovat autenticky (Dobeš, Sládková, 2013, str. 32-35).

Méně využívanou formou vzdělávání je vzdělávání založené na hrách. Tato forma je využívána především v zahraničí, nicméně u nás je již na vzestupu. Napomáhá rozvíjet hlavně kreativitu a to zábavnými metodami, které se nazývají:

- **Simulační hry.** Jedná se o jednu z nejnovějších metod vzdělávání, která je založena na simulaci podnikového, manažerského či ekonomického prostředí. Tato metoda je určena především pro manažery, aby zvládali reagovat a efektivně řešit různé podnikatelské problémy a pro pracovníky, kteří ke své práci potřebují

velmi kvalitní přípravu. Efektivita této metody je poměrně vysoká především kvůli tomu, že pracovníci získají mnoho praktických zkušeností. Simulační hry jsou často využívány i na vysokých školách prostřednictvím fiktivní firmy.

- **Outdoor trénink.** Tyto především venkovní tréninky jsou zaměřené na vzájemné poznání se v pracovním týmu, jeho slazení a zlepšení spolupráce. V některých případech je možné tuto metodu uplatit při neshodách v týmu, ať už osobních nebo pracovních. Outdoor tréninky jsou založené na učení se z vlastních zkušeností získaných při zážitkové spolupráci, která pomáhá rozvíjet argumentaci, včasné rozhodová a hledání netradičních řešení (Dobeš, Sládková, 2013, str. 37-38).

Jednou z nejefektivnější a zároveň nejméně nákladných forem vzdělávání je elektronické vzdělávání. Metody využívající elektronické podnikové vzdělávání jsou následující:

- **Webinář.** Webinář pracuje na základě softwaru, který umožňuje online komunikaci, jež zahrnuje sdílený obraz, chat, zvuk a pracovní plochu. Je možné tedy sledovat například zároveň přednášejícího lektora a jeho prezentaci. Příkladem webinářového softwaru je ONIF, který je schopen uskutečnit telekonferenci pro 100 účastníků a video konferenci pro 8 účastníků. Využití je v hodné k propojení týmů z více pracovišť nebo k učení pracovníků na dálku.
- **E-learning.** Nejvyužívanější metody podnikového vzdělávání, kterou využívají podniky zejména ke vzdělávání pracovníků, jejichž pracoviště jsou rozptýlena po celé zemi. E-learning pracuje s grafy, tabulkami, obrázky, schémata, různými testy a podobně. Tato metoda se uplatňuje při předávání dovedností a znalostí v delším časovém úseku nebo při předávání měkkých dovedností a BOZP (Dobeš, Sládková, 2013, str. 35-36).

Podle Tokára (2012, str. 10) na e-learning navazuje **m-learning**. M-learning je vzdělávání realizované pomocí chytrých telefonů a tabletů. Hlavní výhodou autor nachází v nezávislosti na místě a čase – informace jsou dostupné kdekoli a kdykoli. Další výhodou je možnost rychlé kooperace.

S rostoucím pokrokem samozřejmě přicházejí i další možnosti elektronického vzdělávání, které ve své knize uvádějí Škyřík, Rambousek, Sudický a Zounek (2012, str. 8). Pro podporu komunikace to jsou například diskuzní fóra nebo instant messaging (IM), pro zpětnou vazbu online dotazníky a ankety, pro podporu vzdělávání systémy pro řízení učení (LMS), google aplikace, sociální sítě a virtuální realita. Dále zde autoři rozebírají prostředky nesoucí učební obsah, jako jsou učební objekty, hry a simulace nebo e-booky.

Poslední, spíše neformální formou vzdělávání je **sebevzdělávání**. Ačkoli je dnes profesní sebevzdělávání nutností, mělo by probíhat spontánně, na základě vnitřní

potřeby, a mělo by být řízené. To znamená, že pracovník si sám stanová cíle, metody, sám se bude motivovat a hodnotit. Základními způsoby, jak se samostatně vzdělávat jsou například:

- učení se z příruček a manuálů
- zkoušením nových softwarů, hardwarů
- učení se studiem knih a skript pro vysoké školy
- učení se zkušenostmi a stížnostmi od zákazníků, dodavatelů apod.
- učení se z výukových online aplikací (Dobeš, Sládková, 2013, str. 38-40).

### **3 Evaluace podnikového vzdělávání**

Vyhodnocování podnikového vzdělávání je poslední fází modelu systematického vzdělávání (viz Obrázek 1). Je tedy nutné realizovat evaluaci po každém vzdělávacím projektu. Většina podniků své finanční i časové prostředky zaměří zejména na samotnou realizaci vzdělávací akce a evaluaci vynechají, nebo ji uskutečňují na nejnižší úrovni. To má za následek například nevyužití nově získaných znalostí a dovedností, nekompetentnost managementu, nebo i odpor zaměstnanců vůči podnikovému vzdělávání. Jednou z možností, jak se vyvarovat těmto rizikům, je evaluaci správně cílit. Do hodnocení by neměli být zapojeni jen samotní účastníci, ale i vrcholový management, ostatní manažeři, externí odborníci a zákazníci (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 111-115).

V dnešní době je hodnocení podnikového vzdělávání nutností, a to nejen kvůli nákladové efektivitě, ale především kvůli dopadu vzdělávacích aktivit na pracovní výkon zaměstnanců. Pro lepší přehlednost určily Dvořáková a kolektiv (2012, str. 293-294) následující roviny hodnocení:

- ověřování, do jaké míry využívají zaměstnanci ke své práci získané poznatky z ukončených, nebo stále probíhajících vzdělávacích programů
- vyhodnocování, zda jsou naplněny, nebo se naplní dlouhodobé cíle vzdělávacích aktivit (zda došlo k trvalému zlepšení výkonu)
- porovnání výsledků vzdělávání s očekáváním pracovníků a požadavky manažerů (motivace, odměny)
- doložení, že vybrané vzdělávací akce byly z hlediska nákladů tou neoptimálnější volbou
- upravení kvalifikačního profilu pracovníka (upravit kvalifikační potřebu)

Naproti tomu Bartoňková (2010, str. 181) definuje tyto roviny evaluace:

- hodnocení strategie vzdělávání
- hodnocení vzdělávání jako jedna z fází systému podnikového vzdělávání

- hodnocení konkrétní vzdělávací akce

Bartoňková (2010, str. 181) také rozlišuje dvě oblasti vyhodnocování efektivity podnikového vzdělávání. **Efektivitu andragogickou** (případně didaktickou nebo též pedagogickou), kde se zjišťuje, zda byly vyplněny identifikované vzdělávací mezery, a **efektivitu ekonomickou**, kde se vyhodnocuje ekonomický přínos nebo ztráta vzdělávání.

### 3.1 Hodnocení realizace vzdělávací akce

S hodnocením je třeba začít již na začátku samotné vzdělávací akce, u zaměstnanců se zjišťuje jejich očekávání, dojmy. I během akce je vhodné s účastníky udržovat kontakt a získávat od nich informace o spokojenosti s obsahem nebo formou vzdělávání, ale i s organizačním a technickým zabezpečením (Dvořáková a kol., 2012, str. 294).

Tato zpětná vazba je výborným informačním zdrojem pro lektory, kteří díky tomu dokáží přiblížit aktivity specifických potřebám účastníků. I pro personální útvary jsou tyto informace cenné, protože každý vzdělávaný jedinec vstřebává své prožitky i po vzdělávací akci a to zejména ty negativní. Proto by, na základě těchto informací, měli personalisté zajistit při akci takové podmínky, aby bylo možné náhlé negativní vlivy ihned eliminovat (Dvořáková a kol., 2012, str. 294).

Naproti tomu Vodák a Kucharčíková se domnívají, že vyhodnocování by mělo probíhat jak na začátku vzdělávací aktivity (popřípadě při jejím průběhu), dále samozřejmě po skončení, ale i s odstupem času. S odstupem času je možné vyhodnotit například spokojenost školených, udržení znalostí a ochotu získané vědomosti či dovednosti využít v praxi (2011, str. 120).

### 3.2 Hodnocení osobního rozvoje pracovníka

Hlavním faktorem při hodnocení rozvoje zaměstnance je sledovat naplňování jeho vzdělávacích potřeb, a to z následujících hledisek:

- formální ověřování stavu plánu rozvoje, který by měl být dostupný v personálním informačním systému, jak pro personalisty, tak pro manažery i zaměstnance
- posouzení dalšího uplatnění pracovníka ve firmě, které je diskutováno v rámci motivačního rozhovoru
- v rámci hodnocení pracovního výkonu se hodnotí zejména nabyté znalosti a jejich promítnutí do pracovního i sociálního chování zaměstnance
- poskytnutí neformální zpětné vazby, jako motivaci k dalšímu pokroku

- ocenění formální cestou, například certifikátem apod. (Dvořáková a kol., 2012, str. 294-295).

### 3.3 Modely hodnocení

Jako první se nabízí Simmondsův model vyhodnocování, který se skládá z pouhých třech kroků:

#### 1. **Interní validace**

V této fázi se posuzuje cíl vzdělávání, který má ovlivnit chování pracovníka. Vyhodnocuje se tedy samotná kvalita vzdělávací aktivity.

#### 2. **Externí validace**

Tento krok vyhodnocování odpovídá na otázky ohledně realističnosti cílů a souladu vzdělávání s identifikací vzdělávacích potřeb. Validace je tedy zaměřena na zefektivnění výkonu pracovníka.

#### 3. **Evaluace**

Zde se hodnotí celkové sociální a ekonomické faktory podnikového vzdělávání. Jinak řečeno jde o hodnocení dopadu a kvality vzdělávací aktivity se záměrem zvýšit celkový přínos podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 122).

Hamblin definoval trochu složitější, pětiúrovňový model vyhodnocování:

#### 1. **Úroveň 1 – reakce**

Hodnocením reakce na vzdělávací akci se zjišťují zážitky, názory na přínos nebo lektory. Účastníci mají možnost vyjádřit, co by změnili nebo doplnili.

