

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Efektivnost nákladů na vzdělávání zaměstnanců  
Bc. David Janeba**

**Diplomová práce  
2018**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Janeba**  
Osobní číslo: **E15712**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Efektivnost nákladů na vzdělávání zaměstnanců**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je najít vhodnou formu vzdělávání zaměstnanců jak před nástupem do zaměstnání tak i během jejich pracovního výkonu u zaměstnavatele. Práce klade důraz na finanční efektivnost vynaložených prostředků vzhledem k aktuálním potřebám podniků.

Osnova:

- Současná situace na trhu práce a možnosti vzdělávání.
- Nástroje k rozvoji zaměstnanců před vstupem do zaměstnání.
- Nástroje k rozvoji zaměstnanců v rámci zaměstnání.
- Šetření aktuální situace zaměstnavatelů.
- Analýza vhodného řešení rozvoje zaměstnanců.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

AHLSTRAND, A. L., BASSI, L. J., MCMURRER, D. P. Workplace education for low-wage workers. Kalamazoo, Mich.: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2003. ISBN 0880992662

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-2914-8

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

ROUSSAS, S. The Effect of Online Education Versus Traditional Education on Employee Productivity: A Quantitative Analysis Within a High-tech Company. Capella University: ProQuest, 2006. ISBN 0542771403

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ M.. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8



Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2017**


Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**



doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 8. prosince 2018

David Janeba

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěl bych poděkovat Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, cenné rady a odborný dohled. Děkuji všem zaměstnavatelům, kteří mi umožnili realizovat praktickou část této práce. Speciální poděkování patří Erice Konupčíkové za vedení v oblasti vzdělávání. Poděkování patří též rodině, přátelům a známým, kteří mě celou dobu podporovali.

## **ANOTACE**

Diplomová práce je zaměřena na efektivitu systému firemního vzdělávání. Teoretická část se zabývá formami vzdělávání. Rozebírá, které formy jsou vhodné pro vzdělávání potenciálních zaměstnanců, nových zaměstnanců a stálých zaměstnanců. V práci je navržen klíč k tvorbě efektivního firemního vzdělávání.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

firemní vzdělávání, formy vzdělávání, trh práce, efektivita nákladů

## **TITLE**

Effectiveness of employee training costs

## **ANNOTATION**

The diploma thesis focuses on the effectiveness of the company education system. The theoretical part describes the forms of education. The forms are specified and thoroughly described for the training of potential employees, new employees and permanent staff. The paper contains a proposal for an effective education system. The proposal is based on surveys among employers.

## **KEYWORDS**

corporate education, forms of education, labor market, cost effectiveness

# OBSAH

Úvod .....	12
<b>1. Současná situace na trhu práce a možnosti vzdělávání.....</b>	<b>14</b>
1.1. Trh práce podle věku uchazečů .....	15
1.2. Trh práce podle vzdělanosti uchazečů .....	18
1.3. Trh práce podle oboru .....	20
1.4. Poptávka zaměstnavatelů podle profese .....	22
<b>2. Nástroje k rozvoji zaměstnanců před vstupem do zaměstnání .....</b>	<b>25</b>
2.1. Vzdělávání bez dohledu zaměstnavatele .....	27
2.1.1. Vzdělávání v gesci Úřadu práce .....	28
2.1.2. Projekty realizované externími institucemi .....	30
2.2. Vzdělávání iniciované budoucím zaměstnavatelem .....	31
2.2.1. Mimo prostory zaměstnavatele.....	32
2.2.2. Se silným zapojením zaměstnavatele .....	35
<b>3. Nástroje k rozvoji zaměstnanců v rámci zaměstnání.....</b>	<b>38</b>
3.1. Činnost personálního oddělení.....	38
3.1.1. Vzdělávací plán.....	39
3.1.2. Vzdělávání v adaptačním procesu .....	40
3.1.3. Kvalifikační vzdělávání .....	42
3.2. Náklady a přínosy vzdělávání .....	49
3.3. Omyly ohrožující vzdělávání.....	49
<b>4. Šetření aktuální situace zaměstnavatelů.....</b>	<b>52</b>
4.1. Specifikace šetření aktuální situace zaměstnavatelů .....	52
4.2. Výsledky předvýzkumu .....	53
4.2.1. Vzdělávání podle délky zaměstnání .....	53
4.2.2. Nejvyužívanější formy vzdělávání .....	54
4.2.3. Finanční rozbor .....	58
4.3. Shrnutí poznatků .....	60
<b>5. Analýza vhodného řešení rozvoje zaměstnanců.....</b>	<b>61</b>
5.1. Popis současného firemního vzdělávání .....	61
5.1.1. Obecný popis .....	61
5.1.2. Rozvoj společnosti .....	62
5.1.3. Osobní rozvoj .....	63
5.1.4. Pravidelné vzdělávání .....	64
5.1.5. Adaptace .....	65
5.2. Klíčové procesy .....	65
5.2.1. Leadership TOP managementu .....	66
5.2.2. Rozvoj talentů.....	69
5.2.3. Zhodnocení využití forem vzdělávání .....	73
5.3. Rozklad nákladů vzdělávacích kurzů .....	74
<b>6. Efektivnost vynaložených nákladů.....</b>	<b>77</b>
6.1. Dokumenty .....	79
6.1.1. Plán vývoje pracovních pozic .....	79
6.1.2. Popis pracovní pozice .....	79
6.1.3. Metodika rozvoje a měření .....	81
6.2. Popis procesů vzdělávacího cyklu.....	82
6.2.1. Srovnávací analýza .....	82
6.2.2. Sestavení vzdělávacího plánu .....	82
6.2.3. Příprava.....	83
6.2.4. Realizace.....	84
6.2.5. Měření.....	84
6.2.6. Analýza.....	88
6.3. Přínosy vzdělávacího cyklu .....	88
6.3.1. Konkrétní cíle vzdělávání s měřitelnými postupy .....	88
6.3.2. Reakce na strukturální nezaměstnanost .....	88
6.3.3. Propojenost vzdělávání napříč obory.....	89

6.3.4. Adaptabilita vzdělávacích institucí.....	89
6.3.5. Leadership x micromanagement.....	89
<b>Závěr.....</b>	<b>90</b>
<b>Použitá literatura.....</b>	<b>92</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>97</b>



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Definice základních forem vzdělávání dospělých	26
Obrázek 2: Účinnost metod předávání podnětů	36
Obrázek 3: Cíle organizace při rotaci práce	45
Obrázek 4: Skupiny mentoringu	45
Obrázek 5: Priority vzdělávání	62
Obrázek 6: Proces leadershipu TOP managementu	66
Obrázek 7: Priority zaměstnavatele	66
Obrázek 8: Kompetenční model	67
Obrázek 9: Plán koučinku zaměstnance	67
Obrázek 10: Vizualizace realizace leadershipu TOP managementu	68
Obrázek 11: Shrnutí vzdělávací akce	69
Obrázek 12: Vizualizace realizace rozvoje talentů	70
Obrázek 13: Rozhodovací strom rozvoje zaměstnance	71
Obrázek 14: Využití forem vzdělávání pro potřeby zaměstnavatele	74
Obrázek 15: Interní lektor	75
Obrázek 16: Externí lektor	76
Obrázek 17: Klíč výběru forem vzdělávání	76
Obrázek 18: Vzdělávací cyklus - nástroj měření výnosů vzdělávání	78

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Hlavní důvody pro zaměstnání absolventů	17
Tabulka 2: Hlavní třídy klasifikace CZ-ISCO	20
Tabulka 3: Počet neobsazených pracovních míst v okrese Pardubice	23
Tabulka 4: Zaměstnaní, nezaměstnaní a poptávání 2016	24
Tabulka 5: Role podle forem vzdělávání	27
Tabulka 6: Nejefektivnější formy vzdělávání podle respondentů	56
Tabulka 7: Významnost faktorů k výběru formy vzdělávání	57
Tabulka 8: Průměrná cena formy vzdělávání za osobu	59

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj celkového počtu uchazečů o zaměstnání leden 2015 - říjen 2017	14
Graf 2: Vývoj průměrného věku uchazeče o zaměstnání	15
Graf 3: Absolutní počet uchazečů o zaměstnání do 20 let v evidenci Úřadu práce	16
Graf 4: Vývoj uchazečů o zaměstnání v evidenci ÚP podle úrovně dosaženého vzdělání	19
Graf 5: Struktura uchazečů o zaměstnání na Úřadu práce	21
Graf 6: Rozdělení poskytovaného vzdělávání podle typu příjemce	54
Graf 7: Rozložení forem vzdělávání podle četnosti využívání	55
Graf 8: Formy financování vzdělávání	60

## SEZNAM ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
AI	umělá inteligence
AR	rozšířená realita
atp.	a tak podobně
ČSÚ	Český statistický úřad
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
Kč	korun českých
mld., tis.	miliarda, tisíc
MOOC	masive open online courses
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
N	náklady
např.	například
NSP	Národní soustava povolání
OP	operační program
P	hlavní přínos vzdělávání
P2	druhotný přínos vzdělávání
Pk	Pardubický kraj
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tř.	třída
tzv.	takzvaný
ÚP	Úřad práce
VR	virtuální realita
VŠ	vysoká škola
VŠPS	výběrové šetření pracovních sil

# ÚVOD

Zaměstnanci jsou hlavním motorem inovace. Pro zaměstnavatele mají kvalitní zaměstnanci vysokou hodnotu. Dnešní přehřívající se ekonomika vyžaduje velké lidské zdroje. Trh práce je pod přirozenou mírou nezaměstnanosti. Mezi zaměstnavateli probíhá přetahovaná o nejkvalitnější ze zbylých nezaměstnaných. Personální agentury a headhunteri si nyní mohou říci u dělníků až o 3 měsíční platy.

Jak zaměstnavatelé rozvíjejí své zaměstnance? Existuje reakce zaměstnavatelů na minimální nabídku na trhu práce? Vysoká poptávka a nízká nabídka na trhu práce zvýraznila strukturální nezaměstnanost. Téměř všichni nezaměstnaní by mohli být zaměstnáni. Jak vypadá a reaguje trh práce? Co s trhem práce hýbalo v posledních 36 měsících? Jak vypadá trh práce? Odpovědi na tyto otázky jsou tématem první kapitoly.

Situace tlačí na zaměstnavatele. Pro alespoň dostání svým závazkům potřebují kvalitní zaměstnance. Cesty k získání kvalitního zaměstnance jsou nábor nebo výchova. Nábor kvalitní pracovní síly je v současné situaci omezen. Diplomová práce se bude zabývat o výchovu zaměstnanců. Zajímají se zaměstnavatelé o potenciální zaměstnance? Jak mohou spolupracovat s potenciálními zaměstnanci? Jak intenzivně spolupracují? Otázky k tomuto tématu jsou teoreticky rozpracovány v druhé kapitole. Šetření mezi zaměstnavateli poskytlo praktické informace.

Nejen práce s potenciálními zaměstnanci je úkolem personálních oddělení. Další náplní je řízení již zaměstnaných lidských zdrojů. Jejich vzdělávání je obsahem teorie ve třetí kapitole. Šetření mezi zaměstnavateli se věnovalo i vzdělávání vlastních zaměstnanců. Informace o reálných situacích u zaměstnavatelů v Pardubickém kraji nabízí čtvrtá kapitola. Snahou diplomové práce bylo získat data k finanční analýze procesu vzdělávání. Interakce se zaměstnavateli nasměrovala práci směrem k systémovému řešení vzdělávání. Jaké faktory ovlivňují výběr vzdělávacích kurzů? Jaké formy vzdělávání se využívají? Je rozdíl v ceně využívaných forem? Z jakých dat vychází vzdělávání? Toto všechno jsou otázky, na které se práce pokusí odpovědět.

Cílem práce je najít vhodnou formu vzdělávání zaměstnanců jak před nástupem do zaměstnání tak i během jejich pracovního výkonu u zaměstnavatele. Práce klade důraz na

finanční efektivnost vynaložených prostředků vzhledem k aktuálním nabízejícím se řešením podniků.

Autor práce se bude zabývat analýzou vzdělávání konkrétní společnosti i šetřením mezi zaměstnavateli v Pardubicích a okolí. Z hlubšího šetření v jedné společnosti si autor klade za cíl najít efektivní formy vzdělávání pro určité účely. Výstupem bude matice využití forem vzdělávání. Pokud to bude možné, bude zahrnuto i hledisko externího a interního vzdělávání.

Na základě získaných informací se v poslední kapitole práce zaměří autor na formulaci vhodného řešení efektivního rozvoje zaměstnanců. Navrhované řešení by mělo reflektovat zjištění z šetření mezi zaměstnavateli i zkušenosti z analýzy konkrétního zaměstnavatele. Práce řeší efektivitu firemního vzdělávání. Proto se bude zabývat náklady a přínosy. Doplněním k matici vhodných forem vzdělávání bude metodika identifikace nákladů a výnosů vzdělávání. Zaměstnavatel bude moci s využitím poznatků z práce nastavit vlastní systém vzdělávání řízený podle efektivity vynaložených nákladů.

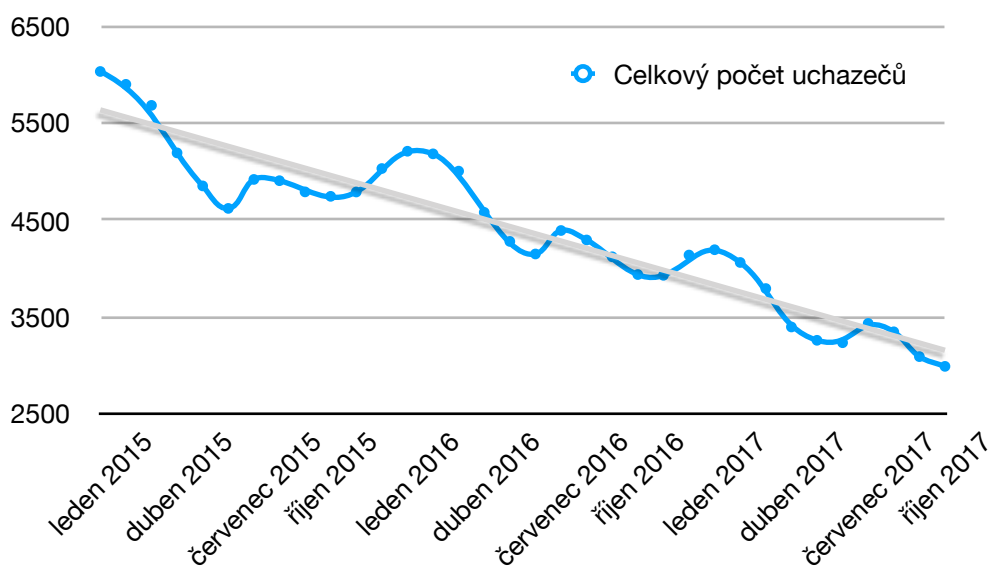
# 1. SOUČASNÁ SITUACE NA TRHU PRÁCE A MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ

Trendy současné ekonomiky proměňují trh práce i nároky na zaměstnance. Viditelnou změnou je poptávka po zaměstnancích. V této kapitole se autor zaměří na zmapování situace na trhu práce. V následujících podkapitolách se rozeberou počty uchazečů z několika oblastí. A to z oblastí:

- věk,
- vzdělanost,
- obor.

Před samotným pohledem na jednotlivé oblasti je důležité rozebrat celkový vývoj uchazečů. Protože práce se zabývá Pardubicemi a okolí, pokud je to možné čerpá z dat pro okres Pardubice. Konkrétně tato data autor extrahoval ze statistik Úřadu práce. Výsledkem je Graf 1: Vývoj celkového počtu uchazečů o zaměstnání leden 2015 - říjen 2017.

Hlavní klesající trend je zde velmi dobře vidět. V grafu jej znázorňuje šedá linie. Počet zájemců o zaměstnání v evidenci Úřadu práce zmenšil o 3 055 osob. Počet uchazečů se za 34 měsíců zmenšil o 50,57%. Pokud by tento trend vyprazdňování evidence Úřadu práce pokračoval, dostali bychom se na nulovou nezaměstnanost za dalších 33 měsíců.



Graf 1: Vývoj celkového počtu uchazečů o zaměstnání leden 2015 - říjen 2017

*Zdroj: vlastní zpracování dle [48]*

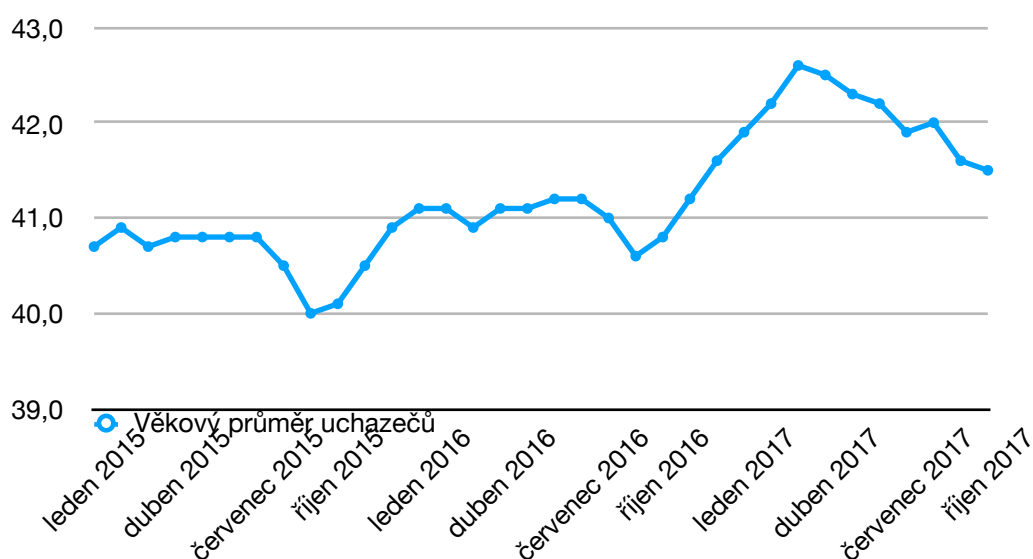
Z grafu 1 je i patrný vedlejší trend. Cyklicky se opakují nárůsty uchazečů. Je zde jeden hlavní nárůst a jeden menší vedlejší nárůst. Hlavní nárůst uchazečů o zaměstnání je na konci či začátku roku. Vlna začíná již v listopadu a vrcholí v lednu. Vrchol počtu uchazečů o zaměstnání je o 10% vyšší než lineární proložení dat. Následné sedlo dosahuje až 5% pod predikovaným počtem uchazečů podle lineárního proložení dat. Hlavní pohyb vedlejšího trendu je tvořen rozpětím 15% osob v evidenci.