#### 2. **Úroveň 2 – hodnocení poznatků**

V této úrovni se zjišťuje, jakým dovednostem a znalostem se účastníci školení naučili a k jakým změnám v postojích u nich došlo.

#### 3. **Úroveň 3 – hodnocení pracovního chování**

Pokud se v předchozí úrovni prokázalo, že pracovníci získali potřebné znalosti a dovednosti, pak se v této úrovni měří jejich využití při práci. Také se odhaduje, zda a nakolik tyto poznatky uplatňují i mimo pracoviště.

#### 4. **Úroveň 4 – hodnocení na úrovni organizační jednotky**

Tato úroveň opět navazuje na předchozí. Zde se zkoumá dopad změn pracovního chování na fungování celé organizace. Konkrétně to znamená posouzení výstupů, kvality, produktivity, nebo například prodeje.

#### 5. **Úroveň 5 – hodnocení konečné hodnoty**

V poslední a nejnáročnější fázi se posuzuje, jaký prospěch ze vzdělávání má firma z hlediska ziskovosti a růstu. Na základě zpracování této úrovně podnik posuzuje svoji vlastní úspěšnost a efektivitu. Konkrétní vyčíslená je ovšem velice náročná (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 122).

Pro efektivní hodnocení podnikového vzdělávání se v praxi nejčastěji využívá tzv. Kirkpatrickův model evaluace. Tento model udává 4 úrovně hodnocení, kterými jsou (Bartoňková, 2010, str. 185):

### **1. Reakce**

Nejsnadnější a také nejpoužívanější metoda evaluace. Tato metoda ověřuje spokojenost a reakce účastníků na vzdělávací akci. Provádí se prostřednictvím dotazníků, které hodnotící rozdává po skončení nebo také v průběhu vzdělávací akce. Hodnotící dotazník se zaměřuje zejména na spokojenost s obsahem, metodami, nebo prostředím, kde se akce konala (Bartoňková, 2010, str. 186).

### **2. Učení**

Další úrovní pro vyhodnocení podnikového vzdělávání je učení. Na této úrovni se měří množství získaných znalostí (schopností, dovedností..). K měření se využívají různé metody, podle povahy rozvíjené znalosti, schopnosti či dovednosti. Nejčastější a nejsnadnější metodou vyhodnocení je znalostní test, který je účastníkovy předložen před začátkem vzdělávací akce a po jejím skončení. Dalšími metodami může být simulace, hraní rolí nebo virtuální realita (Bartoňková, 2010, str. 187).

### **3. Chování**

Při výcviku zaměstnance je nejdůležitější, zda pracovník naučené znalosti a dovednosti dokáže uplatnit na pracovišti. Tato skutečnost se zjišťuje několik týdnů/měsíců po ukončení vzdělávací akce a používají se k tomu následující metody: dotazník, řada pohovorů s vhodnými stranami (360°), technika kritických incidentů, hodnocení pracovního výkonu, samohodnocení, kontrola výstupů a výsledků (Bartoňková, 2010, str. 187-187).

### **4. Výsledky**

Nejobtížnější fází vyhodnocení vzdělávání je měření vlivu na firemní kvantifikovatelné ukazatele jako jsou obrat, produktivita, čas nebo ziskovost. Již v samotném plánování vzdělávání je cílem stanovit určité náklady a k nim čisté přínosy. Tyto přínosy je velmi těžké vyčíslit a mnohdy bývají zjevné až po dlouhé době od ukončení vzdělávací akce. Pro výpočet přínosu vložených investic do vzdělávání se používá vzorec Rol (Return on Investment) – hodnocení návratnosti investic:

$$\mathbf{RoI = p-n/n * 100}$$

kde p = příjmy; n = náklady

Výsledkem je návratnost investice v procentech (Bartoňková, 2010, str. 188-189).

Mezinárodní studie z roku 2011 opravdu ukázala, že nejpoužívanější metodou měření efektivity je právě Kirkpatrickova metoda. Podniky ovšem využívají zejména její první a druhý stupeň pro hodnocení dopadu kurzu. Jelikož Kirkpatrickova metoda není komplexní a neřeší potenciál lidského rozvoje v souladu s firemními vizemi, slouží spíše jako doplněk pro BSC (Balanced Scorecard) metodu. BSC je systém pro



měření výkonnosti organizace jejího řízení. Skládá se z roviny finanční, zákaznické, procesní a rozvojové. Metoda BSC se v mezinárodní analýze ukázala jako nejvhodnější pro měření efektivity vzdělávání (Bartošová, 2012).

### **3.4 Dopad podnikového vzdělávání na výkonnost organizace**

Jak už bylo řečeno, dopad na výkonnost organizace je ve většině modelů poslední fází vyhodnocování podnikového vzdělávání. Pomocí následujících metod se zjišťuje, jaký vliv má firemní vzdělávání na dosahování podnikových cílů:

- **Strukturovaný rozhovor s vrcholovým managementem**

S tímto typem hodnocení je možné se setkat i na třetí úrovni, zde ovšem je rozhovor zaměřen na výkonnost podniku, nikoli na jednotlivce. Jelikož je vzdělávací proces časově náročný, může zde nastat problém, protože top management je většinou také velmi časově vytížený a do procesu tolik nevidí. Při tvorbě strukturovaného dotazníku je třeba brát ohled na počet zaměstnanců, který manažer vede, nebo na hloubku a šířku vzdělávacího programu.

- **Vyhodnocení přínosu top managementem**

Hlavním důvodem, proč je tato metoda využívána, je odlišný pohled na faktory určující efektivitu podniku. Vrcholový manažer oproti personalistovi dokáže poskytnout přesnější odhad týkající se zvyšování výkonnosti učením. Nevýhodou se opět stává nedostatek času a angažovanosti top manažerů. Tuto slabinu je možné odstranit, a to přesvědčováním managementu o důležitosti investic do lidských zdrojů, jako do posílení konkurenční výhody.

- **Analýzy trendů**

Tato metoda se vztahuje na studium trendů v oblasti výkonnosti podniku. Aktuální analýzy se promítnou do budoucích plánů podniku a následně se vyhodnotí dopad učení na tyto trendy. Metoda analýz trendů se využívá zejména pro jednoduchou možnost propojení s kritickými výkonnostními body podniku.

- **Analýza dopadů**

Uplatnění této metody zahrnuje uskutečnění workshopu s účastí všech skupin, jichž se podnikové aktivity jakýmkoli způsobem dotkly. Díky tomuto propojení účastníků se tvoří nové vazby a případně i nové inovativní myšlenky pro vytvoření vhodných vyhodnocovacích ukazatelů.

- **Kontrolní skupiny**

Kontrolní skupina je skupina, která vzdělávacími aktivitami neprošla. Ta se porovnává se skupinou účastníků vzdělávacích akcí. Jelikož jsou zde výsledky jasně rozpoznatelné, využívá se tato metoda také ke zlepšení obrazu o podnikovém vzdělávání u skeptických manažerů.

- **Modely systémů řízení**

Tato metoda poukazuje na vztah mezi (učebními) vstupy a (ekonomickými) výsledky. Hlavním cílem je poukázat na spojení mezi snahou firmy a nastavenými firemními cíli. Pokud je tento řetězec narušen, nedochází k návratnosti investice do podnikového vzdělávání. Některé podniky využívají vlastní modely, jiné volí spíše obecně známé, mezi které patří model EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellent Model.

- **Manažerské informace**

Metoda, které využívá informací pro manažery, které lze nalézt v interním informačním systému podniku. Relevantní jsou pouze ty údaje, kde je jasná návaznost výkonnosti podniku (oddělení, týmu) s výkonností individuální. Mezi vyhledávané manažerské informace patří zejména produktivita, fluktuace, prodeje nebo spokojenost zákazníků.

- **Procesy komplexního managementu kvality**

Pro tuto metodu je nejčastěji opět využíván model EFQM. Každý z prvků toho modelu je možné aplikovat jako kritérium pro hodnocení podnikového vzdělávání, protože právě tyto prvky jsou jasně navázány na výslednou organizační úspěšnost (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 135-139).

### **3.5 Efektivita vzdělávacích aktivit**

Posuzování efektivity vzdělávání, která je úzce spojena s vyhodnocováním vzdělávání, se využívá k vyčíslení finanční hodnoty, kterou firma dosažením učebních cílů získá. V tomto procesu je možné i vyčíslit předpokládanou a skutečnou návratnost investic do podnikového vzdělávání. Prvním krokem k posouzení efektivity je podrobná analýza nákladů a výnosů (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 148-154):

#### **Náklady**

Je na každém personalistovi, do jakých podrobností s propočtem nákladů zajde, je ale vhodné počítat minimálně s následujícími náklady:

- přímé náklady na lektory i účastníky, které zahrnují i pojištění, popřípadě stravné, cestovné atd.
- náklady vynaložené na analýzu vzdělávacích potřeb
- náklady na vývoj učebních aktivit
- náklady na potřebnou techniku, prostory
- náklady spojené s přípravou materiálů
- náklady na externí lektory

Jako příklad dalších nákladů uvádějí Vodák a Kucharčíková administrativní a režijní náklady spojené se vzdělávací aktivitou nebo neodvedený pracovní výkon. Pro jednoduchou orientaci ve výpočtu uvádějí i náčrt vzorce pro výpočet hodinových nákladů na učební aktivity účastníka:

### Roční hrubý příjem

+ roční odvody

+ roční nepřímé náklady a další výhody

= roční náklady na pracovníka celkem

/ počet pracovních dní za rok (PN)

= náklady na zaměstnance za den

+ přímé náklady na učení

+ ostatní náklady na učení

= náklady na vzdělávání pracovník/den

/ počet odučených hodin za den

**= hodinové studijní náklady na pracovníka**

Při vyčíslování nákladů je žádoucí věnovat pozornost i faktorům, které mohou propočty nákladů ovlivnit. Mezi nejběžnější patří organizační struktura vzdělávací instituce, počet účastníků, plat školitelů atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 148-154).

### **Přínosy**

Většina manažerů má špatný zvyk sledovat pouze náklady, ať už na vzdělávací akci, nebo na jedince. To může vést například k realizaci nepřínosné, avšak levné vzdělávací akce, která v důsledku může být dražší, než snížení nákladů u akce, která má pro zaměstnance smysl. Při zjišťování efektivity je proto vhodné hned ze začátku sledovat přínos vzdělávání, který může obsahovat:

- Efektivnější využití potenciálu zaměstnanců

Vzdělávání vede k adaptabilitě, flexibilitě a jiným požadovaným schopnostem, které lze uplatit v týmu i samostatně.

- Efektivnější využití zařízení a systémů

Podnik může vlastnit nejmodernější technologická zařízení, ovšem bez vyškolených pracovníků nikdy nedosáhne maximálního využití tohoto zařízení.

- Maximalizace výkonu

Některé spotřebované zdroje se díky vzdělávání mohou stát návratnými, a to zejména v oblasti výroby, spokojenosti zákazníka a bezpečnosti.

- Minimalizace fluktuace

V dnešní době je možnost vzdělávání pro zaměstnance velmi atraktivní. U stávajících pracovníků zvyšuje loajalitu, u potencionálních pracovníků vzdělávání zajišťuje dobrou image.

- Maximalizace spokojenosti zákazníků

U pracovníků, kteří pracují se zákazníky, je právě zákazník první, kdo si uvědomí pracovníkovu vzdělávací potřebu. Pro zákazníka je toto důvodem odchodu ke konkurenci.

Z výše uvedených přínosů je právě maximalizace výkonu hlavním přínosem, kvůli kterému podniky vzdělávání realizují.

Přínosy se v základu rozdělují na dvě skupiny, na kvantitativní a kvalitativní. Přesně vyčíslit se dá pouze zlepšování kvality a výkonnosti zaměstnanců, ukazatelé jsou následující:

#### Ukazatele pro zvyšování kvality

- počet chyb (vyplývaný materiál, čas strávený opravou)
- stížnosti zákazníků (náklady na čas a nápravu příčin)
- spokojenost zákazníků (procentuální vyčíslení – zodpovídá marketingové odd.)

#### Ukazatele pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců

- produktivita práce
- absence v práci (náklady na ušlý plat, ztráta výkonu kolektivu)
- fluktuace (náklady na nábor, adaptaci)
- poruchy na zařízení zaviněné nesprávnou manipulací
- pracovní úrazy (náklady na prošetření, náhrady)
- formální stížnosti (čas zainteresovaných stran)

#### Další parametry

- příjmy z prodeje v poměru k počtu zaměstnanců
- příjmy z prodeje rozpočítané na celkové náklady
- hodnota aktiv na pracovníka
- roční zisk v poměru k investicím do vzdělávání

Kvalitativní přínosy jsou takové, jejichž vyčíslení je nereálné, umělé, nebo náklady na něj jsou neúměrné. Jedná se na příklad o přínosy v oblastech týmové práce, morálky, vývoje nové kultury, porozumění vize podniku nebo stanovení priorit (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 148-154).

Je třeba vzít v úvahu také faktory, které mohou ovlivnit propočet efektivity investic vložených do podnikového vzdělávání. Tím nejvýznamnějším faktorem je čas. Návratnost investice nemusí být patrná neprodleně po skončení vzdělávací aktivity, ale může se projevit v delším časovém horizontu. Tím druhým faktorem je již zmíněná měřitelnost, a tím i složité nebo nemožné peněžní vyjádření (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 154-155).

### 3.6 Metody k posouzení efektivity podnikového vzdělávání

Management obvykle rozhoduje zejména o investicích na základě čísel. Proto jsou propočty při přesvědčování o výhodnosti investice klíčové. Existuje několik běžných přístupů k posouzení efektivity, které jsou převzaté z vyčíslování investic do fyzického kapitálu. Vodák s Kucharčíkovou, stejně jako Bartoňková (2010, str. 188-189), uvádějí jako nejběžnější **Metodu ROI** (rentabilita, výnosovost), která je vyjádřena následujícím vzorcem:

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

Tato metoda je hojně využívána pro svou jednoduchost, nezpochybnitelnost a přesvědčivost. Je však důležité myslet na to, že tato metoda je statická a nezohledňuje rozložení zisku v čase (2011, str. 156-157).

Pro zjištění doby, za kterou se vložené investice vyrovnají přínosu ze vzdělávání, se nejběžněji využívá metoda **Doba návratnosti**. Aplikuje se především na jednotlivé vzdělávací akce nebo programy. Čím kratší je doba návratnosti, tím je samozřejmě investice výhodnější. Uvedená metoda nese i informace o riziku a likviditě investice. Na druhou stranu také nebere v úvahu časové rozlišení, čemuž ovšem jde předejít diskontováním. Doba návratnosti se vyjadřuje tímto vzorcem (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 157):

$$\text{DN} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

Jelikož užítky z vložených investic do vzdělávání přicházejí zpravidla po několika letech, je faktor času při posuzování efektivity důležitý. **Metoda čisté současné hodnoty** investic právě s tímto faktorem počítá. V propočtech se vychází z obecně známého faktu, že hodnota současné peněžní jednotky je vyšší než hodnota té budoucí, tzn. hodnota peněz postupem času klesá. Z tohoto důvodu je nutné přepočítat hodnotu investic na stejnou časovou linku. Metoda čisté současné hodnoty (NPV) uvádí rozdíl mezi nynější hodnotou očekávaných přínosů a nynější hodnotou nákladů na investici a má následující vyjádření (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 158):

$$\mathbf{NPV = Bpv - Cpv}$$

$$\mathbf{NPV = \Sigma \frac{Bt}{(1+r)^n} - Cpv}$$

kde: NPV = čistá současná hodnota  
Bpv = současná hodnota přínosů  
Cpv = současná hodnota nákladů  
Bt = přínosy v čase t  
r = úroková míra  
n = doba životnosti investice

Pro obtížně kvantifikovatelné přínosy je žádoucí využít **metodu 7 kroků**. Metoda 7 kroků je nezbytnou součástí modelu rozvoje lidského kapitálu, který navazuje na strategii celé organizace. Pomocí následujících fází je možné nepřímo číselně vyjádřit kvalitativní přínosy podnikového vzdělávání:

1. Určení nedostatku (např. stížnost zaměstnance)
2. Přiřazení finanční hodnoty
3. Výpočet výkonnostní mezery před uskutečněním vzdělávání
4. Výpočet změny ve výkonnosti po uskutečnění vzdělávací akce
5. Výpočet roční změny výkonnosti
6. Kvantifikace efektu změny výkonnosti
7. Určení návratnosti investic (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 159).

Při zjišťování efektivity podnikového vzdělávání je možné se na vložené investice dívat z jiného pohledu. Manažeři a personální specialisté pro zjednodušení velmi často investici do podnikového vzdělávání srovnávají s uložením investovaných peněz do banky. Investice do podnikového vzdělávání má smysl tehdy, když je její přínos (Ev) vyšší než vklad do banky s úroky (Eb). Tento postup výpočtu se nazývá **statický** a vyjadřuje ho následující vztah (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 160-161):

$$\mathbf{E_n = V * (1+u)^n}$$

kde: V = vstupní náklady  
n = počet let  
u = úroková míra  
E<sub>n</sub> = suma po n rocích

Statický postup ovšem nezohledňuje podstatné faktory, jako jsou produktivita a kvalita vzdělávacího programu. Tomuto nedostatku zamezuje postup **dynamický**, který je znázorněn následovně (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 162):

$$U_n = B - C$$
$$U_n = (Q * P) - C$$

kde: C = všechny vstupní a průběžné náklady  
Q = kvalita – rozdíl mezi hodnotou zvýšeného výkonu pracovníka a nezbytnými náklady k zvýšení nebo alespoň udržení výkonu  
B = přínosy celkem  
P = produktivita vzdělání – kumulativní součet vyškolených zaměstnanců  
U<sub>n</sub> = čistý přínos

Urban se ve svém článku, který se zabývá také efektivitou podnikového vzdělávání, shoduje s výše uvedenými tvrzeními. Za základ považuje jasné a přesné definování vzdělávacích cílů, a to na základě vzdělávacích potřeb. Pro dosažení vyšší efektivity podnikového vzdělávání je podle Urbana také důležité předem odhadnout rentabilitu nebo finanční efektivitu vzdělávací akce a počítat s možnými faktory, které by tyto odhady mohly ovlivnit. Mezi tyto faktory řadí zejména volbu metody vzdělávání. Ta by měla klást důraz na aktivitu zaměstnanců a posílit jejich motivaci. Motivace ke zdárnému absolvování kurzu a ke vzdělávání vůbec, by měla zmíněna v hodnocení pracovníka (Urban, 2016).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 Výzkumné otázky a metodika

V praktické části bakalářské práce je cílem potvrdit nebo naopak vyvrátit předem stanovené výzkumné otázky týkající se efektivity podnikového vzdělávání, zejména té andragogické. První z vymezených předpokladů je, že **z pohledu společnosti Zaplo Finance, s.r.o. je dosavadní koncept podnikového vzdělávání neefektivní**. Tuto skutečnost budu zkoumat pomocí analýzy interních dokumentů vybraného podniku.

Další výzkumný předpoklad, kterému je věnována praktická část, zní, že **operátoři společnosti Zaplo Finance, s.r.o. shledávají současný systém podnikového vzdělávání jako nedostatečný**. K potvrzení vybrané výzkumné otázky je využita metoda dotazníkového šetření, které aplikuji na operátorech společnosti Zaplo Finance, s.r.o.

Jelikož firma Zaplo Finance, s.r.o. se chystá spustit nový koncept podnikového vzdělávání, tak se v závěru praktické části bakalářské práce zaměřím na porovnání mých navrhovaných zlepšení efektivity podnikového vzdělávání s nově sestavovaným konceptem podnikového vzdělávání.