Vedlejší pohyb vedlejšího trendu je o poznání mělký. Nastává v polovině roku během července a srpna. Počty uchazečů o zaměstnání skokově vzrostou na 2% nad úroveň lineárního proložení dat. Sedlina tohoto pohybu je v obdobné výši pod úrovní lineárního proložení dat.

### 1.1. Trh práce podle věku uchazečů

První oblastí, na kterou se autor zaměřuje, je věk uchazečů. Její důležitost je v možném rozdělení vlivů na vzdělávání. Různé věkové kategorie mohou rozdílně ovlivňovat vývoj nezaměstnanosti. Podle poměru věkových kategorií osob v evidenci Úřadu práce a v datech demografického sčítání, lze najít spojitosti mezi věkem a preferencí zaměstnavatelů.

Podle statistik Úřadu práce se průměrný věk uchazečů pohybuje okolo 40 let. Vývoj průměrného věku je zachycen v Grafu 2: Vývoj průměrného věku uchazeče o zaměstnání.



Graf 2: Vývoj průměrného věku uchazeče o zaměstnání

*Zdroj: vlastní zpracování dle [49]*

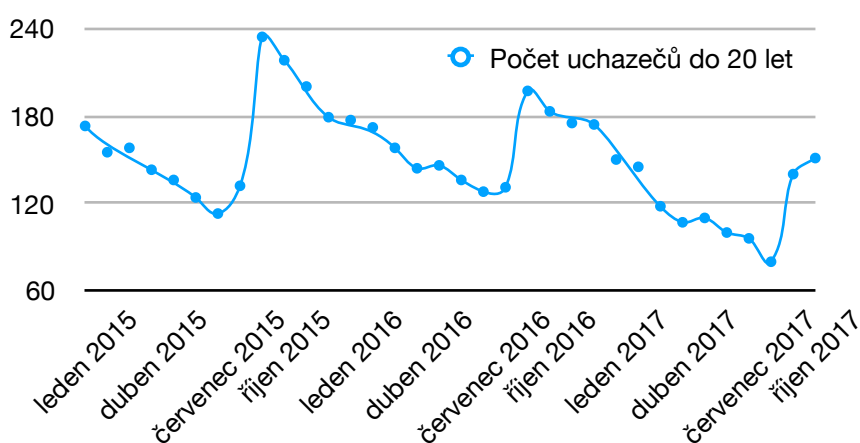
Jak je z grafu 2 patrné, tak v první polovině roku 2015 byl průměrný věk uchazeče o zaměstnání 40,8 roku. Průměrný věk se dostal až na maximální hodnotu 42,6 v březnu 2017. Od této chvíle pozvolna klesal až na hodnotu 41,5 v říjnu téhož roku.

V grafu 2 můžeme najít jednu spojitost s předchozím uvedeným grafem 1. V grafu 1 se pozoroval vedlejší trend sestávající z dvou pohybů. Hlavní pohyb na přelomu roku se při proložení obou grafů nijak neprojeví. Naopak vedlejší pohyb již koresponduje se změnou průměrného věku uchazeče o zaměstnání.

Z tohoto vývoje autor usazuje významnou změnu poměrů jednotlivých věkových kategorií. Konkrétně se bude jednat o nárůst mladých uchazečů o zaměstnání. Tomu odpovídá i čas nárůstu celkového počtu uchazečů v červenci a srpnu. To odpovídá konci školního roku a tedy zařazení absolventů do evidence Úřadu práce.

Od října 2016 průměrný věk uchazečů o zaměstnávání významně rostl. To znamená, že do března 2017 zaměstnavatelé preferovali mladší uchazeče. Od března 2017 do října 2017 se tento krátkodobý trend věkového průměru otočil. Ve sledovaném období byl konec školního roku a díky tomu věkový průměr stále klesal. Nicméně tato skutečnost znamená, že zaměstnavatelé začali zaměstnávat osoby starší 42,5 roku.

Osoby do 20 let věku jsou zobrazeny na následujícím grafu 3: Absolutní počet uchazečů o zaměstnání do 20 let v evidenci Úřadu práce, který ukazuje vývoj počtu uchazečů o zaměstnání od počátku roku 2015 do října 2017.



Graf 3: Absolutní počet uchazečů o zaměstnání do 20 let v evidenci Úřadu práce

*Zdroj: vlastní zpracování dle [49]*



Primární trend je klesající jako u celkového počtu evidovaných uchazečů. Klesání není tak strmé. Graf 3 vytváří pilový průběh. Průběh má svůj vrchol v měsíci září. Věková kategorie do 20 let stoupá pouze ve 3 měsících (červen, červenec, září). Jedná se o skokovou změnu. Její výše je výrazně ovlivněna silou generací opouštějících pravidelnou školní docházku. Zaměstnavatelé preferují tuto skupinu. Toto tvrzení je vidět z konstantního úbytku této věkové skupiny ve zbytku roku.

Veřejně dostupné zdroje hovoří o důvodech zaměstnávání absolventů. Například webová stránka firmy Madio a tištěné periodikum jDi PRACOVAT v roce 2013 uvedly podobný seznam důvodů pro zaměstnání. Sloučený seznam by vypadal takto: [15, s. 8] [1]

- vychovatelnost/nezkaženost návyky,
- zájem učit se dále,
- nižší finanční představy,
- flexibilita,
- dotace.

Autor tyto důvody bere jako názory daných zdrojů a porovnává je s publikací Národního ústavu pro vzdělávání, školského poradenského zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků z roku 2014. Výsledky v této publikaci jsou ze šetření mezi 1136 respondenty. V šetření jsou zahrnuty firmy bez zaměstnanců až firmy s 250 a více zaměstnanci ze sekundárního, terciárního a kvartérního sektoru. Výsledky šetření jsou uvedeny v následující tabulce 1: Hlavní důvody pro zaměstnání absolventů.[42]

Tabulka 1: Hlavní důvody pro zaměstnání absolventů

Hlavní důvody pro zaměstnávání absolventů (%)	Zaměstnavatelé v sekundárním sektoru		Zaměstnavatelé v terciárním sektoru		Zaměstnavatelé v kvartérním sektoru	
	2013	Změna oproti vlně 2004-2007	2013	Změna oproti vlně 2004-2007	2013	Změna oproti vlně 2004-2007
Nezatíženost předchozími pracovními návyky	68%	0%	62%	4%	66%	9%
Ochota se vzdělávat	56%	0%	56%	8%	60%	-1%
Dovednosti v práci s počítačem	37%	-21%	42%	-9%	50%	-6%
Jazyková vybavenost	34%	-28%	44%	-3%	41%	-13%
Flexibilita	38%	-4%	44%	4%	45%	1%
Novější teoretické znalosti, znalost nových technologií	36%	-4%	37%	9%	40%	-3%
Originalita nápadů	28%	8%	39%	22%	43%	12%
Otevřenost vůči firemní filozofii	26%	0%	29%	6%	30%	11%
Finanční stimuly	14%	-10%	14%	-6%	10%	-3%
Jiné	4%	-7%	2%	-9%	4%	-5%

Zdroj: [42 s. 36]

Prvním z aspektů proč zaměstnavatelé berou mladé lidi a, který je relevantní k této práci, je hned druhý bod tabulky 1. Je jím ochota se vzdělávat. V online prostředí je dostupná významná část lidského know-how. Pomocí masive online open courses (MOOC) mohou lidé se znalostí cizího jazyka navštěvovat širokou škálu kurzů ve svém volném čase.

O významu vzdělávání a udržení talentů ve firmách také mluvila pro e-časopis Firemní vzdělávání Klára Marečková, šéf vzdělávání v O2 Czech Republic.

*“V dnešní době je stále komplikovanější najít a udržet si kvalitního zaměstnance a ani zajímavé platové podmínky nemusí stačit, proto se rozvoj zaměstnanců stává prioritou mnoha HR oddělení. Navíc vlivem digitalizace a robotizace můžeme očekávat změny pozic (některé zaniknou a jiné naopak zaniknou). Zaměstnanci se budou muset přizpůsobovat a neustále si zvyšovat kvalifikaci, společnosti budou zase muset investovat do jejich rozvoje.” [22, s.3]*

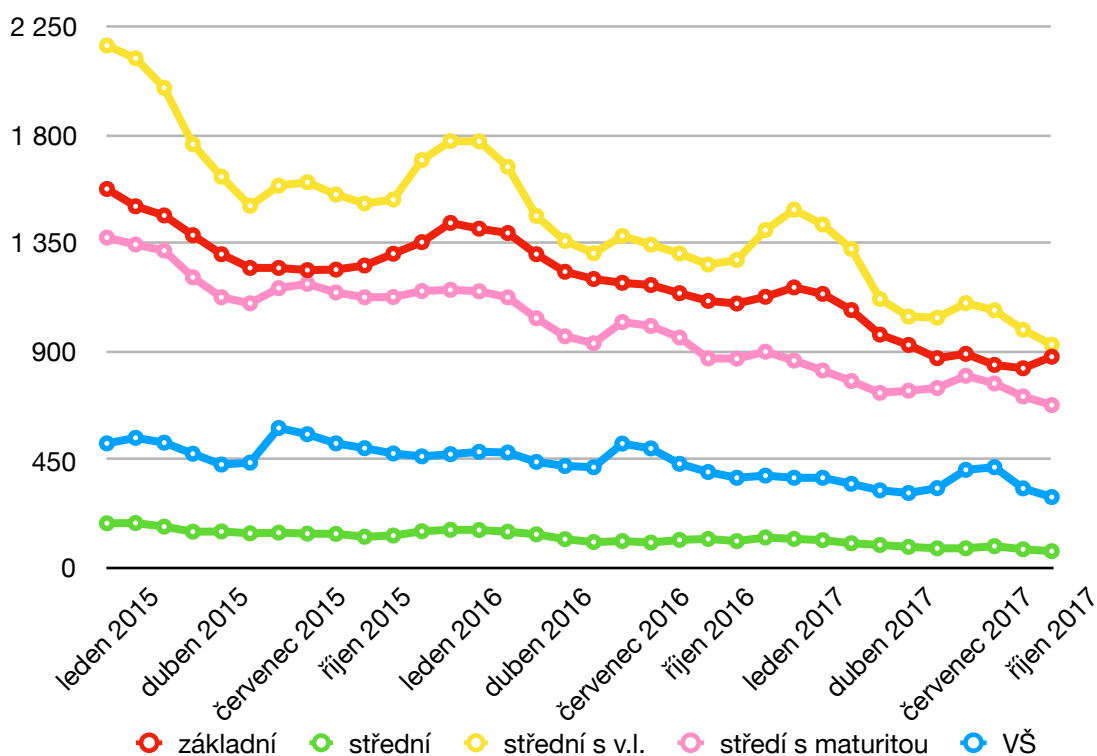
Rozhovor Kláry Marečkové potvrzuje, že firmy na vzdělávání zaměstnanců slyší. Jsou připraveni poskytovat jim vzdělávání i zprostředkovat informace z externích zdrojů. Pokud budeme uvažovat tvrzení, že firmy preferují nejlepší možné kandidáty, pak současné vyčištění trhu práce od uchazečů o práci znamená, že nabírají zaměstnance, které by dříve nevzali. Z tohoto důvodu je ochota vzdělávat se velmi významným kritériem.

Druhým aspektem, který se v posledních 10 letech dostává výrazně do popředí, jsou finance. Konkrétně finanční stimuly. V rámci jednotlivých operačních období, na která jsou plánovány pobídky z Evropské unie, jsou realizovány projekty pro cílovou skupinu absolventů.

## **1.2. Trh práce podle vzdělanosti uchazečů**

Dalším faktorem, který ovlivňuje vzdělávání zaměstnanců, je jejich dosažené vzdělání. Důvodem jsou rozdílné pozice v zaměstnání, které tak mohou vykonávat. Nižší vzdělání může naznačovat větší pravděpodobnost vykonávání pozice dělníka či provozního pracovníka.

Vykonávané funkce jsou jedním z kritérií, které významně ovlivňují použité metody vzdělávání zaměstnanců. V následujícím grafu 4: Vývoj uchazečů o zaměstnání v evidenci ÚP podle úrovně dosaženého vzdělání je přehled vývoje uchazečů o zaměstnání rozdělený podle dosaženého vzdělání.



Graf 4: Vývoj uchazečů o zaměstnání v evidenci ÚP podle úrovně dosaženého vzdělání

*Zdroj: vlastní zpracování dle [49]*

Kategorie byly sloučeny k zvýšení přehlednosti grafu. Konkrétně byly sloučeny skupiny osob bez vzdělání, s nedokončeným základním vzděláním a základním vzděláním. Obdobně byly sloučeny vzdělání na bakalářské úrovni, magisterské úrovni a doktorské úrovni. Ve středním vzdělání byly sloučeny úrovně odpovídající dokončení středního vzdělání bez maturity či výučního listu.

Jak vysokoškolské tak i střední s maturitou i střední s výučním listem mají malý skokový nárůst na přelomu května a června. Největší výkyv ukazují lidé s výučním listem. Tato skupina v zimních měsících zvyšuje výrazně počet nezaměstnaných. Množství lidí s výučním listem je v lednu až o 1/3 vyšší než v jiných měsících.

Všechny skupiny vykazují klesající trend. Každý z trendů má odlišný sklon. Počet absolventů vysokých škol by se dostal na nulu se současným trendem jejich zaměstnávání přibližně za 55 měsíců. Středoškolsky vzdělaný člověk s výučním listem je nejžádanější. Jejich počet by byl nulový za 35 měsíců.

Poptávka zaměstnavatelů je strukturálně rozdílná než kvalifikační nabídka uchazečů o práci. Pro zaměstnání těchto lidí je potřeba jim rozšířit kvalifikaci. V průběhu evidence či v zaměstnání mohou tito lidé projít kvalifikačními kurzy.

### 1.3. Trh práce podle oboru

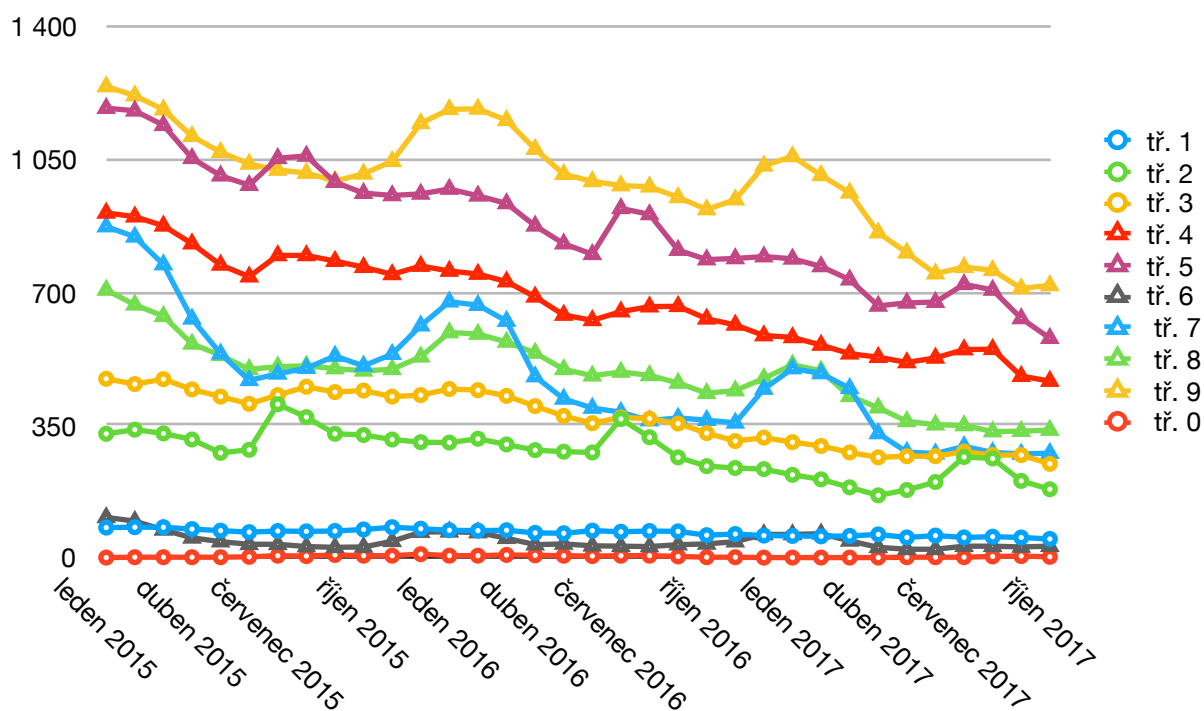
Uchazeči při evidenci na Úřadu práce uvádějí, v jaké oblasti dříve pracovali. Díky tomu můžeme rozebrat strukturu uchazečů o zaměstnání, podle jejich předchozího zaměstnání. Jednotlivé statistiky se vedou v klasifikaci CZ-ISCO. Následující tabulka 2: Hlavní třídy klasifikace CZ-ISCO obsahuje všech 10 tříd. [48]

Tabulka 2: Hlavní třídy klasifikace CZ-ISCO

Hlavní třídy klasifikace CZ-ISCO
1 Zákonodárci a řídicí pracovníci
2 Specialisté
3 Techničtí a odborní pracovníci
4 Úředníci
5 Pracovníci ve službách a prodeji
6 Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství
7 Řemeslníci a opraváři
8 Obsluha strojů a zařízení, montéři
9 Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci
0 Zaměstnanci v ozbrojených silách

*Zdroj: Metodická příručka ČSÚ [48]*

V následujícím grafu 5: Struktura uchazečů o zaměstnání na Úřadu práce jsou zobrazené průběhy nazvány pouze číslem třídy podle CZ-ISCO. K správnému rozřazení jsou a získání úplné informace je potřeba využít předchozí tabulku.