## 5 Představení společnosti Zaplo Finance, s.r.o.

Společnost Zaplo Finance s.r.o. je poskytovatelem nebankovních online úvěrů se zaměřením na krátkodobé úvěry. Na trhu je společnost známá svým transparentním, korektním a spolehlivým přístupem, a to díky Asociaci poskytovatelů nebankovních úvěrů (APNÚ), které je Zaplo Finance nedílnou součástí. Firma se snaží zaujmout nové klienty zejména na možnost bezplatného řešení půjčky a rychlého schválení.

V praxi funguje proces získání krátkodobého úvěru následovně: Na stránkách Zaplo.cz si klient během krátké doby vyplní registrační formulář, ke kterému přiloží kopii platného občanského průkazu. Registrace umožní klientovi v budoucnu čerpat velké množství věrnostních slev. Pro ověření totožnosti je dále nutné na účet poskytovatele převést platbu ve výši 0,01 Kč. Po té klient jen čeká na schválení, které Zaplo garantuje do 15 minut. Peníze jsou následně převedeny obratem na účet, nebo si je klient může vyzvednout v hotovosti v síti trafik GECO. Veškeré úvěry jsou poskytovány na 7 – 30 dnů a do výše 20 000 Kč.

Zaplo nepůsobí pouze v České republice, ale jelikož spadá pod finanční skupinu 4Finance s.r.o. nalezneme její pobočky například ve Švédsku, Rusku, USA, Kanadě a

dalších 12 zemích. Skupina 4Finance byla založena v roce 2008 a od té doby poskytla úvěry v hodnotě více než 4 miliardy EUR.

Vzhledem k moderní uspěchané době má 4Finance jasnou vizi, chtějí se stát globálním lídrem v pohodlném a inovativním poskytování spotřebitelských krátkodobých úvěrů. Jejich prioritou je zákazník a jeho potřeby, které se snaží uspokojovat produkty vyvinutými na základě požadavků právě od zákazníků. 4Finance jde s dobou, proto pro poskytování využívá moderní technologie, které klientům zajišťují požadovanou rychlost a pohodlí.

Nejenom spokojenost klientů, ale i společnosti je pro 4Finance důležitým faktorem úspěšného podnikání. Program The Good Deeds shromažďuje návrhy na finanční podporu sociálních projektů, pro které pak lidé hlasují a na základě hlasování se následně projektům přidělují finanční dary. 4Finance se také snaží zamezit podvodnému chování. Úzce spolupracuje s orgány státní správy a skupinami na ochranu práv spotřebitelů s cílem podporovat spravedlivé tržní prostředí a platnou legislativu.

Vzdělávání ve společnosti Zaplo Finance, s.r.o. nemá žádný pevný koncept, je spíše zaměřené na zaškolení operátorů a další ad hoc vzdělávací aktivity. V následující kapitole bych chtěla zanalyzovat tento vzdělávací systém a poukázat na jeho neefektivitu.

## **6 Analýza dosavadního vzdělávacího konceptu**

Jako každé podnikové vzdělávání, i vzdělávání ve firmě Zaplo Finance s.r.o., začíná vzděláváním nového pracovníka, v tomto případě operátora. Teoretické zaškolení operátora má v kompetenci interní Trenér Junior, praktické následně Operátor Senior, tzv. Buddy.

Teoretické zaškolování probíhá po dobu pěti pracovních dnů a má pevně daný školící plán (viz Příloha č. 1). V dopoledních školeních jsou nováčci vzděláváni samostatně, v odpolední části jsou pak rozděleni do svých týmů, ve kterém po zaškolení budou pracovat. Na konci každého zaškolovacího dne jsou účastníci testováni na získané znalosti uplynulého dne. Tyto testy jsou ovšem pouze informativního rázu.

Po absolvování všech pěti školících dnů se potencionální operátor účastní výstupního testu. Výstupní test obsahuje pouze uzavřené otázky, které nabízejí čtyři možné

odpovědi, z nichž jedna je správná. Účastník školení projde testem, pokud dosáhl minimálně 80% správných odpovědí. Jestliže nováček požadované hranice nedosáhl, dostává den na samostudium a další den test opakuje. Pokud ani po samostudiu neprojde závěrečným testováním, je účastník shledán jako nevyhovující pro tento typ pracovní náplně a podnik se s ním musí rozloučit.

Po teoretickém zaškolení následuje praktické zaškolení, které provádí již zmíněný Buddy. Každému novému operátorovi je přidělen jeden Buddy, který nováčkovi předává své zkušenosti, praktické rady a tipy a zároveň dohlíží na jeho práci. Tato fáze trvá minimálně měsíc, déle pak podle potřeby nováčka.

Další typ školení, které má v kompetenci Trenér Junior, jsou různá refresh produktová a systémová školení. Produktová a systémová školení nejsou prováděna pravidelně, ale pouze v případě, že dojde k nějaké inovaci. Operátoři jsou o každé této inovaci nejprve seznámeni prostřednictvím emailu a pravidelného meetingu, kde se dozví i postup a obsah školení.

V rámci udržení znalostí operátorů se každé tři měsíce provádí testování nabytých poznatků z předešlých školení. Test opět obsahuje pouze uzavřené otázky se čtyřmi variantami odpovědí, kde je jedna správná. Jako u zaškolování, tak i zde je nastavena hranice 80%. V případě nesplnění testu je nastaven akční plán formou refresh školení, samostudia nebo individuálně s trenérem či Team leaderem, a to u kategorií, kde je potřeba zlepšení. Následně je operátor testován znovu. Opakované testování probíhá do 14 dnů od neúspěšného testu.

Náplní práce Trenéra Seniora jsou převážně Soft školení, která zahrnují zejména prodejní dovednosti. Dále samozřejmě Senior Trenér poskytuje zpětnou vazbu a snaží se operátory co nejvíce motivovat. Soft školení jsou nejčastěji vedena formou workshopu. Cílem workshopu je co nejvíce zapojit operátory takovým způsobem, aby na řešení nastolené situace přišli sami.

Školení poskytovaná Senior Trenérem jsou plošná, ale i individuální. Individuální školení se poskytuje například Buddymu, kterého školitel učí, jak pracovat s nováčkem nebo jak poskytnout zpětnou vazbu na hovor apod. Trenér Senior také určuje obsah všech znalostních testů (kvartálních a vstupních).

Zpětnou vazbu nejen na proběhlé vzdělávání dostávají zaměstnanci call centra při každoměsíčním hodnocení, které probíhá za účasti Team leadera.

## 6.1 Efektivita znalostních testů

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, znalostní testy jsou využívány ve dvou případech – na závěr vstupního školení a při kvartálních ověřování získaných znalostí. V obou variantách je nastavena minimální úspěšnost 80 %.

Následující tabulka ukazuje úspěšnost potencionálních operátorů, jedná se tedy o vstupní testování. Tabulka vyobrazuje procentuální výsledky testů za období od 1.8.2016 do 8.3.2017:

Datum	Úspěšnost v %	Počet bodů	Časová náročnost	Výsledek
03-8-2017 02:51:41 AM	100	100	12 min 34 sec	Splněno
12-12-2016 04:34:33 AM	100	100	19 min 52 sec	Splněno
11-3-2016 08:14:52 AM	100	100	11 min 9 sec	Splněno
10-12-2016 04:22:12 AM	100	100	18 min 39 sec	Splněno
03-8-2017 02:54:28 AM	96.67	97	17 min 35 sec	Splněno
11-28-2016 02:26:04 AM	96.67	97	11 min	Splněno
09-12-2016 03:46:49 AM	96.67	97	15 min 51 sec	Splněno
09-12-2016 02:37:20 AM	96.67	97	14 min 26 sec	Splněno
08-29-2016 02:13:39 AM	96.67	97	16 min 15 sec	Splněno
08-15-2016 09:09:22 AM	96.67	97	27 min 35 sec	Splněno
03-8-2017 02:53:49 AM	93.33	93	15 min 31 sec	Splněno
01-9-2017 01:39:20 AM	93.33	93	9 min 34 sec	Splněno
11-7-2016 03:26:28 AM	93.33	93	16 min 6 sec	Splněno
09-26-2016 03:09:45 AM	93.33	93	9 min 28 sec	Splněno
03-8-2017 02:50:48 AM	90	90	14 min 12 sec	Splněno
09-12-2016 03:17:35 AM	90	90	16 min 27 sec	Splněno
08-29-2016 03:08:50 AM	90	90	11 min 23 sec	Splněno
11-7-2016 03:22:25 AM	86.67	87	17 min 20 sec	Splněno

Tabulka 1: Procentuální úspěšnost potencionálních operátorů

Z tabulky č. 1 je patrné, že všichni potencionální operátoři vstupní test splnili. Procentuální úspěšnost testovaných neklesla pod 86 %. Všichni testovaní tedy mohli přejít k praktickému zaškolení s Buddym.

Kvartální testování na rozdíl od vstupního je tvořeno pokaždé jinými otázkami. Otázky se nikdy nesmí opakovat a týkají se vždy určitých oblastí, jako jsou produkt, systém, WEB/FAQ, AML, Sales, Fraud apod. Následující dvě tabulky ukazují úspěšnost kvartálních testů za období třetího a čtvrtého čtvrtletí roku 2016:

Oddělení	Úspěšnost
Inbound	95%
Outbound	94%
Back Office	91%
Payment	100%
<b>Úspěšnost celkem</b>	<b>95%</b>

Tabulka 2: Procentuální úspěšnost za třetí čtvrtletí

Oddělení	Úspěšnost
Inbound	85%
Outbound	97%
Back Office	80%
Payment	98%
<b>Úspěšnost celkem</b>	<b>90%</b>

Tabulka 3: Procentuální úspěšnost za čtvrté čtvrtletí

Z tabulek č. 2 a 3 opět vyplývá, že všichni testovaní uspěli, ačkoli zaměstnanci z Back Office to měli opravdu na hranici. Celková úspěšnost je uspokojivá. Z výše uvedených čísel lze vyčíst, že vstupní školení a následné udržování znalostí z něho získaných se osvědčilo a opravdu v praxi funguje.