Graf 5: Struktura uchazečů o zaměstnání na Úřadu práce

*Zdroj: vlastní zpracování dle [49]*

Při pohledu na grafu 5 vidíme, že jsou veškeré průběhy klesající. Existují tři třídy s minimálními počty uchazečů, kteří tuto práci dříve vykonávali. Zbylé třídy tvoří celkem kompaktní blok, ze kterého je na první pohled složité vyčíst nějakou zajímavost.

Na grafu jsou tři třídy, které mají minimální zastoupení:

- 6 Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství,
- 1 Zákonodárci a řídicí pracovníci,
- 0 Zaměstnanci v ozbrojených silách.

Pouze v třídě 6 je vidět náznak sezonní nezaměstnanosti (mírný nárůst v zimních měsících). Zbylé dvě třídy 1 a 0 nevykazují žádné změny.

Na dalších třech průbězích je skokový nárůst v červenci a srpnu. Jde o:

- 2 Specialisté,
- 4 Úředníci,
- 5 Pracovníci ve službách a prodeji.

Klasifikace těchto prací u zaměstnavatelů je většinou tzv. back office. K vykonávání těchto pracovních pozic je podle CZ-ISCO potřeba dosáhnout 2. úrovně dovedností. Tyto dovednosti je možné získat už na druhém stupni základního vzdělávání. Jedná se hlavně o:

- schopnost porozumět informacím,
- schopnost napsat záznam o vykonané práci,
- schopnost provádět jednoduché aritmetické výpočty,
- pokročilá gramotnost a početní schopnosti,
- dobré komunikační dovednosti,
- manuální zručnost.

Podle informací Úřadu práce je však pro lidi z 2 třídy složité najít uplatnění na nižších pozicích. O těchto praktikách hovořila Ivana Pavlíčková a Iva Zemanovičová již v roce 2014 pro Hospodářské noviny. Zde uvedly na adresu personalistů že:

*“Pracuje se statistikou a ví, že devadesát procent takto kvalifikovaných lidí, které v minulosti přijal, mu do roka odešlo, protože si našli něco lepšího. Takže raději vezme člověka méně kvalifikovaného, u kterého je šance, že vydrží a vypracuje se.” [20]*

Nejen struktura pracovních míst vytváří nezaměstnanost. Ve zkoumaných datech je významná sezonní složka. Ta se objevuje hlavně ve třídě 9 a 7.

Na grafu jsou vyobrazeny průběhy počtu uchazečů o zaměstnání evidovaných na Úřadu práce v těchto třídách:

- 3 techničtí a odborní pracovníci,
- 7 řemeslníci a opraváři,
- 8 obsluha strojů a zařízení, montéři,
- 9 pomocní a nekvalifikovaní pracovníci.

#### **1.4. Poptávka zaměstnavatelů podle profese**

Autor práce říká, že existuje strukturální nezaměstnanost. Ta vychází z předpokladu, že zaměstnavatelé poptávají jinou kvalifikaci, než nabízejí potenciální zaměstnanci.

K vzniku této nezaměstnanosti přispívají faktory nedokonalosti trhu práce i technologický vývoj. Nedokonalostmi trhu práce se rozumí například nízký pohyb pracovní síly po vymezeném území, nesprávně předávané informace o budoucích kvalifikačních potřebách či

eliminace umělé přezaměstnanosti. Strukturální nezaměstnanost se vyskytuje zejména v rozvinutých zemích, které se snaží přejít na postindustriální ekonomiku. Tím se vytvářejí nová pracovní místa a uzavírají se dosud otevřená místa. Často jde o vysoce kvalifikované pozice, na které byla potřeba celoživotního kariérního učení. [43]

Situaci se strukturální nezaměstnaností potvrzují statistiky Úřadu práce. Podle analýzy neobsazenosti volných pracovních míst podle profese je 2. čtvrtletí 2017 v okrese Pardubice na 11 014 neobsazených pracovních pozic napříč všemi profesními třídami CZ-ISCO. Počet neobsazených pracovních pozic stoupá. Od počátku sledovaného období v této práci se počet volných míst pouze v okrese Pardubice evidovaných Úřadem práce zvýšil více než 6x. Tento trend zobrazuje následující tabulka 3: Počet neobsazených pracovních míst v okrese Pardubice.

Tabulka 3: Počet neobsazených pracovních míst v okrese Pardubice

	<b>Celkem</b>	<b>0-3 měsíce</b>	<b>3-6 měsíců</b>	<b>6-12 měsíců</b>	<b>12 a více měsíců</b>
březen 2015	<b>1 791</b>	1 221	196	356	18
červen 2015	<b>2 376</b>	1 328	563	393	92
září 2015	<b>2 921</b>	1 623	591	518	189
prosinec 2015	<b>2 536</b>	1 241	446	576	273
březen 2016	<b>3 187</b>	1 835	325	527	500
červen 2016	<b>4 700</b>	2 925	869	342	564
září 2016	<b>5 250</b>	2 558	1 373	549	770
prosinec 2016	<b>5 032</b>	2 126	954	1 473	479
březen 2017	<b>6 801</b>	3 647	970	1 435	749
červen 2017	<b>7 836</b>	3 496	1 707	1 191	1 442
září 2017	<b>11 014</b>	5 654	1 583	1 898	1 879

*Zdroj: vlastní zpracování dle [49]*

Rozmach vypisování nových pracovních míst, i když nejsou stará obsazena, proběhl v 1 a 2 kvartálu 2016. Skokově bylo vypsáno mezi 1 a 2 kvartálem o 1 090 nových pozic více. Následoval útlum v dalších dvou kvartálech. Další vývoj je střídání kvartálů se silným vypisováním nových pozic a slabším vypisováním. Podle rostoucího trendu v absolutním počtu vypisovaných pozic se však dá usuzovat, že firmy mají stále zájem o zaměstnance a tedy nechýlí se konec ekonomického růstu.

Tabulka 4: Zaměstnaní, nezaměstnaní a poptávání 2016

	tř. 1	tř. 2	tř. 3	tř. 4	tř. 5	tř. 7	tř. 8	tř. 9
<b>poměr zaměstnaných</b>	4,2	11,6	17,8	9,8	13,3	17,3	16,8	6,9
<b>abs. zaměstnaní</b>	4 533	12 519	19 210	10 576	14 354	18 671	18 131	7 447
<b>Poptávka</b>	13	329	124	45	239	588	1 971	1 716
<b>Nabídka</b>	59	234	317	586	794	445	473	1 033
<b>poptávání/ zaměstnaní (%)</b>	0,29 %	2,63 %	0,65 %	0,43 %	1,67 %	3,15 %	10,87 %	23,04 %

*Zdroj: Vlastní zpracování dle [49]*

Tabulka 4 zobrazuje počty zaměstnaných a poptávaných osob v okrese Pardubice. Zaměstnavatelé poptávali jednotky procent celkového počtu zaměstnaných. Výjimku tvoří třída 8 a 9. V těchto dvou třídách bylo poptáváno dohromady více než 3 600 zaměstnanců. To je 2x více než v ostatních třídách dohromady. Ve třídě 9, ve které pracuje na 7 447 zaměstnanců, tvoří poptávka 23% současných obsazených pozic.

Podle ČSÚ na konci roku 2017 připadá na jedno volné pracovní místo 0,7 uchazeče o zaměstnání. Tento stav by v ideálních podmínkách znamenal plnou zaměstnanost a přebytek volných pracovních míst. Právě proto, že trh s uchazeči o zaměstnání není dokonalý a existuje dobrovolná a strukturální nezaměstnanost, nacházíme se v tomto stavu. [33]



## 2. NÁSTROJE K ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ PŘED VSTUPEM DO ZAMĚSTNÁNÍ

V předchozí kapitole se řešila situace na trhu práce. Ze závěrů vyplývá, že existuje v určitých oborech významný převis poptávky nad nabídkou. Zaměstnavatelé mohou řešit situaci výběrem člověka s jinou kvalifikací a jeho následné přeučení. Úřad práce a další orgány státní správy mohou reagovat na možné změny ve struktuře poptávaných pracovních pozic.

Vzdělávání může probíhat nejen v pracovním poměru, ale i před nastoupením do pracovního poměru. Zejména jde o osoby, které jsou stále součástí vzdělávací soustavy ČR a osob které pro výkon zaměstnání musí projít rekvalifikací.

Vzdělávání dospělých je podle Jiřího Plamínka předávání teoretických znalostí a získávání praktických znalostí. Vzdělávací akce na předávání teoretických znalostí je velmi podobná školní praxi. Výrazným prvkem je zde výklad, z pravidla monolog, lektora či školitele. Výraznější diskuze je v tomto modelu až nežádoucí. Ojedinelé otázky se zde mohou vyskytovat.

Druhý způsob o němž Jiří Plamínek ve své knize o vzdělávání dospělých hovoří, je získávání praktických znalostí. Vzdělávání si snaží osvojit chování v neobvyklých situacích, či řešení nestandardních případů. Nejčastěji se tak děje řešením praktických příkladů a jejich následným rozebíráním.

Vzdělávání sestávající právě ze školení či tréninku je výhodné při řešení dlouhodobých situací. Právě praktický nácvik modelových situací či získávání dalších znalostí rozvíjí budoucí potenciál vzdělávaných. Vzdělávání se tak budou moci v budoucnu chovat či odvozovat své chování podle již známých modelů a znalostí. Například zaměstnanci některých domovů seniorů prochází takzvanými zážitkovými kurzy. V nich hrají seniory a zažívají tak péči, kterou jim jiní zaměstnanci poskytují. Na základě těchto modelových zážitků se pak v dlouhodobém horizontu chovají k rezidentům domova seniorů.

Naproti učení se z modelů stojí učení se z reality. Pokud školení a trénink je postaven na modelech existují k nim i protiváhy v podobě vzdělávacích forem zaměřených na současné prostředí. Opět je Jiří Plamínek rozděluje na dva hlavní směry a to na:

- učení se z výkonu učitele,

- učení se z vlastního výkonu.

Učení se z výkonu učitele můžeme jinak nazvat demonstrací. Nemusí jít pouze o demonstraci provedenou přímo lektorem. Stejně může posloužit i videoukázka. V některých situacích může jít o jediné řešení. Důvodem může být náročnost ukázky či neschopnost lektora demonstraci vhodně a správně provést.

Učení se z vlastního výkonu je demonstrace v opačném gardu. Nyní předvádí vzdělávaný své schopnosti. A to buď s vědomím, že je stínován či bez tohoto vědomí. Z hlediska hodnocení výhodnější, aby se vzdělávaná osoba dozvěděla o tom, že byla hodnocena, až po ukončení svého výkonu. Prokáže tak své chování a přístup jako v běžné praxi.

U obou těchto forem vzdělávání je nezbytné provést další krok, aby byly přínosné. Po demonstraci lektorem, by měla následovat diskuse s cílem zjistit, proč proběhla ukázka tak, jak proběhla. To je hlavním zdrojem učení vzdělávaných.

Při učení se z vlastního výkonu by lektor měl poskytnout vzdělávané osobě zpětnou vazbu. Nejedná se pouze o vyřčení známky, pochvaly či pokárání. Zpětná vazba by měla být co nejvíce konkrétní. Ke každé výtce či pochvale by mělo patřit i vysvětlení proč bylo takové hodnocení a jak je možné situaci zlepšit.

Rozdělení, k jakému účelu se daná forma vzdělávání hodí a jakých metod využívá, zobrazuje následující obrázek 1: Definice základních forem vzdělávání dospělých.

cíl (smysl) učení	věcný substrát učení		
	převážně modelové (uměle vytvořené) situace	převážně reálné (v praxi existující) situace	
		první vytváření (teoretické řešení)	druhé vytváření (praktické řešení)
předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	<b>školení</b>	<b>konzultace</b>	<b>učení z výkonu učitele</b>
předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	<b>třénink</b>	<b>koučování</b>	<b>učení z vlastního výkonu</b>

Obrázek 1: Definice základních forem vzdělávání dospělých

*Zdroj: Vzdělávání dospělých - Jiří Plamínek [32, s. 41]*

V rámci každé formy vzdělávání existuje přidělená role vzdělaného i lektora. Tyto role se odvíjejí od podstaty jednotlivých forem vzdělávání. Držení se této role či její naplnění danou stranou je klíčové pro úspěšné provedení vzdělávací akce. Může být vhodné i na počátku vzdělávání tyto pozice upřesnit, aby nedošlo k mylné interpretaci vzdělávání. V následující tabulce 5: Role podle forem vzdělávání jsou uvedeny role vzdělaných (účastníků) a lektorů podle formy vzdělávání. [32, s. 40-47] [2]

Tabulka 5: Role podle forem vzdělávání

Forma vzdělávání	Role účastníka	Role lektora
<b>Trénink</b>	je "cvičen" trenérem	je "trenér", stimuluje k nácviku
<b>Školení</b>	je informován lektorem	je zdrojem informací
<b>Koučování</b>	"učí se učit se"	stimuluje účastníka je generování poznatků
<b>Konzultace</b>	je "instruován" expertem	je zdrojem návodů k chování a řešení
<b>Učení z vlastního výkonu</b>	je objektem pozorování	je "dárcem" reflexe (zpětné vazby)
<b>Učení z výkonu učitele</b>	je pozorovatelem reality	je vzorem k napodobování

*Zdroj: Vzdělávání dospělých - Jiří Plamínek [32, s. 46]*

## 2.1. Vzdělávání bez dohledu zaměstnavatele

Předchozí stránky byly zaměřeny hlavně na formy vzdělávání. K tématu vzdělávání před nástupem do zaměstnání zároveň patří i programy, které neinicuje zaměstnavatel. Jde zejména o programy, které vedou či zastiňují instituce spojené s trhem práce jako je MPSV či Úřad práce.

Cíle těchto programů jsou podpořit zaměstnanost. Investice do těchto nástrojů jsou vedeny pod pojmem "Aktivní politika zaměstnanosti". Podle dokumentu Strategie zaměstnanosti 2020 jsou identifikovány hlavní priority, které jsou sledovány a podporovány.

*"Strategie zaměstnanosti identifikovala čtyři hlavní priority.*

1. *Podpora přístupu k zaměstnání, zejména pro skupiny ohrožené na trhu práce.*
2. *Podpora rovnosti žen a mužů na trhu práce.*
3. *Podpora přizpůsobení podniků a zaměstnanců změnám potřebám trhu práce.*
4. *Rozvoj veřejných služeb zaměstnanosti." [6, s.1]*

Dokument dále rozvádí cílový stav a metody financování této strategie. Jako hlavní vše zastřešující shrnutí cíle se dá považovat toto:

*“Cílem Strategie zaměstnanosti je zvýšit celkovou míru zaměstnanosti věkové skupiny občanů 20 – 64 let na cílovou hodnotu 75 % a zároveň splnit dílčí národní cíle (zvýšení zaměstnanosti žen, zvýšení zaměstnanosti starších, snížení nezaměstnanosti mládeže a snížení nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací) přijaté vládou ČR v rámci Strategie EVROPA 2020, Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění.” [6, s. 2]*

Podle průběžné zprávy k 30.6.2017, která monitoruje nabídku a poptávku na trhu práce, bylo v České republice evidována 4% nezaměstnanost. Tedy sledovaná zaměstnanost je 96%. Což je výrazně nad hodnotou určenou cílem Strategie zaměstnanosti. K této extrémní hodnotě napomohl současný ekonomický růst. I přes tuto hodnotu v rámci Strategie zaměstnanosti stále probíhají další aktivity s posláním v plnění hlavních i dalších dílčích cílů.

Zavádění opatření Strategie zaměstnanosti je hlavně úkolem hlavního realizátora, kterým je Úřad práce ČR. Implementace probíhá i ve spolupráci s dalšími orgány veřejné správy, se zaměstnavateli, s obcemi, s regionálními profesními a podnikatelskými sdruženími, s poradenskými a vzdělávacími institucemi, s nestátními neziskovými organizacemi apod.

Hlavními zdroji financování jsou:

- státní rozpočet ČR,
- Evropský sociální fond (ESF).

Předpokládaný plán počítá s alokovanou částkou 1,5 mld. Kč jako ročním nákladem čerpaným ze státního rozpočtu ČR. Doplnkem k této částce je zdroj z ESF z Operačního programu Zaměstnanost. Na realizaci Operačního programu Zaměstnanost v programovém období 2014-2020 je včetně národního spolufinancování předběžně vyčleněno cca 2,569 mld. EUR, což při kurzu 27,5 Kč/EUR představuje cca 70,6 mld. Kč. Finanční prostředky programu jsou dominantně koncentrovány ve prospěch prioritní osy 1 Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly, na kterou je vyčleněno téměř 60 % prostředků programu, tj. cca 42 mld. Kč (včetně národního spolufinancování). [6 s.3]

### **2.1.1. Vzdělávání v gesci Úřadu práce**

V rámci Strategie zaměstnanosti figuruje několik podporovaných aktivit. Hlavními kategoriemi, kterými se dokument zabývá jsou: [6]

- investiční pobídky,
- další opatření k vytváření pracovních míst,
- aktivní politika zaměstnanosti.