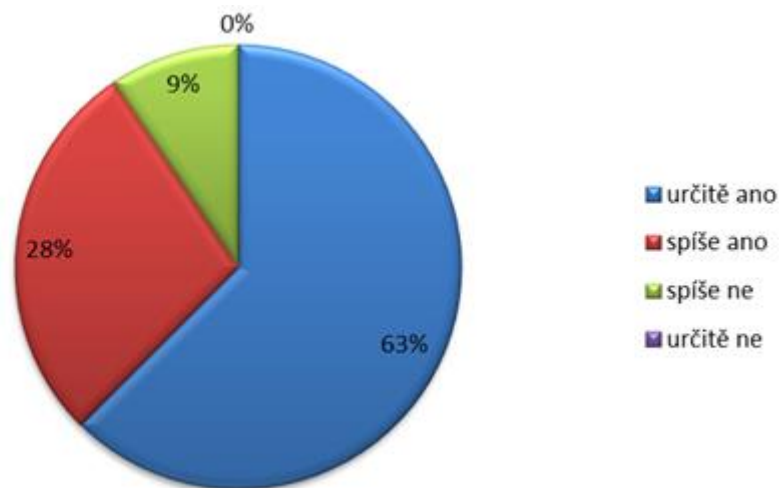
## 6.2 Dotazníkové šetření

Pro posouzení efektivity podnikového vzdělávání z hlediska zaměstnanců jsem zvolila dotazníkovou formu šetření, konkrétně online dotazník. Online dotazník s názvem „Přínos podnikového vzdělávání z hlediska zaměstnanců ve společnosti Zaplo Finance s.r.o.“ je k dispozici v příloze.

Šetření, stejně jako celá praktická část, je zaměřeno na vzdělávání operátorů ve společnosti Zaplo Finance s.r.o. Vzhledem k tomu, že životnost operátora (bráno jako pracovní pozice) je přibližně dva roky, je počet zaměstnaných operátorů v podniku poměrně nestálý. V průběhu vypracování mé práce se počet operátorů ve společnosti pohyboval mezi 40 a 45. Životnost operátora je samozřejmě zohledněna i v dotazníku.

Během téměř dvou měsíců (23.2.2017 – 4.4.2017) se mi podařilo získat odpovědi od 32 respondentů (operátorů). Respondentkami by převážně ženy (62,5 %) nejčastěji ve věku do 30 let (75 %). Operátoři ve firmě působí nejčastěji v rozmezí od 6 do 12 měsíců (53,1 %), což potvrzuje mé tvrzení o životnosti operátora. Více než rok zde pracuje 25 % a méně než 6 měsíců 21,9 % operátorů. Operátoři disponují nejčastěji středoškolským vzděláním ukončeným maturitou (59,4 %). Ve společnosti jsou zaměstnání i operátoři se středoškolským vzděláním bez maturity (21,9 %), operátoři se základním vzděláním (9,4 %) a operátoři vysokoškolsky vzdělaní (9,4 %).

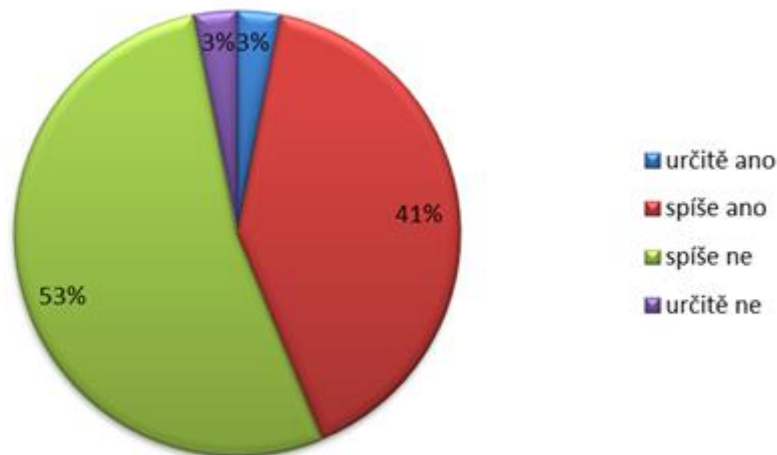
Při zjišťování přínosu podnikového vzdělávání je třeba od respondentů nejprve zjistit, jakou váhu vzdělávání přiřádají. Proto moje první otázka zní „Je pro Vás vzdělávání důležité?“.



Graf 1: Důležitost vzdělávání

Šetření ukázalo, že pro většinu dotázaných je vzdělávání určitě důležité (63 %). Spíše ano odpovědělo 28 % operátorů. Tato čísla jsou pro podnik velmi pozitivní, protože se v nich promítá vztah zaměstnanců k novým poznatkům a dovednostem. Z výsledků je zřejmé, že si zaměstnanci uvědomují důležitost průběžného vzdělávání, zejména v oblasti finančnictví.

Následující dotazy jsou již směřovány k posouzení přínosu stávajícího vzdělávacího konceptu. Další otázka konkrétně hodnotí rozsah možného vzdělávání ve společnosti Zaplo Finance, s.r.o. Respondenti reagovali na tento dotaz: „Shledáváte množství nabízených vzdělávacích akcí za dostačující?“.



Graf 2: Množství vzdělávacích akcí

Z grafu vyplývá, že pouze 3 % operátorů má na tento dotaz vyhraněný názor, zbytek respondentů odpovídá s menší jistotou. Výsledky ukázaly, že poměrně znatelné procento (53) považuje množství nabízených vzdělávacích akcí za spíše nedostačující. 41 % zúčastněných naopak označilo množství vzdělávacích akcí za spíše dostačující.

Na předešlou otázku navazuje další dotaz týkající se možnosti dalšího vzdělávání. Cílem toho dotazu bylo zjistit, zda by operátoři uvítali další vzdělávání a kdo by měl rozhodovat o tom, v jaké oblasti by vzdělávání mělo probíhat. Otázka zní: „Uvítal/a byste možnost dalšího vzdělávání?“.

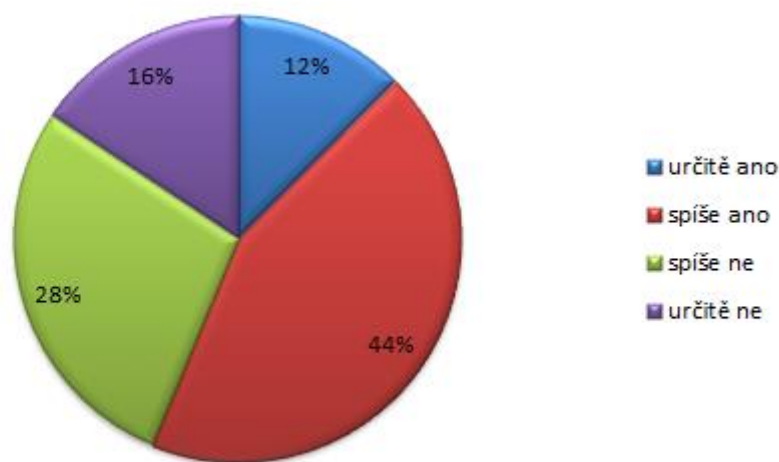


Graf 3: Možnost dalšího vzdělávání

Odpovědi respondentů ukazují naprosto jednoznačný výsledek. Všech 32 operátorů se shodlo na názoru, že o další vzdělávání stojí a nejráději by si o něm rozhodovali

sami v rámci případných benefitů. Tento výsledek podporuje obecně známý personalistický trend – Mladí lidé, zejména z generace Y, opravdu považují možnost vzdělávání za jeden z nejžádanějších benefitů.

Další část dotazníku je věnována nadřízenému a jeho zájmu o potřeby operátorů v oblasti osobního rozvoje a vzdělávání. Nadřízený by měl mít přehled o případných mezerách a potřebách vzdělávání a rozvoje svých podřízených. Následující graf, který vyobrazuje odpovědi na otázku „Zajímá se nadřízený o Vaše potřeby osobního rozvoje a vzdělání?“, ukazuje, jak je nadřízený operátorů angažovaný ve vztahu k podnikovému vzdělávání u společnosti Zaplo Finance, s.r.o.

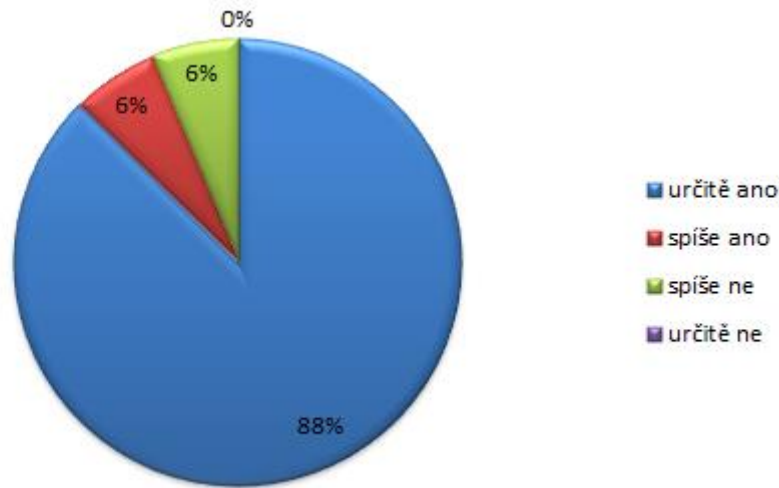


Graf 4: Zájem nadřízeného o vzdělávání a rozvoj operátorů

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že 56 % dotázaných operátorů si myslí, že se nadřízený o jejich rozvojové potřeby zajímá, z toho 12 % to ví naprosto jistě. Zbylých 44 % je opačného názoru, z toho 16 % je striktně proti. Výsledky plynoucí z tohoto dotazu jsou jasně korespondující s předešlými výsledky. Operátoři se chtějí vzdělávat, ale mají omezené možnosti. Tato skutečnost může být důsledkem malého zájmu nadřízeného o jejich potřeby rozvoje a vzdělávání.