Jednou z podporovaných aktivit jsou i rekvalifikace. Ty provádí smluvní organizace Úřadu práce, případně jsou využívány otevřené rekvalifikační kurzy.

Rekvalifikací se podle oficiálních stránek Úřadu práce rozumí:

*“získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala. Při určování obsahu a rozsahu rekvalifikace se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována formou získání nových teoretických a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzdělávání (§ 108 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů).” [35]*

Vhodnost rekvalifikace, pro konkrétní uchazeče, posuzuje, na základě získaných dat o klientovi, sám Úřad práce. Evidovaný uchazeč o zaměstnání si může o rekvalifikaci požádat sám. Rozhodnutí o přidělení finanční podpory při rekvalifikaci a příspěvku na rekvalifikaci je na zaměstnancích Úřadu práce. Aby byla účast na rekvalifikaci úspěšně schválena, musí uchazeč splňovat tyto podmínky:

- být v evidenci Úřadu práce jako uchazeč nebo zájemce o zaměstnání,
- mít odpovídající vstupní kvalifikační předpoklady pro daný rekvalifikační kurz a pro výkon profese, na kterou se rekvalifikuje (např. příslušný stupeň vzdělání, některé znalosti a dovednosti – záleží na typu rekvalifikace),
- být zdravotně způsobilý/lá pro absolvování rekvalifikačního kurzu a pro výkon nové profese
- rekvalifikace musí být potřebná – dosavadní kvalifikace uchazeče nebo zájemce o zaměstnání neumožňuje získání vhodného pracovního místa,
- rekvalifikace musí být účelná - po ukončení rekvalifikace je reálná šance získat zaměstnání. [35]

Rekvalifikaci inicializuje buď zaměstnanec úřadu práce či uchazeč o zaměstnání. O investici do vzdělání se rozhoduje ještě před tím, než je jisté, že uchazeč získá pracovní místo. Výhodou pro uchazeče je možnost využití dvou příspěvků:

- úhrada nákladů rekvalifikace,
- podpora při rekvalifikaci.

Tyto příspěvky nejsou nárokovatelné a jejich výši a přidělení je na rozhodnutí zaměstnanců napříč Úřadem práce odpovědných za práci s uchazeči.

Podle dokumentu Analýza vývoje zaměstnanosti v roce 2016 z MPSV je možné zjistit rozsah podpory rekvalifikací. Úřad práce se podle svých slov snažil podporovat rekvalifikace podle vývoje na trhu práce. Reagovali tak na požadavky zaměstnavatelů a zájem evidovaných uchazečů o zaměstnání. Mezi nejžádanější rekvalifikace patří:

- řidičské oprávnění (i s profesními průkazy),
- svářečské a strojní rekvalifikace,
- základní počítačová gramotnost a pokročilé kurzy,
- pracovník v sociálních službách.

V roce 2016 se rekvalifikovalo celkem 22 548 osob (o 15, 5 tis. méně než v roce 2015). Z toho se v rámci zvolené rekvalifikace (ZR) v roce 2016 rekvalifikovalo 9 701 osob (tj. 43,0 % z celkového počtu rekvalifikovaných), což je oproti stejnému období minulého roku o 7,9 tis., tj. o 45,0 %, méně. Meziroční pokles účastníků rekvalifikace souvisí se snižováním počtu uchazečů o zaměstnání evidovaných na ÚP ČR.

V roce 2016 bylo na rekvalifikace, vč. zvolených rekvalifikací, vyčerpáno 269 494 tis. Kč, tj. 3,9 % všech finančních prostředků čerpaných ÚP ČR (v roce 2015 bylo vyčerpáno 380 350 tis. Kč). [26, s.54-55]

### **2.1.2. Projekty realizované externími institucemi**

Externí instituce vstupují do vzdělávání buď na základě otevřených kurzů, které si nezaměstnaní sami vybírají, nebo jde o projekty financované z ESF. Autor se bude věnovat právě projektům financovaných z ESF. U nich je předpokládáno a doloženo podmínkami dotačních titulů, že jde o podporu zaměstnanosti, což u otevřených kurzů vzdělávacích agentur není předpokládáno.

V rámci Operačního programu Zaměstnanost Evropského sociálního fondu, který běží od roku 2014 a bude pokračovat až do roku 2020, jsou vypsány výzvy na podporu zaměstnanosti a adaptability pracovní síly. Těchto výzev bude za celou dobu realizace OP

(Operační program) vypsáno 55. Což je přibližně polovina všech plánovaných výzev. Celková alokace finančních prostředků na všech 55 výzev je 40 391 130 000,- Kč. [40]

Není v silách autora věnovat se všem výzvám, ani to není cílem této práce. Proto v následující části kapitoly budou uvedeny obecné záměry OPZ se zaměřením se na prioritní osu 1, investiční prioritu 1 a její možnosti využití jako vzdělávání před nástupem do zaměstnání.

Prioritní osa 1 je Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly. Autor práce se zde zaměřuje pouze na investiční prioritu 1. Tato konkrétní investiční priorita má vymezeny 2 specifické cíle. A to:

- specifický cíl 1.1.1: Zvýšit zaměstnanost podpořených osob, zejména starších, nízkokvalifikovaných a znevýhodněných,
- specifický cíl 1.1.2: Zvýšit zaměstnanost podpořených mladých osob prostřednictvím programu Záruky pro mládež.

Investiční priorita 1 je navržena tak aby podporovala dosažení cíle Národního programu reformem v oblasti zaměstnanosti. Zvýšení obecné míry zaměstnanosti osob 20 - 64 let na cílovou hodnotu 75 %. Realizace aktivit spojených s touto investiční prioritou by měla přinést aktivizaci okrajových skupin populace. Jedná se o mladší lidi, starší lidi a nízkokvalifikované. Cílová skupina je definována takto:

*“Cílové skupiny zahrnují především uchazeče a zájemce o zaměstnání, osoby se zdravotním postižením, osoby s kumulací hendikepů na trhu práce a ekonomicky neaktivní osoby, včetně osob vracejících se na trh práce po návratu z mateřské/rodičovské dovolené . Zvláštní důraz bude kladen na osoby znevýhodněné na trhu práce (např. osoby 55 – 64 let, osoby do 25 let věku, příslušníci etnických menšin a osoby s nízkou úrovní kvalifikace (stupeň ISCED 0 – 2)).” [8, s.40]*

## **2.2. Vzdělávání iniciované budoucím zaměstnavatelem**

V této kapitole jde zejména o spolupráci s dalšími vzdělávacími institucemi. Iniciátorem je zaměstnavatel, který se zapojuje do již probíhajícího vzdělávání. Zaměstnavatel je motivován i propagací vlastního jména.

Zaměstnavatel riskuje, protože investuje svoje zdroje do potenciálních zaměstnanců a nemá jistotu jejich následného zaměstnání. Faktory jako úroveň rizika, pravděpodobnost následného zaměstnání a hodnota vložených zdrojů se liší podle zapojení zaměstnavatele.

Podle průzkumu společnosti Universum z roku 2016 se mezi nejvýznamnější rozhodovací faktory o budoucím zaměstnavateli u studentů řadí:

- přátelské pracovní prostředí,
- kreativní a dynamické prostředí,
- flexibilita.

V průzkumu, který se každoročně provádí téměř na celém světě a účastní se ho na 1,3 milionu respondentů, se tak vyslovila více než polovina z 14 462 studentů vysokých škol z ČR. [27]

Studenti v reportáži České televize přiznávají, že se svou současnou prací naučili až v praxi. To potvrzují i další průzkumy. Například průzkum agentury STEM/MARK ve spolupráci s VŠ podnikání a práva a VŠ obchodní v Praze uvádí málo praxe jako nejčastější odpověď studentů na otázku “V čem vidíte největší problém českého vysokého školství?”. [31]

Jsme schopni nalézt synergický efekt vzdělávání snižující riziko zaměstnavatelů. Když každý ze zaměstnavatelů vloží poměrně malou investici do rozvoje potenciálních zaměstnanců, bude daná skupina po spolupráci s několika zaměstnavateli disponovat větší škálou znalostí a pohledů na stejnou věc. Dalším z pozitiv je znalost konkurenčního prostředí a tedy motivace nejen potenciálních zaměstnanců ale i zaměstnavatelů. Z dlouhodobého hlediska jde o malou počáteční investici s mnohem větším potenciálem zisku.

### **2.2.1. Mimo prostory zaměstnavatele**

Jednou z možností zapojit se do vzdělávání potenciálních zaměstnanců je využít současnou vzdělávací soustavu. Minimální investice zahrnuje hlavně využití cizích prostor. Jedinou položkou, kterou poskytuje zaměstnavatel je čas vybraného zaměstnance.

#### Seminární práce

Z hlediska vzdělávání je seminární práce druhem samostatného učení bez učitele jako osoby zprostředkovávající znalosti. Jde o vedoucího práce, který směřuje samostudium a celkový smysl práce. Přínos práce, který je podle průzkumu Radovana Kačina a Václava



Šubrta mezi studenty jedním z nejnáročnějších výstupů, může ku svému prospěchu korigovat vedoucí práce.

Jak uvedli Radovan Kačín a Václav Šubrta ve svém příspěvku na 10. konferenci o profesionálních informačních zdrojích, studenti často netuší, co v hledají nebo proč je hledají. Výsledkem této neznalosti je nadměrné množství informací, které vede k rozšiřování možností. Tento stav může vést až k rozhodovací paralýze či ztrátě smyslu dané práce. V tomto příspěvku zaměřeném na pokročilé vyhledávací nástroje můžeme objevit důvod zapojení zaměstnavatelů do seminárních prací. [16, s.3]

Přínosy zapojení zaměstnavatelů do spolupráce se studenty na zadaných seminárních pracích, případně i na tvorbě jejich zadání jsou z pohledu zaměstnavatele:

- hlubší znalosti potenciálního zaměstnance (studenta) v konkrétní oblasti,
- získání výstupů z realizované práce,
- osobní zkušenosti ze spolupráce s potenciálním zaměstnancem (studentem).

Přínosy odpovídají míře zapojení, která není v případě vedení seminární práce vysoká. Přínosy se mohou lišit podle práce, kterou zaměstnavatel vede.

### Přednášky

Dalším typem téměř nenáročného vzdělávání je přednáška. Prezentující je zde zdrojem informací, které se snaží předat posluchačům. Její příprava mnohým netrvá více než několik desítek minut. Mezi lektory existuje názor, že příprava by měla být minimálně dvakrát delší než samotné vystoupení.

Podle prof. Zdeňka Mikuláška jsou cíle přednášky:

- sdělit posluchačům informace, které jsou pro ně zcela nové – přispět k jejich vzdělanosti,
- potvrdit staré, již zažité informace – velmi důležitý moment, jímž se přednášející může vetřít do přízně svého auditoria – nic nepotěší posluchače víc, než něco, co on také zná,
- vyvrátit zažité, nyní však již překonané představy a vzorce myšlení, to je vůbec nejdůležitější moment – zažité poznatky nelze jen tak hned přepsat novými,
- ve vedlejším plánu je třeba získat posluchače na svou stranu, tedy ho nějakým nevtíravým způsobem pochválit za jeho snahu vzdělávat se. [25, s.1]

Pan profesor říká, že přednášející je na přednášce pro své posluchače a nikoli naopak. Aby byla přednáška úspěšná pro obě strany je potřeba využít jazyk, kterému bude auditorium

rozumět. Neméně důležitá je i kostra celého vystoupení. Přednášející by se podle pana profesora neměl bát i drobných extempore. Nazývá je kořením přednášky. Díky nim si auditorium upevní vyřčené a ukázané informace.

Své zamyšlení nad cíli prezentace přednášky rozvedl pan profesor i o přínosy pro přednášejícího. Jsou to:

- pocit sebeuspokojení a vlastní prezentace, ukojení ctižádosti. Je to tvůrčí ale i tak trochu adrenalinová záležitost,
- během přípravy a vlastní prezentace si dotyčný předmět osvojí lépe, než kdyby si o něm jenom četl,
- poznávací aktivita – zjistíte, jak to dělají jinde, poučíte se, inspirujete. Dostanete se do kontaktu s podobně smýšlejícími lidmi → pocit jisté sounáležitosti i euforie,
- peníze. [25, s.2]

Autor práce souhlasí hlavně s třetím bodem. Pokud zaměstnavatel uskuteční přednášku, měl by jeho hlavní přínos být poznání lidí. Důležitou informací je zájem publika a úroveň jejich znalostí případně schopností. Tyto informace by měl zaměstnavatel orientovaný na budoucnost velmi intenzivně vnímat a podle nich tvořit dlouhodobá vzdělávací rozhodnutí. Tak aby vytvářel dojem zaměstnavatele, který se snaží konat “větší dobro”.

#### Popularizační přednášky

Jednou z cest jak konat “větší dobro” a hledat nové talenty jsou tzv. popularizační přednášky. O popularizaci neznámých či jen méně známých oblastí se pokouší s většími či menšími úspěchy jak veřejný tak soukromý sektor.

*“Make (a scientific or academic subject) accessible to the general public by presenting it in an understandable form.” [34]*

V překladu znamená tato definice “Dělat akademická či vědecká témata přístupná široké veřejnosti jejich prezentováním v pochopitelné podobě”. Popularizace se nemusí týkat pouze vědních oborů. Pro zaměstnavatele popularizace znamená zejména představování méně známých pracovních pozic. Tyto pozice jsou často zajímavé a odborně zaměřené. Nicméně jsou většinou populace skryta právě svou nevšedností.

Správná popularizační přednáška má nadchnout a podnítit zájem o další informace z oboru. Působení na veřejnost v rané fázi vývoje, je dlouhodobým plánem pro naplňování potřeb

budoucího trhu práce. Úskalím popularizace je její nutnost v kontinuálním přístupu a zprostředkovávání stále nových podniků. Metoda sama však stojí i padá na faktorech:

- dostupnost dalších informací,
- správnost informací,
- možnosti faktických experimentů,
- možnost spolupráce v komunitě.

### **2.2.2. Se silným zapojením zaměstnavatele**

Právě aktivní zapojení zaměstnavatele může podpořit výsledek vzdělávání před plnohodnotným zaměstnáním. Jako investici na pořádání můžeme počítat:

- čas zapojených zaměstnanců,
- obsazení firemních prostor,
- čas plánování a organizace před i po akci.

Autor práce zde uvádí 3 možná zapojení zaměstnavatele. Jsou uvedeny od nejméně náročného po nejnáročnější.

#### Exkurze

*„Skupinová návštěva významného nebo zajímavého místa či zařízení, která má poznávací cíl. Jedna z organizačních forem výuky konaných v mimoškolním prostředí, má přímý vztah k obsahu vyučování: ilustruje, doplňuje, rozšiřuje žákovu zkušenost.“ [30]*

Exkurze je tedy jakousi sondou do reálného prostředí. Ač je exkurze zde uvedena jako forma vzdělávání, musíme si uvědomit, že jejím cílem není předání faktických znalostí. Síla exkurze spočívá v propojení získaných znalostí či představ s realitou.

Komplexní exkurze je složitější. Její podstatou je vystihnout návaznosti a propojení v celém podniku. Tato skutečnost odráží její složitější přípravu. Aby proběhla komplexní exkurze řádně a s přínosem pro vzdělávané, musí být každý krok řádně naplánován. Ideální situace nastává ve chvíli kdy je možné návaznosti či další procesy opakovat pro názornost či pochopení. [12, s6-9]

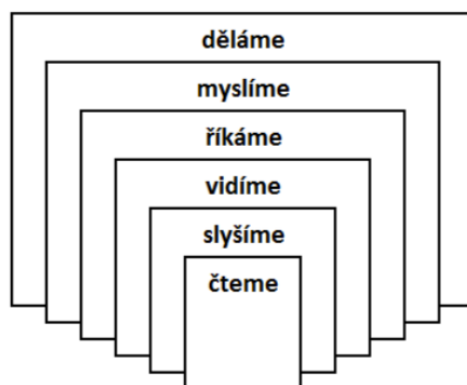
#### Assessment centrum

Ač je tato forma známá hlavně jako součást výběrového řízení, nemusí zůstat pouze jako forma výběru zaměstnanců. Komplexní přístup assessment centra má otestovat hlavně:

- komunikaci,
- odolnost vůči zátěži,
- kreativitu,
- organizační schopnosti,
- zápal,
- argumentaci,
- týmovou spolupráci.

Zařazení nejen jako hodnocení ale i jako vzdělávací blok je nasnadě. Podle rozdělení, které definoval Jiří Plamínek (obrázek 1), se assessment centrum může využít ve dvou kategoriích.

V případě, že nám jde o účastníky, kteří aktivně vykonávají zadané úkoly, pak jde o trénink či lépe nácvik. V druhém případě nám jde o pozorovatele. Ti se však zapojují do reálného případu assessment centra a jde o hodnocení a pozorování. Ti se tedy učí z vlastního výkonu. V tomto případě musí existovat další pozorovatel pozorující pozorovatele.



Obrázek 2: Účinnost metod předávání podnětů

*Zdroj:[32, s.125]*

Oproti všem doposud uvedeným formám vzdělávání jde o nejnáročnější variantu. Její náročnost spočívá hlavně v počtu potřebných zaměstnanců, kteří se assessment centra účastní. Na druhou stranu je pro větší zaměstnavatele velmi limitující omezený počet účastníků. Kompletní vzdělávání touto formou může zabrat i několik dní. Výhodou je získání velkého množství dat použitelného i pro 360° evaluaci zaměstnanců. [44] [38]

Assessment centrum patří do skupiny “děláme” (viz obrázek 2). Má tedy prokazatelně největší efekt na účastníky než jiné metody. Zároveň jde o jejich provádění v kontrolovaných prostředích.

Modelové situace by měly být psány a vytvářeny tak aby docházelo k osvojování teoretických metod. Cílem je nechat účastníky zabývat se procesem nikoli reáliemi okolo či známými okolnostmi. Toho je možné dosáhnout kontextem, který je záměrně mimo realitu. Hry je možné dále rozebírat podle zadání (např. jedno zadání pro všechny, vlastní zadání pro každého účastníka) a jejich cíle. [8, s.157]

#### Trainee programy

Vyhází z metody učení se z výkonu učitele kombinovanou s učením se z vlastního výkonu. Hlavním poznávacím znamením je jejich dlouhodobost a návaznost na reálné prostředí s reálnými situacemi. Jde o minimálně týdny. Je možné absolvovat několikaletý trainee program. Metoda může být nazývána stínováním.

Bc. Denisa Mičková to taktéž uvádí se své diplomové práci z roku 2015 takto:

*“Vodák (2011), Dvořáková (2007), Kocianová (2012) a Hroník (2007) uvádí tuto problematiku okrajově pod tématem řízení talentů a kariéry, stejně tak Ulrich (2012) zahrnuje trainee programy do aktivit směřujících k budování talentů. Bartoňková (2010) vidí trainee programy jako metodu vzdělávání, jež je využívána v praxi jako nástroj adaptace a rozvoje.” [24, s.50]*

Ve své práci dále Mičková uvádí, že zaměstnavatelé si byli vědomi vzdělávací síly trainee programu. V jejím průzkumu pouze 1/3 dotázaných zaměstnavatelů uvedlo, že vzdělávání není ani sekundárním cílem. Účastník se podle tohoto průzkumu podívá do většiny podniku a vyzkouší několik pracovních pozic. [24]

### **3. NÁSTROJE K ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ V RÁMCI ZAMĚSTNÁNÍ**

Autor práce se v této kapitole zabývá klasickým přístupem k firemnímu vzdělávání. To je započato dnem nástupu do zaměstnání a ukončeno koncem pracovního poměru. Směr rozvoje zaměstnanců a jeho efektivita je dána aktivitou zaměstnavatele. Hlavní podíl na něm má personální oddělení. To zajišťuje organizaci a realizaci firemního vzdělávání. To je dlouhodobý proces zvyšování kompetencí zaměstnanců.

#### **3.1. Činnost personálního oddělení**

Personální oddělení souží ve firmě nejen ke vzdělávání. Hlavním úkolem oddělení je zajistit naplnění personálních potřeb klíčových procesů podniku. Další aktivity jsou nadstavbou či doplňkem k jeho hlavní činnosti. Což neznámá, že jsou podřadnější. Právě díky těmto dalším aktivitám je personální oddělení schopno úspěšně plnit svůj hlavní cíl.

Shrnutí hlavních oblastí činností personálních oddělení je možné do tří bodů. A to:

- strategické plánování,
- plánování, organizování a poskytování interních služeb,
- konzultace.

Činnost plánování, organizování a poskytování interních služeb je nejzajímavější. Je možné ji rozdělit do konkrétních činností, mezi které patří:

- zabezpečení zdraví a bezpečnosti,
- konzultační služby pro zaměstnance,
- rozvoj zaměstnanců.

Oblast vzdělávání je pro firmu velmi důležitá. Personální oddělení zajišťuje obsazování pracovních pozic vhodnými kandidáty. Může vybírat z vnitropodnikových zdrojů a externích zdrojů.

Obsazení pozice z vnitropodnikových zdrojů je pouhé přesunutí již zaměstnaného člověka na jinou pozici. Kandidát na přesunutí musí být na tento úkon připraven alespoň z kvalifikačního pohledu. Zároveň by měl být motivován tento krok podstoupit.

Externí zdroje pro obsazování pozic obsahují jak zaměstnance jiných podniků, tak i absolventy či nezaměstnané. Tito noví zaměstnanci procházejí adaptačním vzděláváním

neboli vzděláváním v adaptačním procesu. Můžeme činnost personálního oddělení ve vzdělávání zaměstnanců specifikovat do následujících bodů:

- *“vzdělávání v rámci adaptačního procesu,*
- *přípravu pracovníků k pracovní činnosti,*
- *prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,*
- *rekvalifikaci (přeškolení) – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání,*
- *profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci,*
- *zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).” [19, s.15-16] [3] [18]*

### **3.1.1. Vzdělávací plán**

Nástrojem pro aktivní sledování a rozvoj zaměstnanců může být vzdělávací plán. Pod tímto názvem se skrývá dokument pro strategii vzdělávání jednotlivých pozic. Právě díky tomu jde o celkem rozsáhlý dokument.

Cílem tohoto dokumentu je sepsání postupů vzdělávání. Postupy by měly plynout ze zákonných požadavků, potřeb adaptačního plánu a kariérního rozvoje zaměstnance. Při konstrukci by se v ideálním případě mělo vycházet z 360° hodnocení zaměstnanců a také jejich vlastních požadavků.

Aby k tvorbě vzdělávacího plánu mohlo dojít za příznivých podmínek nejen pro personální oddělení, je žádoucí postupovat podle následujících bodů.

1. *“Organizace má definovány popisy pracovních míst, které obsahují požadavky na normativní (legislativní) vzdělávací aktivity spojené s výkonem funkce.*
2. *Díky jasně definovaným kvalifikačním požadavkům může řídit kariérní postup talentovaných zaměstnanců.*
3. *Organizace má vytvořeny typové adaptační plány s požadavky na vzdělávací aktivity spojené s novým nástupem na dané pracovní místo.*
4. *Vedoucí pracovníci při hodnoticích pohovorech definují vzdělávací aktivity u svých podřízených.*
5. *Samotní zaměstnanci mají možnost žádat personální oddělení o rozvojové aktivity přes HR portál.*

6. *Všech pět uvedených zdrojů požadavků je v jedné databázi a všechny HR procesy jsou řešeny jedním personálním systémem.* [21, s. 8-9] [41]

Tvorba plánu začíná shromážděním potřebných informací. A to prostřednictvím pohovorů se zaměstnanci a definováním pracovních pozic. Také se zde zohledňují potřebná školení požadovaná legislativou. Následné kroky již zvládají specializované systémy.

### **3.1.2. Vzdělávání v adaptačním procesu**

Adaptační proces je součástí obsazování pracovních pozic. Doktor Zdeněk Pelán jej definuje takto:

*“Přizpůsobení se prostředí.”* [29]

Adaptační proces tedy má umožnit/podpořit/usnadnit zaměstnanci převzetí nových podnětů. Mezi nové podněty se řadí:

- prostředí,
- spolupracovníci,
- procesy,
- komunikační kanály,
- požadované vzorce chování. [17, s. 13]

Seznámení se s novinkami prostředí je vhodné formou školení. Následná implementace a vizualizace by měl probíhat pozorováním a tedy učením se z výkonu učitele. Konečná fáze adaptačního procesu by se měla realizovat formou koučování. Tímto postupem prochází adaptovaný zaměstnanec od čistého vnímání okolí až do pozice, kdy jej mentor posouvá k vlastní iniciativě v rámci prostředí. [17, s. 15-17]

Evaluační šetření mezi zaměstnavateli v Pardubicích a blízkém okolí se zabývalo jejich využívanými formami vzdělávání. Zaměstnavatelé byli dotazováni, jaké z níže uvedených forem využívají:

- koučink interní (rozvíjení zaměstnance),
- koučink externí (rozvíjení zaměstnance),
- mentoring interní (individuální předávání znalostí),
- mentoring externí (individuální předávání znalostí),
- e-learning,
- seminář (přednáška+diskuze) - vedený interními zaměstnanci (celodenní),



- seminář (přednáška+diskuze) - vedený externími zaměstnanci (celodenní),
- asistování - zaměstnanec pomáhá zkušenějšímu zaměstnanci,
- stínování - zaměstnanec sleduje práci zkušenějšího zaměstnance a nezapojuje se do hlavní činnosti,
- porady - video rozbor, nácviky situací, případové studie, skupinová konzultace...,
- rotace práce,
- přednáška (výklad bez diskuze),
- assessment centre,
- hraní rolí (manažerské hry),
- gamifikované simulace (virtuální prostředí, rozšířená realita např. výuka CNC obrábění pomocí hry pro virtuální realitu).

Během šetření zaměstnavatelé vybírali ze stejných možností jak pro vzdělávání v adaptačním procesu, tak i pro kvalifikační vzdělávání. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnavatelé tyto dva účely vzdělávání rozlišují i vhodně zvolenými formami.

#### Stínování

Metoda stínování vychází z učení se z výkonu učitele. Jde o demonstrativní metodu využívající reálně prostředí s reálnými případy. Úkolem vzdělávaného je pozorovat učitele. Nesporným přínosem pro pozorovatele je obsáhnutí veškerých úkonů pozorované pracovní pozice. S tím je spojena tvorba zájmu či nezájmu dále se o pozici zajímat.

Společnost prezentující expertní názory The balance uvádí, že metoda je tím vhodnější čím více jsou názornější jednotlivé činnosti. Podle nich je tedy vhodné používat tuto metodu vzdělávání u následujících pracovních pozic.

- *“Restaurant employees: serving staff, bartenders, cooks, chefs, bus persons, cashiers, hosts, and so on.*
- *Medical professions: physical therapy, occupational therapy, nursing, physicians, radiologists, surgeons, and so on.*
- *Manufacturing jobs: supervisors, quality control, skilled trades employees, machine operators, tool and die makers, machinists, and so forth.*
- *Administration: receptionists, administrative assistants, secretaries, clerks, and so forth.*
- *Skilled Trades: carpenters, painters, woodworkers, electricians, plumbers, heating and cooling technicians, and so forth.*

- *Product development and go to market including computer programming, market research, marketing, sales, customer service, technical support, user experience testing, quality control, and so forth.” [11]*

Výhodou této metody je její poměrně snadná realizace. Příprava před samotnou realizací je téměř nulová. Ovšem provozování této formy vzdělávání je náročné pro samotného stínovaného zaměstnance, který musí ovládat všechny postupy podle vnitřních předpisů.

### Koučink

Alternativní forma vzdělávání, která vychází z předpokladu, že vzdělávaný potřebuje pouze nasměrovat, aby využil potenciálu prostředí, ve kterém pracuje. V tomto vzdělávacím vztahu je zaměstnanec a kouč (seniorní zaměstnanec).

*„Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval.“ [13]*

Koučink je v současné době velmi diskutované téma právě pro jeho objektivnost. Koučování zaměstnanci sami zapojují více vlastní iniciativy právě proto, že jim je ponechán prostor. Vlastně s od nich vyžaduje značná míra vlastní volnosti. Kouč je tak může bez velkého zásahu nasměrovat inspiracemi či otázkami ke společnému cíli. A právě tento efekt páky, kdy malé počáteční postrčení se transformuje do většího efektu, je ošidný. Kouč může založit jak pozitivní, tak i negativní dopady. [28]

V některých případech adaptačního vzdělávání může jít i o mentoring. Rozdíl mezi koučingem a mentoringem je ve způsobu vzdělávání. Kouč postrkává směrem k vlastnímu zjištění a tzv. “aha” efektu. Mentor na rozdíl od kouče předává vlastní zkušenosti. Mentorovou snahou není zapojit přemýšlení mentorované osoby nýbrž jej zaplavit novými informacemi. Rozdílný přístup se dá popsat i lidovým pořekadlem “Chytrému napověz, hloupého kopni.”. Tato varianta bude popsána v další podkapitole.

### **3.1.3. Kvalifikační vzdělávání**

Oproti adaptačnímu vzdělávání je kvalifikační vzdělávání spojeno s dalším růstem zaměstnavatele po stránce odbornosti a kompetentnosti. Kvalifikační vzdělávání se snaží

udržet zaměstnance na úrovni schopností, dovedností a znalostí, které jsou potřebné pro současnou a budoucí potřebu zaměstnavatele.

Slovy Lukáše Palečka pro časopis Firemní vzdělávání jsme na samotném začátku epochálních změn, proto plánování může být ošidné. Lukáš paleček uvádí názor o rozdílnosti současného stavu a ne příliš vzdálené budoucnosti. Očekává, že se zavedením nových technologií spojených hlavně s průmyslem 4.0 se objeví významné změny. Nejen v přístupu k technologiím, ale i ve vzdělávání. [21, s. 7]

Zaměstnavatelé mohou své zaměstnance vést k sledování nových trendů. Za použitelné formy vzdělávání zaměstnanců považuje autor tyto:

- e-learning,
- semináře,
- rotace práce,
- mentoring,
- gamifikace.

Každá z forem vzdělávání má své výhody a nevýhody. Taktéž se hodí pro různé účely. Právě díky novým přístupům a zaváděným technologiím mají personální oddělení v možnostech vzdělávání velký výběr. Proto je možné mít velmi vysokou efektivitu vzdělávání. [45]

### E-learning

Moderní forma vzdělávání, která byla umožněna zavedením internetu a počítačů do běžné praxe. Forma těží hlavně z využívání moderních technologií. Jejím základem je interaktivita. Výhody e-learningu jsou:

- snadná přenositelnost,
- neomezená dostupnost v rámci internetové sítě,
- stabilní kvalita,
- nevázanost na geografické prostředí,
- jednoduchá správa,
- finanční nenáročnost.

Velký úspěch slaví tzv. MOOC platforma. V originále masive open online courses neboli masové otevřené online kurzy, které přinášejí informace pro širokou internetovou veřejnost. Jejich využití právě ve firemním vzdělávání může nahrazovat klasické přednášky.

Významnou výhodou je dostupnost, kdy je možné internetový kurz spustit podle individuálních potřeb zaměstnance. E-learning může zvýšit svou efektivitu tzv. microlearningem. Jde o rozčlenění na velmi malá témata. Zaměstnanci jedna lekce zabere nejvýše 5 minut. [7] [37]

### Seminář

Klasická forma vzdělávání vycházející ze známého uspořádání předávání informací. Seminář se zakládá na přímé interakci lektora a účastníků semináře. Jedná se často o krátké vzdělávací bloky o délce maximálně několika hodin. Typickým znakem semináře je rozrušení monologu lektora vzájemnou komunikací s účastníky.

Lektor předává teoretické znalosti a má zároveň prostor pro jejich demonstraci. Dále jsou pak tyto informace rozebírány účastníky. Primárním úkolem semináře není podpoření praktických dovedností. Seminář řeší spíše budoucí potenciál než současné potíže. [32, s. 42]

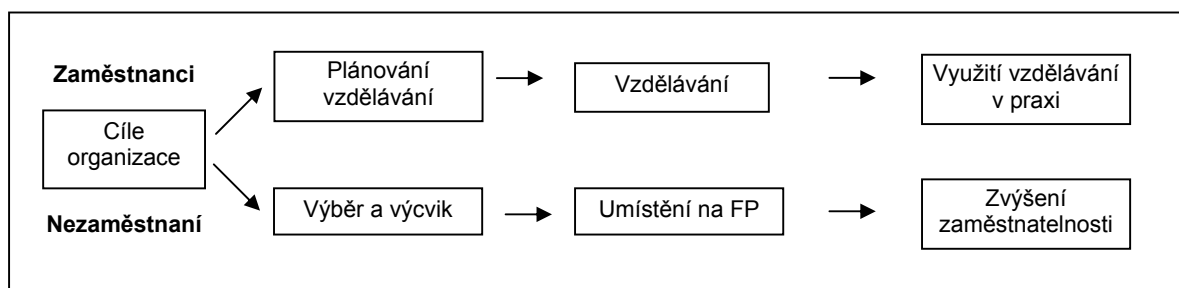
### Rotace práce

Metoda vzdělávání na pracovišti. Její účastníci si zkoušejí další pracovní pozice v rámci zaměstnavatele. Hlavním přínosem je hlubší poznání vzájemných vztahů mezi jednotlivými odděleními a zapojení se do sociální sítě na pracovišti. Komplexní znalosti provozu podniku jsou předpokladem pro kariérní postup. [36]

Rotace práce může probíhat nejen na úrovni pracovních pozic nýbrž i na úrovni podniků. Právě rotace práce byl nástroj podporovaný EU pro uchazeče o zaměstnání. Rotace probíhá ve 4 krocích:

1. náhradník nastupuje do organizace na pracovní místo, které bude dočasně uvolněno,
2. zaměstnanec odchází na školení, vzdělávání, (dovolenou, nemoc),
3. zaměstnanec se vrací po pracovní pauze na své pracovní místo,
4. buď se náhradník vrací zpět do evidence s prokázanou praxí, nebo je zaměstnán v této či jiné organizaci.

Uvedené kroky mohou být i v rámci organizace. Zaměstnaní a nezaměstnaní účastníci sledují rozdílné podnikové cíle. Jejich cíle a postup shrnuje obrázek 3: Cíle organizace při rotaci práce.



Obrázek 3: Cíle organizace při rotaci práce

*Zdroj: [4, s. 13]*

Přínos rotace práce je výrazně závislý na zaměstnanci. Podpoření účelu rotace práce může být motivací zaměstnance. Jeho následná snaha a tak i dopad vzdělávací akce se znatelně zvyšuje. Znalost vzájemných vztahů může být katalyzátorem inovací. [4, s. 11-15]

### Mentoring

Jane Cranwell-Ward, Patricia Bossons a Sue Gover v knize *Mentoring: A Henley Review of Best Practice* uvádějí několik definicí mentoringu. Autor práce se ztotožňuje s definicí mentoringu jako, vedení jiné osoby předáváním zkušeností, znalostí a principů myšlení.