Vzdělávací akce probíhající na pracovišti by měly doplňovat a rozvíjet všechny dovednosti a znalosti potřebné pro výkon práce zaměstnanců. Pro potvrzení toho faktu jsem respondentům položila otázku „Pokrývají vzdělávací akce všechny kompetence (dovednosti a znalosti), které jsou nezbytné pro Váš pracovní výkon?“ Operátoři se vyjádřili následně:

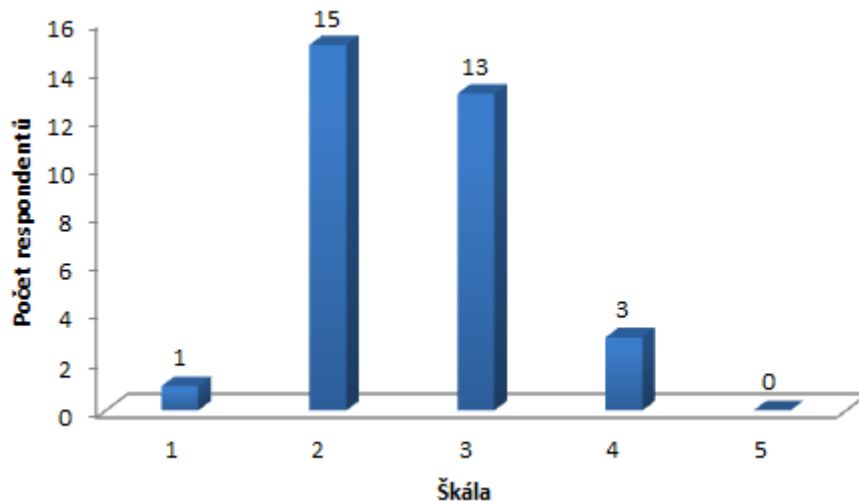




Graf 5: Soulad vzdělávání s pracovním výkonem

Dle názorů dotazovaných respondentů plynoucích z této otázky se potvrdilo, že firma Zaplo Finance, s.r.o. poskytuje svým operátorům takové vzdělávací akce, které korespondují s jejich pracovní náplní. Celých 88 % operátorů je tohoto názoru. Pouze 2 operátoři vyjádřili svůj nesouhlas, který museli odůvodnit. Po odpovědi spíše ne/určitě ne na tuto otázku, byla operátorům nabídnuta další povinná otázka, ve které měli vypsát, na jaké znalosti a dovednosti by bylo třeba se v oblasti vzdělávání zaměřit. První záporně odpovídající operátor by ocenil, kdyby vzdělávání prohloubilo jeho dovednosti v práci s excelem. Druhý záporně odpovídající uvedl jako vzdělávací potřebu anglický jazyk. Obě dvě uvedené vzdělávací potřeby jsou nutné k plnění pracovních požadavků operátora, a proto je třeba je neopomíjet.

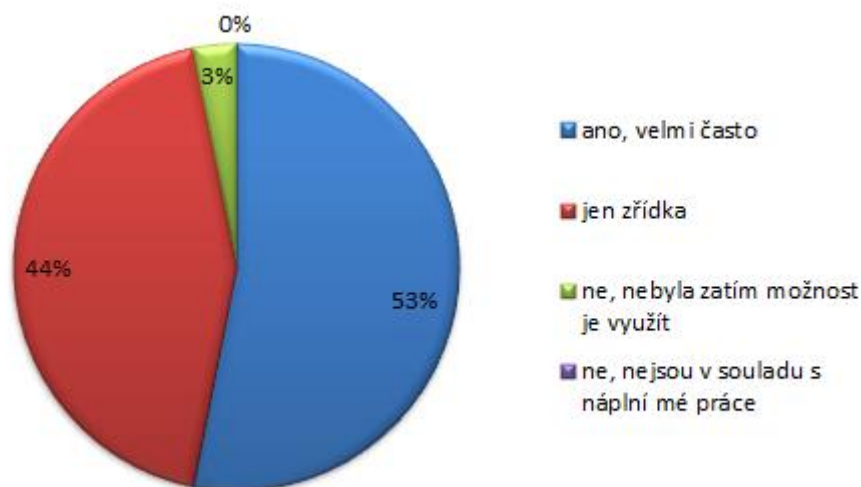
Následující otázka hodnotí pomocí škály přínos proběhlých školení. Školení jsou zaměřena zejména na znalost nabízeného produktu a firemního systému. Operátoři jejich přínos hodnotili jako ve škole od 1 (velmi přínosné) do 5 (absolutně nepřínosné).



Graf 6: Škála přínosnosti proběhlých školení

Škála ukazuje, že většina respondentů odpovídala ne příliš vyhraněně a spíše se držela ve středních hodnotách škály. Nejčastěji operátoři volili hodnotu 2 (15) a hodnotu 3 (13). Z těchto čísel lze vyvodit, že dotázaní shledávají proběhlá školení za spíše přínosná.

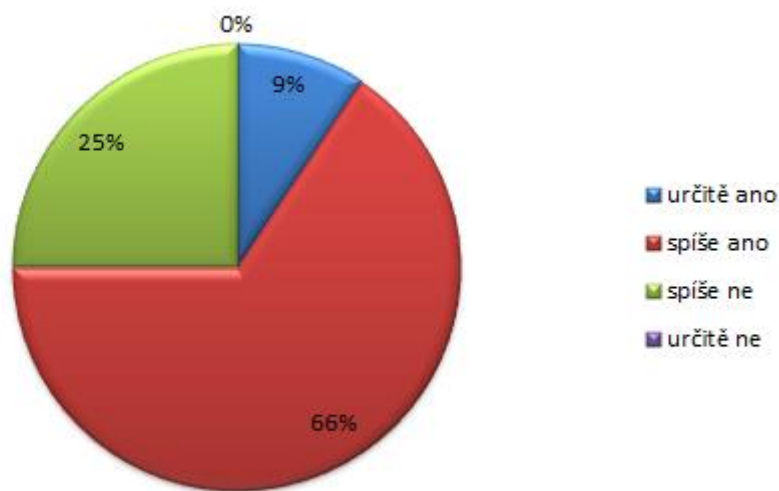
Cílem předešlé otázky bylo zjistit, zda se zaměstnancům dostává prostřednictvím školení všech znalostí a dovedností, které pro svoji pracovní pozici potřebují. Tato otázka se zaměřuje na konkrétní užitek pro operátorovu pracovní pozici, a zda nenavštěvuje naopak zbytečná školení, která nejsou v souladu s jeho pracovní náplní. Otázka zněla: „Přinesly nově nabyté poznatky (dovednosti) konkrétní užitek ve Vaší práci?“



Graf 7: Konkrétní užitek školení

Z výsledků této otázky lze vyčíst, že žádný z operátorů nevedl, že by poskytovaná školení nebyla v souladu s náplní jeho práce. Na tento dotaz, v případě volby poslední varianty odpovědi, navazovala další otázka, kde měl zaměstnanec specifikovat nepřínosný kurz. Jelikož nikdo z dotázaných takto neodpověděl, nebyl tento prostor pro vyjádření využit. Na základě těchto informací lze konstatovat, že školení jsou zaměřena na správné zaměstnance. Operátoři využívají poznatky ze školení sice v různé míře (53 % velmi často a 44 % zřídka), ale využívají je.

Na efektivitu vzdělávání má nezanedbatelný vliv také zvolená forma vzdělávání. Ve společnosti Zaplo Finance, s.r.o. se nejvíce využívá forma školení (kombinace přednášek a samostudia). Záměrem další otázky bylo tedy určit, zda operátoři považují nabízenou formu vzdělávání (školení) za efektivní a přínosné.

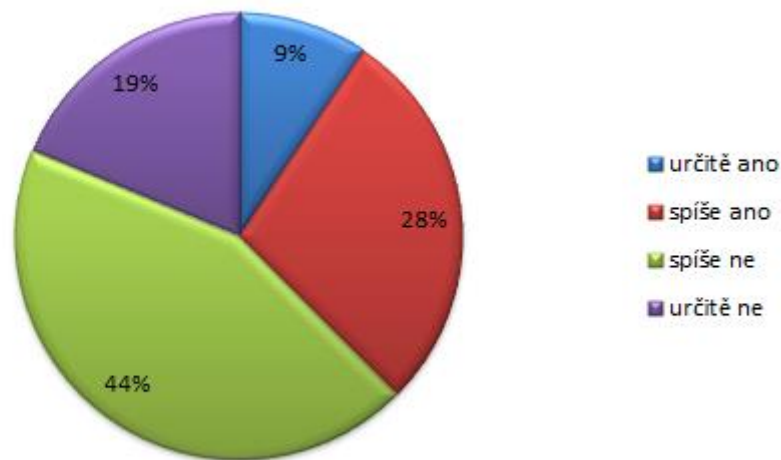


Graf 8: Efektivnost zvolené formy vzdělávání

75 % dotázaných uvedlo tuto formu za efektivní a zbylých 25 % soudí školení jako spíše neefektivní formu vzdělávání. Školení v tomto případě zahrnuje přednášky a samostudium, jedná se tedy pouze o nabývání teoretických znalostí bez praktické složky. Vzhledem k procentu spokojenosti a výsledkům průběžných testů se ukázala zvolená forma vzdělávání opravdu efektivní. Otázkou je, nakolik je stimulující, když operátor na pozici setrvá přibližně 2 roky.