Jde o vztah dvou osob založený na předávání vědomostí. Nemusí jít o fyzickou přítomnost mentora. Úspěšnost mentoringu závisí na vytvořeném vztahu mezi dotyčnými. Jde o dlouhodobou spolupráci.

Mentoring můžeme rozdělit podle obrázku 4: Skupiny mentoringu.

	<b>neformální</b>	<b>formální</b>
<b>strukturované</b>	<b>vlastní pomocí</b> (self-help)	<b>zakotvené</b> (embedded)
<b>nestrukturované</b>	<b>sociální</b> (social)	<b>organické</b> (ad-hoc)

Obrázek 4: Skupiny mentoringu

*Zdroj: [5, s. 28]*

“Embedded” neboli “zakotvené” jsou typy mentoringu s jasnou strukturou. Nejčastěji jsou využívány firemním vzděláváním, protože mají jasně popsání vztahy (mentory a mentorované) a cíle. Jejich definice často sahá mnohem dále. Bývají určené nejen vztahy a cíle ale i čas, témata, místa interakce a další proměnné, které mohou do mentoringu vstupovat.

“Ad hoc” je “organické” vyústění zakotveného systému. Předpokladem pro jeho vytvoření je známá databáze mentorů a volný přístup zájemců o mentoring k dostupným mentorům. Spolupráce probíhá pouze na základě domluvy samotných účastníků mentoringu. Ti si nastavují svá vlastní pravidla a cíle. Většinou jde o naplňování současných potřeb zaměstnavatele a mentorování nepřerůstá v dlouhodobý závazek.

“Social” znamená “sociální” typ mentorování. Zakládá se na necíleném oslovování. Opět se řeší aktuální potřeby. Učený přichází za náhodným mentorem. Učení se bere spíše jako kamarádská pomoc s náhodným charakterem. Delší trvání tohoto typu mentoringu je výjimkou. Často bývá uváděn slovy “Můžete mi pomoci s...”.

“Self-help”, česky “mentoring svépomoci” je založen na aktivitě učeného. Ten má daný plán rozvoje, který si vytvořil rozpoznáním svých potřeb. S plněním plánu musí požádat o pomoc experta. Tato kategorie mentoringu má velmi blízko ke koučování. Expert často nezůstává pouze u čistého předávání vědomostí. [5, s. 26-29]

### Gamifikace

Přístup ke vzdělávání pomocí hraní speciálně upravených her. Tento přístup je znám již delší dobu a je také hojně využíván. To však nebrání tomu, aby právě nyní procházel renesancí. Hlavním katalyzátorem pro rozvoj gamifikace jsou moderní technologie.

Gamifikace nejsou jen virtuální hry. O zařazení her do výuky mluvil již Jan Amos Komenský. V díle *Didactica magna* (vznik kolem roku 1630) se Učitel národů zmiňuje o vyučovacích zásadách. Hovoří o názorném vyučování a také zábavném. [14]

Z této myšlenky jsou odvozeny manažerské hry. Ty vychází z pravidel Jana Amose Komenského. V zařazení podle Jiřího Plamínka jde o formu tréninku. Může taktéž jít o formu učení se z vlastního výkonu. Tato varianta se spíše nedoporučuje, protože učení z vlastního výkonu je postaveno na reálných situacích. Hráč by se tak mohl chytit do řešení nesrovnalostí a unikl by mu smysl hraní hry.

Cílem je simulovat reálnou situaci ve smyšleném prostředí. Tak aby se účastník hry (hráč) zajímal spíše o proces než o formality procesu. Manažerské hry byly velmi populární v 60. a 70. letech. Využívali hlavně počítač, který hodnotil úspěšnost rozhodování.

Zde se vyvinuly teorie o rozvoji jednotlivce v rámci působení skupiny. Právě proto z tohoto prostředí pochází tzv. T-skupiny, v originále nazvané training groups. Právě díky práci

ve skupině, kterou manažeři během her tvořili, se jejich individuální schopnosti zlepšovali. Na tomto principu byly vystavěny manažerské hry pro T-skupiny. Ty byly specifické zvláštními rolemi účastníků hry. [9 str. 51]

Úspěšnost her je dána jejich vysokou zapamatovatelností. Lidský mozek si zapamatuje až 80% toho co sám prožije. Což je o 20 procentních bodů více než při pouhém sledování a dokonce 4x více než při samostatném poslouchání.

1. *“Objasnit, co se má účastník výcviku naučit a jak bude pro něho tato informace užitečná. To může být uděláno pomocí moderní organizace – schémat, přehledů, grafů nebo i anekdot, které účastníky upozorní na obsah výcviku.*
2. *Spojit nový obsah výcviku s dosavadními znalostmi a zkušenostmi účastníků. Organizace výcviku má odpovídat osobnostem účastníků výcviku. Například při zahájení výcvikového programu pro týmy vojenských pilotů je zařazeno video o katastrofě vrtulníku, jehož příčinou byly nedostatky v komunikaci prvního a druhého pilota v důsledku jejich špatných komunikačních dovedností.*
3. *Dávkovat informace a uspořádávat je do vhodné struktury. Nová vědomost je snadněji osvojitelná, pokud je spojena s existující vědomostí účastníka výcviku, a když způsob její prezentace podporuje její zařazení do jejich paměti.*
4. *Zařazovat do výcviku účastníky, kteří budou mít příležitost upotřebit získané vědomosti a dovednosti. Výcvik funguje nejlépe, jestliže je rozmanitě obtížný a poskytuje různé podněty vyvolávající požadované chování. Například supervisor, učící se techniky participačního stanovování cílů, může cvičit se dvěma společníky – s jedním, kterému to jde snadno, a s druhým, kterému to jde obtížně.*
5. *Poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu. Účastníci výcviku potřebují vědět, kdy dělají požadovanou činnost dobře, a musí být upozorňováni na to, co dělají špatně a jak to dělat správně.*
6. *Při procvičování nových dovedností dávat příležitost pro pozorování ostatních účastníků výcviku. V otevřených diskuzích nebo při veřejném předvádění se účastníci učí pozorováním ostatních. Možnou nevýhodou účastníků výcviku může být jejich velmi dobrá znalost vyučovaných vědomostí a dovedností. Takoví účastníci výcviku společně*

*s účastníky, kteří chápou nové vědomosti nebo dovednosti rychleji, mohou ostatním účastníkům pomáhat vyrovnávat rozdíl mezi úrovní jejich vědomostí a standardů výcviku.*

- 7. Poskytovat účastníkům výcviku příležitosti k vytváření sociálních sítí a dalšími účastníky výcviku. Průzkumy ukazují, že zvláště pro vyšší pozice je jedním z největších přínosů účasti na výcviku příležitost k navazování nebo prohlubování vztahů s kolegy, kteří se rovněž účastní výcviku. Nově vzniklá sociální síť může poskytovat podporu během aplikace výcviku a nabízí nové rozvojové příležitosti do budoucna.” [10, s. 12]*

Informace o virtuální realitě uvádí se své bakalářské práci Možnosti aplikačního softwaru pro rozšířenou realitu v kontextu poznávání reality Adéla Špačková následovně:

*“Pojem virtuální realita zavedl v roce 1984 Jaron Lanier, který je i otcem zařízení, pomáhajícího nám do kyberprostoru vstoupit, jako je head-mounted display a datový oblek. Definice podle Laniera zní „počítačem vytvořené interaktivní trojrozměrné prostředí, do něhož se člověk totálně ponoří.“ Tělesností je člověk ve světě přirozeném, reálném, vědomím se nachází ve světě nereálném, virtuálním. Kromě tohoto termínu se můžeme setkat s označením jako Umělá realita, Cyberspace, Prostředí.” [39, s. 9]*

Jsme schopni rozlišovat různé úrovně virtuální i rozšířené reality. Prostředí rozdělujeme na základě schopnosti ovlivňovat prostředí. Známe 3 typy:

- pasivní,
- aktivní,
- interaktivní.

Základní úroveň ovlivňování prostředí známe již dlouho. Jde o pasivní stupeň kdy v rámci virtuální případně rozšířené reality ji nejsme schopni ničím ovlivnit. Klasickým zástupcem této reality jsou filmy a knihy, kdy není možné pracovat s nám prezentovanou realitou.

Aktivní virtuální či rozšířená realita již naskýtá možnost určitým způsobem pracovat s tím co vnímáme. Naše činy již vyvolávají jistou reakci v prostředí. Typickým příkladem je pohyb po prostředí. Můžeme tak měnit úhel sledování a podle toho slyšet odpovídající zvuky. Stále však do prostředí nemůžeme zasahovat a měnit.

Nejvyšší formou virtuální a rozšířené reality je přidání možnosti upravovat prostředí. Právě tato možnost stojí za renesancí gamifikace vzdělávání. Interakce s prostředím nám dovoluje zažít danou věc a tím pádem zvyšuje pravděpodobnost zapamatování.



Dalším faktorem pro využívání této metody je zjednodušení náročných demonstrací. Některé demonstrace jsou nebezpečné, případně vyžadují vysoké množství pomůcek nebo jsou extrémně nákladné. Jejich digitalizací se tak všechny tyto faktory, které ztěžují realizaci demonstrací, významně snižují. [39, s. 8-12]

Možnosti využití virtuální reality jsou téměř neomezené. Namátkou vybrané činnosti jsou:

- cestování,
- realizace experimentů,
- konstruování strojů/architektury,
- kreativní tvoření a další.

### **3.2. Náklady a přínosy vzdělávání**

Efektivnost vzdělávání se počítá jak podíl nákladů a přínosů. Schválně zde nejsou uvedeny výnosy. Ze vzdělávacích aktivit není přímý profit. Dopad vzdělávání je na činnosti, které se podílejí na zisku zaměstnavatelů zprostředkovaně.

Pro zaměstnavatele je důležité, že náklady na vzdělávání mohou být daňově uznatelným nákladem. Záleží pouze na formě vzdělávání. Náklady na vzdělávání jsou hlavně čas. Jde o čas lektora, účastníků a organizátorů. V případě ekonomické teorie půjde i o náklady ušlé příležitosti.

Můžeme tak rozlišovat 3 druhy nákladů a přínosů:

- vyčíslitelné,
- zprostředkovaně vyčíslitelné,
- nevyčíslitelné.

Výnosy vzdělávání nejsou tak jednoznačné. Na toto téma jsou realizovány výzkumy po celém světě. Výnosy mohou být brány z pohledu několika ekonomických teorií. Rozdíly mezi nimi jsou hlavně v dopadu. Může jít o přístup směny času za peníze nebo rozdělení zájemců zaměstnání na schopné a méně schopné. V prvním případě benefitují vzdělávané osoby. V druhém případě jde o přínos pro zaměstnavatele. [45] [46]

### **3.3. Omyly ohrožující vzdělávání**

Ač se zdá, že v současné chvíli se nic převratného neděje, opak je pravdou. Díky technickému pokroku se dozvídáme velké množství nových informací. Ty přicházejí nejen

z nových technologií. Lukáš paleček se pro časopis Firemní vzdělávání vyjádřil o 4 možných chybách, které ve vzdělávání velmi pravděpodobně provádíme. Tento názor navazuje na rozvoj průmyslu 4.0.

#### Velké změny teprve přijdou

Část lidí může oprávněně zastávat názor, že se něco mění, ale zatím se nic neděje. Že opravdová změna přijde až v budoucnu. Je to tím, že vnímáme změnu podle toho, zda se nějakým způsobem projevuje. Pokud necítíme z jakýchkoli důvodů projevy této změny, považujeme ji za neexistující.

Zatím existují všechny pozice, které již dlouhodobě známe a ani ve snu by nás nenapadlo, že by mohly být zrušeny. I tak nové technologie se plíživě dostávají do každodenního využití a očekává se, že v následujících 40 letech zanikne až 60% současných pracovních pozic. Zároveň však se zánikem stávajících pozic, budou vytvořeny ještě neexistující nové pozice. Drobným indikátorem může být zastaralost informací, které absolventi škol mají, i když dostávali aktuální informace. [21, s. 7]

#### 4. průmyslová revoluce se týká jen výroby

Ano, změna je hodně vidět právě ve výrobě. Její dopady jsou mnohem dál. Technologie mění i zažitou spotřebu a tím pádem i chování na trhu statků a služeb. Ruku v ruce s tím jdou změny v celém makroekonomickém koloběhu.

Nedílnou součástí každodenní praxe se stane komunikace s “neživými kolegy”. Ti budou nejen v práci ale i na veřejných místech. Bude docházet k pravidelné interakci s human-machine rozhraními. To povede k neustálému učení se novým věcem. [21, s. 7]

#### Roboti připraví lidi s nižší kvalifikací o práci

S tímto tvrzením nejde úplně souhlasit. Ano roboti přeberou významnou část práce. Zaměstnanci se budou muset naučit s nimi spolupracovat. Místa, které zaberou roboti méně kvalifikovaným, se otevrou jinde. Například kontrola práce robotů bude pracovní pozice pro osoby bez kvalifikace. Další místa podporující tuto myšlenku se budou dále otvírat, jakmile k tomu přijde vhodný čas.

Z toho vyplývá, že pozice pro nekvalifikované budou. Tento posun však znamená vyšší nároky na zaměstnance pracující s roboty (např. mistři, liniový manažeři). U těchto zaměstnanců bude postavena na přetřes jejich schopnost adaptace a spolu s tím i vzdělávací systém. [21, s. 7]

### Vše se zautomatizuje, nebude koho vzdělávat

Podle Lukáše Palečka jde o nejnebezpečnější omyl. Autor práce si dokáže představit, že podobnou tezi mohli mít občané při průmyslové revoluci. Dělníci přeci ničili stroje ze strachu o práci. Dnes taxikáři bojkotují jiné služby. Opět z toho samého důvodu. Bojí se o práci. Musíme jako společnost přijmout, že přijde změna. Ta ale přinese nové výzvy.

V paralele s průmyslovou revolucí dělníci nakonec dělali jednodušší práci společně se stroji. Tedy se snížila požadovaná kvalifikace. Zároveň se zapojením strojů vytvořila pracovní místa s požadavkem vyšší kvalifikace. Tito zaměstnanci měli za úkol udržet stroje v chodu či vymýšlet další stroje, plánovat výrobu, hledat odbyty pro nově produkované zboží.

Obdobnou situaci lze očekávat od zavedení průmyslu 4.0. Zde půjde o zpracování a vyhodnocování dat, navrhování nových systémů atp. Proto bude mnohem vyšší poptávka po vzdělání. Další faktor, který už má a ještě bude mít vliv na formy vzdělávání je demografie. Ač se nám s pomocí technologie ulevuje, svět se stane o něco komplikovanějším.

[21, s. 7]

## **4. ŠETŘENÍ AKTUÁLNÍ SITUACE ZAMĚSTNAVATELŮ**

Zjištění aktuální situace v oboru vzdělávání zaměstnanců u jednotlivých zaměstnavatelů v Pardubickém kraji. Pomocí tohoto výstupu následně navrhnout možný postup vzdělávání. Tento předvýzkum má za cíl zjistit pozitiva a negativa v návaznosti na vynaložené náklady.

Bohužel provedení šetření aktuální situace neodpovídalo běžné praxi zaměstnavatelů. Personální oddělení velmi často nesledují jednotlivé náklady, ale až celkové náklady agregované do vyšší úrovně. Tímto postupem ztrácí informace pro řízení jednotlivých vzdělávacích akcí veškerou vypovídající hodnotu.

Provedené šetření mezi zaměstnavateli se soustředilo na fakt, zda společnosti zaměstnance vzdělávají a jak sledují náklady a přínosy vzdělávání. Dílčím cílem šetření bylo zjistit, kde vznikají náklady a jakého druhu a jak zaměstnavatelé vyčíslují či měří přínosy vzdělávání

### **4.1. Specifikace šetření aktuální situace zaměstnavatelů**

Cílovou skupinou šetření jsou podniky v Pardubicích a okolí. Bylo osloveno 319 zaměstnavatelů. Před dotazováním byly vyloučeny podniky s méně než 15 zaměstnanci a živnostníci. Obor, ve kterém daný zaměstnavatel působil, neměl na vyloučení ze sledované skupiny vliv. Veškerá data o zaměstnavatelích se brala z veřejné databáze MERK.

Šetření se provádělo za pomoci dotazníku. Rozsahem a obsahem se tak jednalo o pilotní šetření, které by mělo být impulzem pro další hlubší šetření problematiky.

Pro porovnatelnost dat byl pro všechny subjekty vytvořen jeden typ dotazníku. Nedošlo tak na porovnávání několika verzí, případně mutací dotazníku pro jednotlivá odvětví či velikosti podle počtu zaměstnanců či obratu.

Dotazník vycházel ze 3 cílů. Prvním cílem bylo zjistit, zda firmy vzdělávají zaměstnance. Toto rozdělení doplnit o data o podnikatelské činnosti, velikosti, stáří firmy a další dostupné informace z veřejných zdrojů.

Druhým cílem bylo zjistit jaké metody respondenti využívají ve vzdělávání podle jednoho z následujících bodů:

- před nástupem do zaměstnání,
- po nástupu do zaměstnání,
- stálé zaměstnance.

Pro každý bod byly získávány informace o využívaných metodách.

Třetím cílem šetření je získání dat o využití jiných než vlastních zdrojů financování a zájem o využívání těchto prostředků.

## **4.2. Výsledky předvýzkumu**

Respondenti dotazníku byli rozděleni podle:

- délky existence společnosti,
- počtu zaměstnanců,

Výsledek prvního cíle předvýzkumu je uveden v kontingenční tabulce v příloze A. Z celkového počtu 319 oslovených zaměstnavatelů se předvýzkumu účastnilo 30 z nich. Pouze 19 zaměstnavatelů uvedlo, že vzdělává zaměstnance.

Z kontingenční tabulky uvedené v příloze A je také patrné, že ani počet zaměstnanců ani délka od založení nemá vliv na vzdělávání. Ve všech kategoriích jsou zaměstnavatelé, kteří vzdělávají i nevzdělávají.

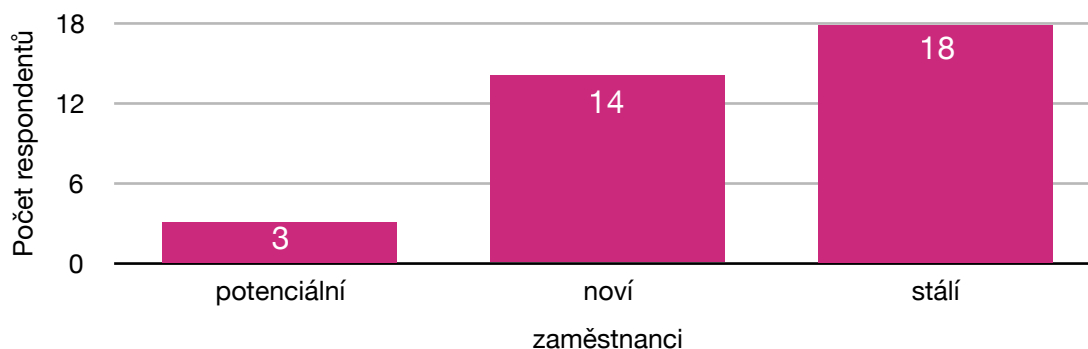
### **4.2.1. Vzdělávání podle délky zaměstnání**

Respondenti, kteří reagovali kladně na vzdělávání, byli následně dotazováni, kdy ke vzdělávání dochází. Zda mají zájem vzdělávat potenciální zaměstnance či až stálé zaměstnance. Respondenti se vyjadřovali ke 3 kategoriím:

- vzděláváme potenciální zaměstnance,
- vzděláváme těsně po nástupu,
- vzděláváme stálé zaměstnance.

V grafu 6: Rozdělení poskytovaného vzdělávání podle typu příjemce jsou zobrazeny počty respondentů, kteří uvedli, že vzdělávají příslušné zaměstnance. Je zde vidět výrazný rozdíl mezi respondenty, kteří realizují vzdělávání pro potenciální zaměstnance a těmi, kteří vzdělávají stálé zaměstnance.

Autor práce by chtěl zdůraznit fakt, že o vzdělávání potenciálních zaměstnanců se hodně hovoří. Jedná se například o prosazování duálního vzdělávání. Progresivní zaměstnavatelé jej využívají jako hledání a nábor zaměstnanců.



Graf 6: Rozdělení poskytovaného vzdělávání podle typu příjemce

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jako důvody vzdělávání potenciálních zaměstnanců uvádějí respondenti toto:

- vidíme poslání ve vzdělávání,
- absolventi jsou rychleji v obraze (ví, co se od nich očekává),
- zkracuje se doba zácviku,
- vybíráme si tím kandidáty.

#### 4.2.2. Nejvyužívanější formy vzdělávání

V rámci dotazování se získali informace o formách vzdělávání pro respondenty vzdělávající po nástupu i stálé zaměstnance.

##### Vzdělávání po nástupu do zaměstnání

Vzdělávání po nástupu do zaměstnání se dá považovat za přípravu na výkon pracovní pozice. I přes tento výklad se jedná o rozvoj zaměstnanců a tak se odpovědím z této části dotazníku bude autor věnovat.

Formou vzdělávání, kterou nejvíce respondentů uvedlo, že využívá, je “seminář (přednáška+diskuze) vedený externími zaměstnanci (celodenní)”. Pouze tři respondenti uvedli, že tuto formu vzdělávání nevyužívají.

Další formy, které respondenti uvedli, že využívají, jsou:

- porady (video rozbor, nácviky situací, případové studie, skupinová konzultace),
- koučink interní (rozvíjení zaměstnance),
- asistování (zaměstnanec pomáhá zkušenějšímu zaměstnanci).

Formy, které respondenti označili, že nevyužívají, vychází z učení z vlastního výkonu. Jde o využití:

- assessment centre,
- hraní rolí (manažerské hry),
- gamifikované simulace (virtuální prostředí, rozšířená realita např. výuka CNC obrábění pomocí hry pro virtuální realitu).

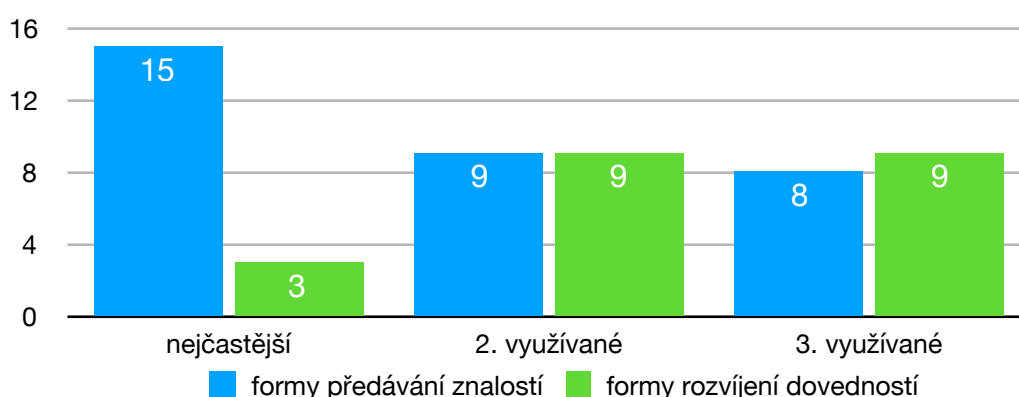
Tyto formy jsou náročné na přípravu a vyžadují dodatečné zdroje. Další formou, která patří do kategorie nepoužívaných je “mentoring externí (individuální předávání znalostí)”. Jedná se o formu úzké spolupráce s externí osobou. Interní spolupráce touto formou je podle respondentů využívána téměř u poloviny z nich.

#### Vzdělávání stálých zaměstnanců

Vzdělávání stálých zaměstnanců provádí 18 z 19 respondentů. Dohromady všichni respondenti realizovali více než 1 000 vzdělávacích akcí. Těmi prošlo 2721 zaměstnanců. Což je více než dvojnásobek vzdělávaných nových zaměstnanců. Ročně projde vzděláváním u respondentů do 100 zaměstnanců 50% zaměstnanců. U větších respondentů prochází vzděláváním všichni zaměstnanci. Celková částka vložená na vzdělávání je 5,8 milionu Kč.

Stejně jako u vzdělávání nových zaměstnanců respondenti uvedli, že využívají “seminář (přednáška+diskuze) vedený externími zaměstnanci (celodenní)”. Uvedlo to 17 z 18 respondentů. Využívaná škála forem vzdělávání je tím širší čím větší je respondent.

Nejčastěji využívanou formou je “seminář (přednáška+diskuze) vedený externími zaměstnanci (celodenní)”. Ten jako primární vzdělávací kanál využívá 10 respondentů. Jako druhou volbu jej využívají 4 respondenti a jako třetí volbu 2 respondenti.



Graf 7: Rozložení forem vzdělávání podle četnosti využívání

*Zdroj: vlastní zpracování*

Formy vzdělávání můžeme rozdělit podle jejich primárního cíle na:

- předat znalosti, dodat konkrétní řešení, poskytnout vzor,
- předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu.

V grafu 7: rozložení forem vzdělávání podle četnosti využívání jsou formy vzdělávání získané od respondentů rozděleny podle obrázku 1. Nejčastěji realizované formy vzdělávání mají hlavně předat znalosti. V dalších využívaných formách vzdělávání jsou oba cíle.

Respondenti se v rámci šetření vyjadřovali i o podle nich nejefektivnější formě vzdělávání. Ve výsledcích se promítají zkušenosti respondentů. Další faktor, který promlouvá do rozhodnutí o nejefektivnější formě vzdělávání, je skladba zaměstnanců.

Semináře preferují respondenti, jejichž hlavní devizou je manuální práce. Podle autora tato snaha vychází z řízení práce pomocí normování. Je tedy žádoucí, aby každý zaměstnanec prováděl činnost přesně podle zadání. Tato snaha tedy spadá do oblasti předávání znalostí.

Opačnou snahu mají společnosti, jejichž práce nemá hmatatelné výsledky (např. služby). Respondenti z těchto firem, si uvědomují, že služba je proměnná kvalitou, místem, časem a podmínkami. Mezi jejich formami vzdělávání se častěji vyskytují formy, které rozvíjejí dovednosti zaměstnanců.

Údaje o nejefektivnějších formách jsou uvedeny v tabulce 6: Nejefektivnější formy vzdělávání podle respondentů. V tabulce je uveden absolutní počet respondentů, který volil danou formu vzdělávání a tomu odpovídající procentuální podíl.

Tabulka 6: Nejefektivnější formy vzdělávání podle respondentů

<b>Forma vzdělávání</b>	<b>Absolutní počet</b>	<b>Relativní počet</b>
Seminář (přednáška+diskuze) - vedený externími zaměstnanci (celodenní)	5	27,8 %
Mentoring externí (individuální předávání znalostí)	3	16,7 %
Asistování - zaměstnanec pomáhá zkušenějšímu zaměstnanci	2	11,1 %
Seminář (přednáška+diskuze) - vedený interními zaměstnanci (celodenní)	2	11,1 %
Koučink externí (rozvíjení zaměstnance)	1	5,6 %
Koučink interní (rozvíjení zaměstnance)	1	5,6 %
Gamifikované simulace (virtuální prostředí, rozšířená realita)	1	5,6 %
Porady - video rozbor, nácviky situací, případové studie, skupinová konzultace	1	5,6 %
Hraní rolí (manažerské hry)	1	5,6 %
E-learning	1	5,6 %

*Zdroj: vlastní zpracování*



Autor práce dále zkoumal, jaké faktory ovlivňují výběr formy vzdělávání. Data o významnosti faktorů jsou uvedeny v tabulce 7: Významnost faktorů k výběru formy vzdělávání. Zde jsou uvedeny všechny faktory, které byly sestaveny ve spolupráci se vzdělávací společností. Jejich váha je vyjádřena na škále od -1 (nevýznamný faktor) do 1 (velmi významný faktor). Hodnoty blízké nule znamenají, že faktor je možné brát jako doplňkový pro rozhodnutí.

Tabulka 7: Významnost faktorů k výběru formy vzdělávání

	Top management	Střední management	Výkonní pracovníci
cena	0,15	0,38	0,38
dotační pobídky/slevy/protiplnění	<b>-0,54</b>	<b>-0,54</b>	<b>-0,46</b>
čas do začátku aktivity	<b>-0,12</b>	<b>-0,23</b>	<b>-0,15</b>
dostupnost	0,15	0,23	0,31
kapacita	<b>-0,08</b>	<b>-0,23</b>	<b>-0,12</b>
reference	0,35	0,12	0,19
obsah	<b>0,92</b>	<b>0,85</b>	<b>0,85</b>
časová náročnost	0,38	0,38	0,35
přínosnost pro účastníka	<b>0,96</b>	<b>1,00</b>	<b>0,96</b>
preference účastníka vzdělávání	0,50	0,35	0,19
známost	<b>-0,31</b>	<b>-0,38</b>	<b>-0,54</b>
vizuál kurzu	<b>-0,58</b>	<b>-0,73</b>	<b>-0,62</b>
doplňkové služby	<b>-0,62</b>	<b>-0,77</b>	<b>-0,88</b>
máme jednoho osvědčeného dodavatele nevybíráme	<b>-0,69</b>	<b>-0,58</b>	<b>-0,38</b>
osobní zkušenosti	0,23	0,31	0,27
firemní směrnice/nařízení/politika	0,04	0,12	0,46

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mezi faktory, které nejsou významné a ani nemají zajímavý trend mezi kategoriemi zaměstnanců, patří tyto:

- čas do začátku aktivity,
- kapacita,
- časová náročnost,
- osobní zkušenosti.

Žádný z těchto faktorů respondentům nepřipadá významný a zároveň není nevýznamný. Jejich hodnota je tedy jako podpůrný faktor pro rozhodnutí.

Posun preferencí mezi kategoriemi top managementu a výkonných pracovníků je vidět i v dalších faktorech:

- cena,
- dostupnost,
- reference,
- preference účastníka vzdělávání.

Přesně opačným trendem než dostupnost se vyznačují reference. Ty zvyšují svou důležitost pro vzdělávání top managementu. U výkonných pracovníků a středního managementu nejsou tak významné.

Nejvýznamnější faktory podle respondentů jsou:

- obsah,
- přínosnost pro účastníka.

Oba dva faktory mají nejvyšší koeficient přínosnosti ve všech kategoriích. Respondenti se snaží optimalizovat vzdělávání podle těchto faktorů. Cílem je nabídnout zaměstnanci relevantní obsah s co největší přidanou hodnotou pro dané pracovní zařazení.

#### **4.2.3. Finanční rozbor**

Respondenti provedli za poslední rok celkem 411 vzdělávacích akcí pro nově přijaté zaměstnance. Celkem se těchto akcí zúčastnilo na 1200 zaměstnanců. Respondenti za toto vzdělávání zaplatili 3 6362 000,- Kč.

Protože mezi hlavní faktory výběru nepatří cena, jsou mezi respondenty výrazné rozdíly ve vynaložených nákladech na vzdělávání. Není zde pozorovatelný trend ve vynaložených nákladech. Neprojevují se zde ani úspory z rozsahu. Respondenti, kteří realizují významně více vzdělávacích akcí, drží průměrnou cenu na osobu na hodnotě 3 000,- Kč. Zbývající respondenti mají průměrnou cenu na osobu a kurz 3600,- Kč.

V případě porovnávání průměrných cen za realizovaný kurz je rozdíl 3 000,- Kč. Respondenti pořádající více vzdělávacích akcí mají průměrnou cenu 13 000,- Kč za kurz. Respondenti s méně vzdělávacími akcemi jsou schopni vzdělávat za 10 000,- Kč.

Ve vzdělávání stálých zaměstnanců proběhlo u všech respondentů 1057 vzdělávacích akcí. Prošlo jimi 2721 zaměstnanců. Za vzdělávání stálých zaměstnanců zaplatili respondenti 5 766 000,- Kč. Zaplacená částka se zvětšila úměrně počtu vzdělávaných zaměstnanců.

Tabulka 8: Průměrná cena formy vzdělávání za osobu

	Ø cena /osoba
<b>Porady - video rozbor, nácviky situací, případové studie, skupinová konzultace...</b>	1 250,00 Kč
<b>Seminář (přednáška+diskuze) - vedený externími zaměstnanci (celodenní)</b>	1 839,92 Kč
<b>Seminář (přednáška+diskuze) - vedený interními zaměstnanci (celodenní)</b>	2 520,00 Kč
<b>Stínování - zaměstnanec sleduje práci zkušenějšího zaměstnance a nezapojuje se do hlavní činnosti</b>	3 000,00 Kč
<b>Koučink externí (rozvíjení zaměstnance)</b>	5 250,00 Kč
<b>Koučink interní (rozvíjení zaměstnance)</b>	5 395,83 Kč
<b>Přednáška (výklad bez diskuze)</b>	6 276,92 Kč
<b>E-learning</b>	12 333,33 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Cena za jednotlivé formy vzdělávání je uvedena v tabulce 8: Průměrná cena formy vzdělávání za osobu. Z tabulky vyplývá, že nejlevnější variantou jsou interně realizované “porady - video rozbor, nácviky situací, případové studie, skupinová konzultace...”. I přes její nízké náklady nebyla podle respondentů moc využívána a byla pouze jedním z respondentů uvedena jako nejefektivnější forma vzdělávání (viz. tabulka 6).

#### Zdroje financování

V získaných odpovědích bylo výrazně zastoupeno vlastní financování. K vlastnímu financování uvedli respondenti další 3 přístupy k financování vzdělávání.

Druhou zastoupenou formou je krytí určité celkové částky finančními prostředky získaných z evropských zdrojů. Rozptyl míry spolufinancování je od 5% celkové částky až po 100% všech vynaložených zdrojů.

Dvě okrajové alternativy je získávání lepších cen za pomoci členství v asociacích. Posledním druhem financování zjištěným od respondentů je spolufinancování dodavatelem.



Graf 8: Formy financování vzdělávání

*Zdroj: vlastní zpracování*

Počet respondentů využívající různé formy financování je uveden v grafu 8: Formy financování vzdělávání. Slevy nebyly významným faktorem a jediný respondent, který je využívá patří do skupiny malých zaměstnavatelů. Respondenti s největším počtem zaměstnanců využívají výhradně vlastní kapitál.

#### 4.3. Shrnutí poznatků

Pozitivní poznatky jsou:

- existují respondenti, kteří vidí poslání ve vzdělávání potenciálních zaměstnanců,
- téměř 2/3 respondentů se věnují vzdělávání zaměstnanců,
- významným faktorem je přínos pro zaměstnance,
- respondenti se nebojí využít cizí zdroje na vzdělávání,
- respondenti využívají i formy vzdělávání pro rozvoj dovedností,
- zapojují se společnosti ze všech odvětví, bez ohledu na obrat a počet zaměstnanců.

Negativní poznatky jsou:

- silná agregace měřitelných ukazatelů,
- projevující se averze k interaktivním formám vzdělávání,
- absence uceleného systému vzdělávání,
- minimální zájem o měření výsledků vzdělávání,
- neurčení cíle a požadavků na vzdělávání.