Podnikové vzdělávání je o to víc hodnotné, když je možné získané znalosti a dovednosti aplikovat v osobním životě, tedy mimo pracovní rovinu. Pro posouzení přidané hodnoty podnikového vzdělávání jsem zvolila otázku „Využíváte získané

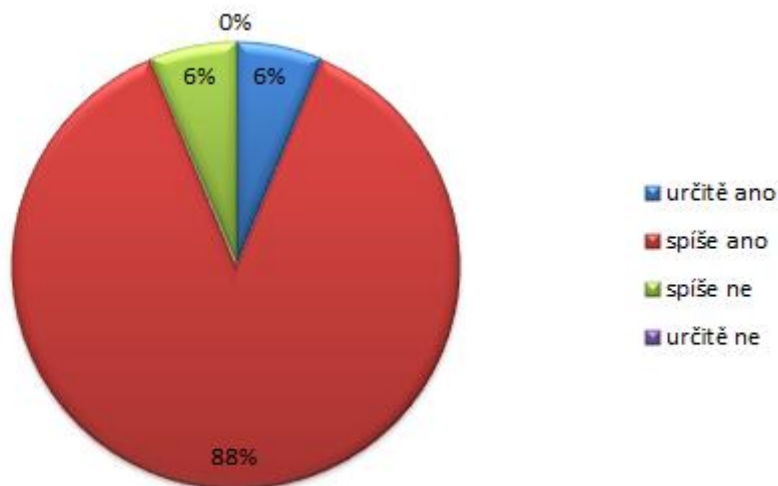
znalosti ze vzdělávacích aktivit i mimo pracovní rovinu?" a operátoři odpovídali následovně:



Graf 9: Využití znalostí mimo pracovní rovinu

Z průzkumu je patrné, že většina operátorů (63 %) nevyužívá získané znalosti a dovednosti jinde než v pracovním prostředí. Ostatních 37 % dotázaných je naopak využívá i při běžných činnostech osobního života. Z hlediska zaměstnanců je tedy přidaná hodnota podnikového vzdělávání v podniku Zaplo Finance, s.r.o. spíše nepatrná.

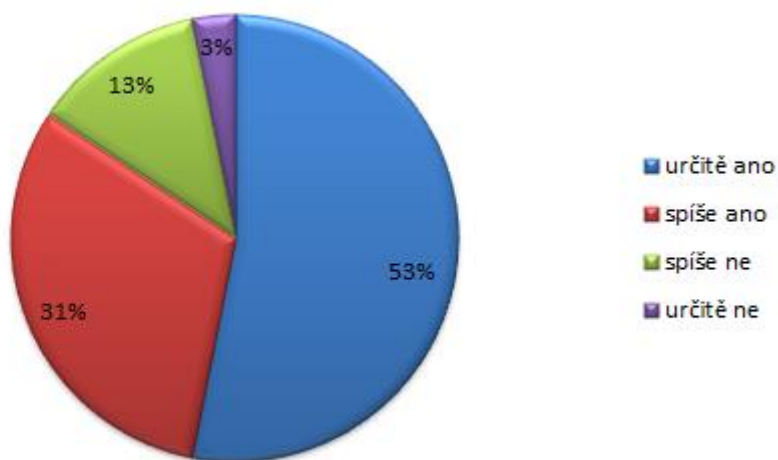
Dalším bodem efektivního podnikového vzdělávání je školitel. Pokud je školitel schopen a ochoten se přizpůsobit potřebám účastníků školení, lze říci, že školení je účinné a efektivní. Pomocí dotazu „Jsou školitelé schopni přizpůsobit se Vaším konkrétním potřebám?“ jsem tento fakt posuzovala. Výsledky jsou následující:



Graf 10: Přizpůsobivost školitele potřebám operátorů

Naprostá většina operátorů (94 %) uvedla, že školitelé jsou schopni přizpůsobit se potřebám svých svěřenců. Pouze 2 respondenti (6 %) s tímto tvrzením nesouhlasí. Ne jen z této otázky, ale i z mnoha předešlých jasně vyplívá, že školení, která jsou operátorům poskytována, jsou efektivní, ať už z hlediska zaměření, tak i z hlediska kvality interních školitelů. Vše tedy z pohledu dotazovaných operátorů.

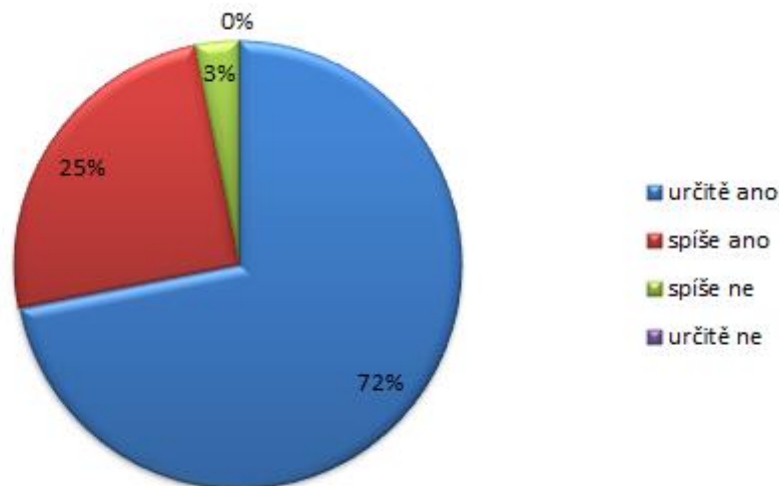
K větší efektivitě podnikového vzdělávání může přispět i ochota vzdělávaného doplňovat si znalosti samostatně. Cílem nadcházející otázky bylo stanovit, zda jsou operátoři společnosti Zaplo Finance, s.r.o. ochotni podpořit svůj osobní rozvoj samostatně, konkrétně samostudiem nebo e-learningovou formou studia. Průzkum ukázal toto:



Graf 11: Ochota operátorů k samostudiu

Tato otázka velmi úzce souvisí s otázkou první (důležitost vzdělávání obecně). Pokud je pro zaměstnance vzdělávání důležité, je velmi pravděpodobné, že bude ochotný se vzdělávat i sám. V tomto podniku se tento fakt potvrdil. Celých 84 % operátorů je ochotno se k firemnímu vzdělávání ještě vzdělávat samo. Zbýlých 16 % tuto skutečnost spíše odmítá. Tento poměr ukazuje, že společnost Zaplo Finance, s.r.o. zaměstnává v tomto směru kvalitní operátory.

Poslední dotaz je zaměřen na nezvyklé pracovní situace, které nemusí být zahrnuty ve firemním vzdělávání. V případě, že zaměstnanec není na nezvyklou situaci ze vzdělávání připraven a neví si s ní rady, měl by mít k dispozici někoho, kdo s ním bude případ konzultovat. Otázka „Máte možnost s někým konzultovat konkrétní pracovní kauzy (problémový klient, zvládnání agresivního klienta, ...)?“ by měla ukázat, zda někdo takový ve firmě Zaplo Finance, s.r.o. pro zaměstnance existuje. Operátoři na tento dotaz odpovídali následovně:



Graf 12: Možnost konzultace neobvyklé pracovní situace

Průzkum ukázal, že téměř absolutní většina operátorů (97 %) má na koho se obrátit v případě neočekávané a nezvladatelné pracovní situace. Tato možnost je velmi stěžejní, zvláště když se jedná o pracovní pozici, kde je pracovník nucen jednat s lidmi a ne vždy o příjemných záležitostech.

## 7 Nový vzdělávací koncept společnosti

Zásluhou rozšiřující se české pobočky, rozšiřující se klientely a nové HR manažerky, dostala společnost impuls k zavedení nového vzdělávacího konceptu. Hlavními požadavky na vzdělávání byly vysoká kvalita a co největší přizpůsobivost vzdělávacím potřebám zaměstnanců. Na základě těchto kritérií byla prostřednictvím výběrového řízení vybrána ze 4 firem ideální externí školící společnost.

Pro kvalitnější pokrytí všech vzdělávacích potřeb se vzdělávání operátorů rozdělilo na vzdělávání operátorů poskytujících úvěry a operátorů vymáhajících pohledávky. Operátoři vymáhající pohledávky budou školení zejména ve změně chování, vystupování a etickému vymáhání pohledávek. Pro operátory poskytující úvěry bylo specifikováno celkem 5 školení, které byly sestaveny na míru podle požadavků společnosti Zaplo Finance, s.r.o. Vybraná školení jsou následující:

- Prodej po telefonu
- Profesionální komunikace po telefonu
- Zvládání námitek
- Emoce a výkon
- Týmová spolupráce

Na základě předešlých hodnocení byla každému operátorovi call centra nabídnuta 2 školení. Při dalším hodnocení, které vede Team leader, si zaměstnanec vybral, jaké školení chce absolvovat. V současné době je rozděleno celkem 32 operátorů do 4 navržených školení. O školení „Zvládání námitek“ nebyl zájem, a proto se realizovat vůbec nebude.

Nyní je proces zavádění nového vzdělávacího konceptu ve fázi předávání podrobných informací externím lektorům. Lektoři následně budou na základě obdržených informací koncipovat školení přesně na míru operátorům, call skriptům i kultuře společnosti.

Celý tento koncept je zaměřen na vysokou kvalitu a účinnost školení se zájmem o zaměstnance. Právě operátor je ten, kdo má konečné slovo, a určí si, v čem se chce sám vzdělávat.

### 7.1 Doporučení pro firmu

Analýza interních dokumentů ukázala, že současný vzdělávací koncept z hlediska firmy funguje. Všichni noví operátoři projdou výstupním testováním a téměř všichni

stávající operátoři projdou i průběžným testováním. V současné době ale nestačí myslet pouze na prosperitu firmy, ale i na spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Vzhledem k zájmu operátorů o vzdělávání, který vyplývá z dotazníkového šetření, by bylo vhodné do vzdělávacího programu zařadit takové aktivity, které operátoři sami chtějí a ocení je. Zapojením zaměstnanců do procesu rozhodování o vzdělávání se zvýší spokojenost i motivace. Operátoři se tak budou cítit respektováni. Toto doporučení je obsaženo v novém vzdělávacím konceptu.

V oblasti podnikového vzdělávání existuje mnoho forem, kterými ho lze provádět. V rámci zvyšování účinnosti podnikového vzdělávání a motivace bych do vzdělávacího konceptu zařadila více způsobů vzdělávání. Pro operátory sledávám jako nejvhodnější formu, kromě již využívaných, případové studie nebo trochu neobvyklé hraní rolí. Tyto metody by měly operátory připravit na veškeré možnosti styku s klienty, i těmi problémovými.