## **5. ANALÝZA VHODNÉHO ŘEŠENÍ ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ**

Analýza je řešena pro konkrétního zaměstnavatele. Kvůli přání zaměstnavatele nebýt v práci jmenován, není v této kapitole uváděn název společnosti a veškerá data jsou upravena tak, aby nedošlo k odhalení společnosti.

Analýzy se zúčastnila společnost s mezinárodní působností. Vznikla v České Republice. Na našem trhu působí více než 20 let. V rámci své existence získala řadu významných ocenění. Umisťuje na předních pozicích jako nejžádanější zaměstnavatel. V současné chvíli působí ve společnosti na 750 zaměstnanců po celém světě. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou výkonní pracovníci.

Tento zaměstnavatel se aktivně stará o vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělává nejen v oblasti povinných školení. Oblasti, které jsou o jiném než profesním rozvoji zaměstnanců, zahrnují učení se a uzpůsobování dovedností pro naplnění dlouhodobé strategie. Tento zaměstnavatel ovšem nepracuje s osobami, které s ním nejsou v zaměstnaneckém poměru.

### **5.1. Popis současného firemního vzdělávání**

Společnost si již za svou dobu existence stanovila vizi a své hodnoty a má stanovenou dlouhodobou strategii. Vzdělávací proces je v této společnosti propracovaný výrazně lépe než ve společnostech, které spolupracovaly s autorem práce na šetření uvedeném v předchozí kapitole.

#### **5.1.1. Obecný popis**

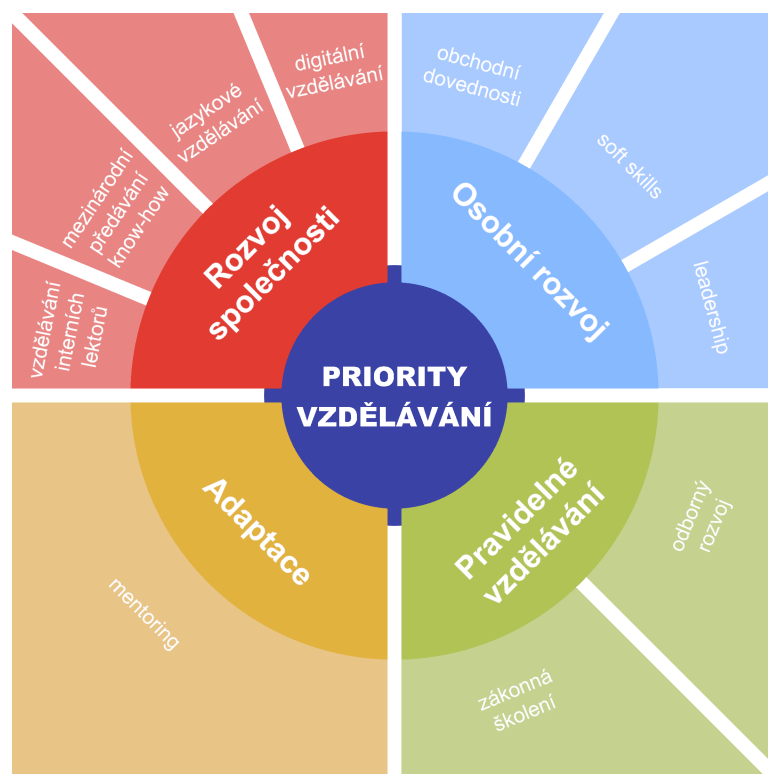
Pro vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti vyčleněno samostatné oddělení. Úkolem tohoto oddělení je zajišťovat komplexní služby vzdělávání. Jedná se o část personálního oddělení. Komplexním vzděláváním nazývá autor zajištění veškerých povinných a nepovinných vzdělávacích akcí i s veškerou administrativou, logistikou, náklady a personálním obsazením po celou dobu trvání zaměstnaneckého poměru. Řešeny a zajišťovány jsou až detaily typu vhodného občerstvení či správně osvětlené a větrané místnosti. Možnosti vzdělávání jsou pro každého zaměstnance upravovány podle jeho

současné a hlavně předpokládané budoucí pozice ve společnosti. Rozsah práce vzdělávacího oddělení s daným zaměstnancem závisí na pozici a zájmu daných zaměstnanců.

Hlavní vzdělávací priority jsou (viz obrázek :

- rozvoj společnosti,
- osobní rozvoj,
- pravidelné vzdělávání,
- adaptace.

Tyto priority se dají dále dělit na konkrétní vzdělávací oblasti. Rozdělení priorit je zobrazeno na obrázku 5: Priority vzdělávání. Proces učení podporuje Knowledge Hub. To je elektronické úložiště článků, příkladů, postupů, reportů a jiných výstupů vytvořených procesem vzdělávání. Informace jsou dostupné všem zaměstnancům.



Obrázek 5: Priority vzdělávání

*Zdroj: vlastní zpracování dle manažerky vzdělávání*

### 5.1.2. Rozvoj společnosti

Rozvoj společnosti je prioritou odvozená z dlouhodobého plánu. Jejím cílem je zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost a růst společnosti na mezinárodní úrovni. Díky působení

ve více státech obsahuje tato oblast vzdělávání i mezinárodně zaměřené aktivity. Právě s mezinárodní účastí přibývají tyto oblasti:

- jazykové vzdělávání,
- mezinárodní předávání know-how.

Cílem těchto 2 oblastí je udržení mezinárodního standardu napříč celou společností a jednotného porozumění mezi veškerými pobočkami.

Oblast digitálních dovedností je zařazena z důvodu zapojování nových technologií do všech procesů společnosti. Tato oblast je jedním z pilířů naplnění dlouhodobé strategie. Společnost chce zajistit snazší adaptaci nových technologií, které mají nahradit současné technologie.

Společnost zajišťuje vzdělávání vlastním vzdělávacím oddělením, proto věnuje čas vzdělávání vzdělávacího oddělení. Rozvoj oddělení je brán jako možnost lepšího rozvoje zaměstnanců. Jedná se o nové metody a formy vzdělávání a osvojování si nových technologií.

### **5.1.3. Osobní rozvoj**

Osobní rozvoj je zaměřen na schopnosti a dovednosti konkrétních zaměstnanců. Osobní rozvoj stejně jako rozvoj společnosti jsou vzděláváním zaměstnanců, které nevychází z právních povinností a není součástí adaptace. Proto tyto dvě oblasti jsou nadstandardním rozvojem zaměstnanců. Právě to odlišuje tuto společnost od dalších. Tyto dvě oblasti jsou z krátkodobého hlediska nepodstatné. Z dlouhodobého hlediska se projevují například minimální fluktuací zaměstnanců nebo progresivním růstem společnosti.

Stejně jako rozvoj společnosti je osobní rozvoj výrazně propracovaný a dále rozčleněný na oblasti:

- leadership,
- soft skills,
- obchodní dovednosti.

Tato priorita je specifická svým zaměřením na cílovou skupinu zaměstnanců. V současné chvíli je pro výkonné pracovníky otevřena pouze oblast obchodních dovedností. V této oblasti využívá vzdělávací oddělení zprostředkované vzdělávání interním lektorem. Jde o metodu, během které se vzdělávají interní školitelé a ti následně předávají dovednosti a znalosti výkonným pracovníkům.

Oblasti leadership a soft skills jsou nyní pouze pro management. S přístupem k managementu jsou spojeny další (v tuto chvíli) nadstandardní postupy.

Jedná se zejména o osobní vzdělávací plány. Ty jsou sestavovány na základě schopností a dovedností daného zaměstnance. Dále jsou zahrnuty požadavky na budoucí pracovní pozice. V této oblasti jsou využívány formy vzdělávání jako e-learning, koučink, offsite training a další metody zaměřené na učení se z vlastního výkonu.

Specifická práce s managementem se projevuje ve vedení porad vyššího managementu. Výjezdní porady vždy zahrnují vzdělávací blok. Jedná se o interaktivní cvičení. Tento blok plní funkci vzdělávání a teambuildingu.

#### **5.1.4. Pravidelné vzdělávání**

Vzdělávací akce, které probíhají ve všech společnostech. Jedná se o:

- BOZP,
- referentské zkoušky řidičů,
- certifikační zkoušky.

Pokud je to možné, je využívána forma e-learningu. Společnost disponuje vlastním upraveným prostředím Moodle, který k podobným vzděláváním hojně využívá. Další formy vzdělávání jsou přednášky či školení. V této oblasti jsou převážně využívány formy učení se z výkonu učitele.

Druhou část pravidelného vzdělávání tvoří odborný rozvoj. Zaměstnanci jsou školeni 2x ročně. Využívají se tyto formy vzdělávání:

- webináře,
- kurzy s certifikací,
- odborné konference,
- semináře,
- networkingové kluby.

Část těchto aktivit je pokrývána interními lektory. V celé této vzdělávací prioritě je patrný důraz na digitalizaci vzdělávání. Digitalizace vychází z podstaty formy vzdělávání a geografického rozložení zaměstnanců. Většina využitých forem nevyžaduje přímou interakci.



### **5.1.5. Adaptace**

Obsahem této priority je celý adaptační proces. V rámci adaptačního procesu je využíván mentoring. Forma a postup adaptace vychází z plánu adaptace. Jsou zařazeny i další akce na podporu nováčků např. S nováčky na koláčky. Jde o teambuildingovou akci formou networkingu.

Nedílnou součástí adaptace jsou školení na práci s interním systémem. V minulosti probíhala tato školení prezenční formou. Celkem trvalo 2 dny. Nynější forma vzdělávání je založena na přístupu blended learning. Základní teoretické znalosti jsou předávány nováčkům v podobě elektronické výuky. Nejčastěji je využívána forma krátkého videa. Další formou je psaný text. Tato teoretická příprava je doplněna o jeden den prezenčního školení. Pozitiva tohoto přístupu jsou více popsána v další části práce.

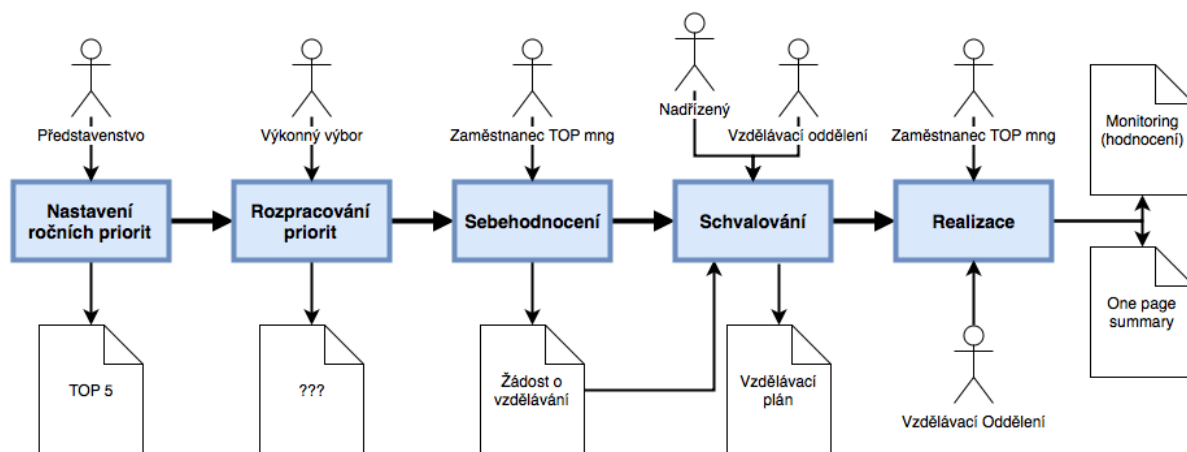
Blended learning je využíván ve více kurzech než jen při adaptaci zaměstnanců. Trendem ve vzdělávání společnosti je dostat tuto formu vzdělávání do více realizovaných kurzů. Společnost pro to realizuje již 20 kurzů v tomto formátu.

## **5.2. Klíčové procesy**

V této kapitole se autor práce věnuje oblasti leadershipu. Pod tuto oblast spadají dva zajímavé vzdělávací procesy. Jedná se o přístup k top managementu a přístup ke střednímu managementu. Přístup ke střednímu managementu se dá, podle manažerky vzdělávání, popsat jako talent management neboli rozvoj talentů. Prvnímu se autor věnuje top management leadershipu. Jde o individuální přístup řízený samotnými zaměstnanci.

### 5.2.1. Leadership TOP managementu

Proces zobrazuje obrázek 6: Proces leadershipu TOP managementu. Počátek celého procesu je u představenstva společnosti. Výstupem činnosti představenstva společnosti je 5 priorit. Tyto priority jsou dále rozšířeny výkonným výborem. Podoba 5 priorit je v obrázku 7: Priority zaměstnavatele.



Obrázek 6: Proces leadershipu TOP managementu

*Zdroj: vlastní zpracování dle manažerky vzdělávání*

<b>Nadšení klienti</b>	produktové školení
	obchodní dovednosti
<b>Nejlepší lidé a tým</b>	adaptace
	softskills
	teambuilding
<b>Excelentní exekutiva</b>	leadership TOP management
	leadership střední management
	IT, design thinking
<b>Digitalizace</b>	inovace
	produktivita
<b>Mezinárodní</b>	jazykové vzdělávání
	vzdělávání v pobočkách

Obrázek 7: Priority zaměstnavatele

*Zdroj: vlastní zpracování dle manažerky vzdělávání*

Činnost představenstva a výkonného výboru se bezprostředně netýká vzdělávání. Vzdělávání začíná až aktivitou zaměstnance TOP managementu. Ten předstupuje před vzdělávací oddělení a svého nadřízeného s žádostí o vzdělávání. Zaměstnanec má zpracovaný vzdělávací plán. Ten sestává z kompetencí a plánů jak je zlepšit. Kompetence jsou stanoveny

z hodnot společnosti a klíčových dovedností pracovních pozic. Kompetence jsou uvedeny na obrázku 8: Kompetenční model.

**KOMPETENČNÍ MODEL**  
Souhrn klíčových dovedností a jednání. Vychází z hodnot společnosti a je základem dlouhodobého úspěchu a kariérního růstu.

ODBORNOST	LEADERSHIP	NADŠENÍ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost pojišťovnictví</li> <li>• znalost vnitřního fungování firmy</li> <li>• široký rozhled ve vlastní řízené oblasti</li> <li>• mezinárodní spolupráce, schopnost domluvit se anglicky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedení příkladem</li> <li>• nábor, motivace a udržení kvalitních lidí</li> <li>• delegování</li> <li>• přesvědčivý projev a prezentace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• energie a zápal pro věc</li> <li>• aktivní podpora firemní strategie</li> <li>• schopnost nadchnout druhé pro společné cíle</li> <li>• vytváření dobré atmosféry</li> </ul>
ROZVOJ	SPOLEHLIVOST A SLUŽBA	DOBŘE VZTAHY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulace a naplňování vize a strategie pro vlastní odd.</li> <li>• zavádění inovací na základě znalostí best practices</li> <li>• správné a včasné rozhodování, posouvání věcí kupředu</li> <li>• rozvoj talentovaných členů týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelná a konzistentní komunikace</li> <li>• dodávání věcí včas a v požadované kvalitě</li> <li>• efektivní plánování a organizace</li> <li>• řízení rozpočtu, hlídání správného poměru výnosů a nákladů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytváření dlouhodobě přátelských vztahů</li> <li>• aktivní naslouchání, podpora a spolupráce</li> <li>• stmelování týmu</li> <li>• konstruktivní vyjednávání a řešení konfrontací</li> </ul>

Obrázek 8: Kompetenční model

*Zdroj: Plán rozvoje - interní dokument*

Zaměstnanec určuje, na kterých kompetencích chce pracovat. Uvádí konkrétní cíle, kterých chce v průběhu roku dosáhnout. Součástí cílů jsou i postupy, jak jich dosáhnout. Ve vzorku, ke kterému je autorovi umožněn přístup, jsou uvedeny cíle, které nejsou měřitelné.

Zaměstnanec uvádí, že se chce zlepšit ve finančním řízení. Akce jak dosáhnout cíle jsou zapojení do aktivit týkající se finančního řízení, vyhodnocování finančních výsledků a pravidelný reporting. Pravděpodobně se jedná o aktivity nad rámec obvyklé pracovní náplně. Zásady SMART cílů zde nejsou využity.

Pro TOP management je typické využívání koučování. Obsah koučování vychází ze stanovených cílů. Na obrázku 9: Plán koučinku zaměstnance je popis koučinku dle zaměstnance. Stanovení cílů i postupu je odpovědností zaměstnance.

**MŮJ HLAVNÍ KOUČOVACÍ CÍL**  
Hlavní koučovací cíl vychází ze schváleného plánu rozvoje a je zaměřený na zlepšení v pracovní oblasti

POPIS CÍLE	CO PLÁNUJI UDĚLAT PRO JEHO DOSAŽENÍ	DO KDY
<p>Rozvoj leadershipu. Cílový stav: Respektovaná a důvěryhodná kolegyně (parták) s vnitřní satisfakcí. Jednám v souladu se svými hodnotami a životním postáním.</p> <p>Součástí tématu: Jak řídit, motivovat, inspirovat kolegy, aniž bych měla pravomoce (tj. bez přímého nadřízeného vztahu).</p>	<p>Rozvoj následujících kompetencí:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naslouchání</li> <li>2. Řešení problémů/situací kladením otázek - koučovací techniky</li> <li>3. Řešení konfliktních situací</li> </ol>	<p>5 lekcí s koučem - 1 a 2 Q 2018 Samostatně v průběhu roku 2018</p>
JAK MI MÁ KOUČ POMOCI	JAK SE POZNÁ, ŽE JSEM CÍLE DOSÁHL/A	KDO MŮŽE VYHODNOTIT VÝSLEDEK
<p>