Pracovní náplň operátora je mnohdy velmi stresující a celkově psychicky náročná. Bylo by tedy vhodné do vzdělávání zařadit například semináře o duševní hygieně a zvládání stresu. Doplnkem prevence proti stresu by mohla být úprava pracovního prostředí na příjemnější a útulnější, nebo zřízení menší relax zone.

Všechna výše uvedená doporučení by měla vést k vyšší efektivitě, spokojenosti a motivaci zaměstnanců. To by v důsledku mohlo posunout pracovní životnost operátora na více než 2 roky.



## Závěr

První ze stanovených výzkumných hypotéz byla, že **z pohledu společnosti Zaplo Finance, s.r.o. je dosavadní koncept podnikového vzdělávání neefektivní**. Tento předpoklad jsem se snažila potvrdit analýzou interních dokumentů společnosti. Analýza ovšem ukázala, že můj předpoklad není správný, tudíž studium materiálu moji hypotézu vyvrátilo. Tabulka číslo 1 znázorňuje procentuální úspěšnost nových operátů při vstupním testu – jejich úspěšnost je 100%. Průběžné testování ukázalo, že i stávající operátoři si udržují své znalosti a testováním vždy projdou. Na základě těchto faktů shledávám dosavadní vzdělávací systém jako efektivní. Dle mého názoru ovšem tento koncept je nedostačující co se rozsahu a motivace zaměstnanců týče.

Druhé výzkumné tvrzení znělo, že **operátoři společnosti Zaplo Finance, s.r.o. shledávají současný systém podnikového vzdělávání jako nedostatečný**. Tuto hypotézu jsem ověřovala pomocí dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na operátory společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je sice současný systém podnikového vzdělávání dostačující pro jejich náplň práce, ale z hlediska možností dalšího vzdělávání je koncept nedostačující. Ukázalo se, že pro operátory je vzdělávání důležité, že se chtějí vzdělávat (dokonce jsou i ochotni podpořit svůj rozvoj samostudiem), ale firma jim to neumožňuje. 100 % dotazovaných operátorů uvedlo, že by uvítalo vzdělávání formou benefitu, kde si sami určí, v čem je třeba se dál vzdělávat.

V dnešní době jsou lidé bráni jako jeden z nejcennějších zdrojů podniku a nezanedbatelnou konkurenční výhodou. Nejen kvůli tomu, ale i kvůli pracovním rizikům operátorů (např. syndrom vyhoření) je třeba více naslouchat potřebám zaměstnanců. Díky správně nastavenému podnikovému vzdělávání se zaměstnanec stane nejen výkonnějším, ale i motivovanějším a loajálnějším

Na základě průzkumu a těchto skutečností navrhuji stávající koncept rozvinout, více naslouchat potřebám zaměstnanců a zpestřit vzdělávání novými metodami. Také bych zohlednila psychickou náročnost práce a zavedla prevenci proti stresu.

Po rozebrání nového vzdělávacího konceptu jsem zjistila, že společnost Zaplo Finance, s.r.o. se vydala stejným směrem a rozhodla se na potřeby zaměstnanců opravdu zaměřit. Nový vzdělávací systém dává zaměstnancům možnost vybrat si (po konzultaci s Teamleaderem), jaké znalosti a dovednosti si osvojí. Výsledky mého průzkumu a nový, doposud neaplikovaný, vzdělávací koncept se v tomto ohledu tedy shodují.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BARTOŠOVÁ, Miroslava, 2012. Tipy na měření efektivity. *HR forum[online]*. 18.3.2012, [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/tipy-na-mereni-efektivita-vzdelavani/>.
- DOBEŠ Martin., SLADKOVÁ Ivana, 2013. *Proč a jak vzdělávat lidské zdroje v malém a středním podniku[online]*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, [vid. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/proc-a-jak-rozvijet-lidske-zdroje-v-malem-a-strednim-podniku>.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-206-9.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TOKÁR, Matěj, M-learning a vzdělávání dospělých, *Andragogika 1* 2012, roč. XV, str. 10-11. ISSN 1211-6378.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan. Lze měřit finanční efektivitu podnikového vzdělávání? *Simpletalent.cz* [online]. 7.4.2016 [vid. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.simpletalent.cz/blog/lze-merit-financni-efektivitu-podnikoveho-vzdelavani-2>

VODÁK, Jozef., KUCHARČÍKOVÁ Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 260) 11

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Procentuální úspěšnost potencialních operátorů .....	31
Tabulka 2: Procentuální úspěšnost za třetí .....	32
Tabulka 3: Procentuální úspěšnost za čtvrté .....	32

## Seznam grafů

Graf 1: Důležitost vzdělávání.....	33
Graf 2: Množství vzdělávacích akcí.....	34
Graf 3: Možnost dalšího vzdělávání.....	34
Graf 4: Zájem nadřízeného o vzdělávání a rozvoj operátorů.....	35
Graf 5: Soulad vzdělávání s pracovním výkonem.....	36
Graf 6: Škála přínosnosti proběhlých školení.....	37
Graf 7: Konkrétní užitek školení.....	37
Graf 8: Efektivnost zvolené formy vzdělávání.....	38
Graf 9: Využití znalostí mimo pracovní rovinu.....	39
Graf 10: Přizpůsobivost školitele potřebám operátorů.....	40
Graf 11: Ochota operátorů k samostudiu.....	40
Graf 12: Možnost konzultace neobvyklé pracovní situace.....	41

# **Příloha č. 1: Plán zaškolení nových operátorů:**

## 1. den

- Školení produkt
- Oběd
- Školení IT
- Intranet
- Samostudium – web zaplo.cz, VOP – seznámení s Buddy, kontrola přístupů,

## 2. den

- Opakování produkt
- Nutná identifikace příchozího a odchozího hovoru
- Registrace po telefonu
- Oběd
- Interní systém (všechna tlačítka)
- Zadání opakované žádosti, navýšení a obnovení expirované žádosti.

## 3. den

- Opakování manuály
- Offline proces
- Oběd
- GECO podrobně
- Šokové otázky pro GECO
- Detailně manuály
- Samostudium

## 4. den

- Fraud školení
- Oběd
- Opakování
- Marketingové kampaně (manuál 26)
- Detailně manuály
- Samostudium + náslechy

## 5. den

- Opakování + dotazy
- Detailně manuály
- Oběd
- Detailně manuály

# Příloha č. 2: Dotazník

## **Přínos podnikového vzdělávání z hlediska zaměstnanců ve společnosti Zaplo Finance s.r.o.**

Vážení pracovníci,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku týkajícího se Vašeho hodnocení podnikového vzdělávání, které v této společnosti funguje. Cílem tohoto šetření je zjistit, zda shledáváte současný systém podnikového vzdělávání přínosným či nedostačujícím.

Získané informace využiji ve své bakalářské práci týkající se efektivitu podnikového vzdělávání, kterou zpracovávám na Masarykově ústavu vyšších studií (ČVUT) v Praze. Informace z dotazníku budou zároveň použity jako podklad pro případné zefektivnění systému podnikového vzdělávání ve firmě Zaplo Finance s.r.o.

Dotazník je anonymní, proto se prosím neostýchejte a vyplňujte ho dle Vašeho subjektivního názoru a co možná nejpřesněji.

Děkuji za Vaši ochotu a čas

Jana Tumpachová, studentka Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT, Praha

---

Barevně označte jednu správnou variantu:

Osobní údaje

Pohlaví

- a) muž
- b) žena

Věk

- a) do 30 let
- b) 31 – 50 let
- c) ad 50 let

Délka zaměstnaní ve společnosti Zaplo Finance s.r.o.

- a) do 6 měsíců
- b) 6 – 12 měsíců
- c) více než rok

Vzdělání

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské



Barevně označte tvrzení, se kterým souhlasíte, případně stručně doplňte odpovědi:

1. Je pro Vás vzdělávání důležité?
  - a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
  
2. Shledáváte množství nabízených vzdělávacích akcí za dostačující?
  - a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
  
3. Uvítal/a byste možnost dalšího vzdělávání?
  - a) ano, nejlépe formou benefitu, kde si sám/sama určím, v čem se budu vzdělávat
  - b) ano, vedoucí pracovník by určil, v čem je vhodné si znalosti doplnit
  - c) nechci se dále vzdělávat
  
4. Zajímá se nadřízený o Vaše potřeby v oblasti osobního rozvoje a vzdělávání?
  - a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne
  
5. Pokrývají vzdělávací akce všechny kompetence (dovednosti, znalosti), které jsou nezbytné pro Váš pracovní výkon?
  - a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne

Pokud ne, na jaké znalosti a dovednosti by bylo třeba se zaměřit?

.....

6. Ohodnoťte jako ve škole (1 – velmi přínosné, 5 – absolutně nepřínosné) přínos proběhlých školení:

1      2      3      4      5

7. Přinesly nově nabyté poznatky (dovednosti) konkrétní užitek ve Vaší práci?
- a) Ano, velmi často
  - b) Jen zřídka
  - c) Ne, nebyla zatím možnost je využít
  - d) Ne, nejsou v souladu s náplní mé práce

Pokud jste zvolil(a) variantu d), uveďte Vaši pozici a název nepřínosného kurzu.

.....

8. Považujete nabízené formy vzdělávání (školení) za efektivní?
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne

9. Využíváte získané znalosti ze vzdělávacích aktivit i mimo pracovní rovinu?
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne

10. Jsou školitelé schopni přizpůsobit se Vaším konkrétním potřebám?
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne

11. Jste ochoten/a podpořit svůj osobní rozvoj samostudiem nebo e-learningovou formou studia?
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne

12. Máte možnost s někým konzultovat konkrétní pracovní kauzy (problémový klient, zvládnání agresivního klienta, .....)?
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) určitě ne

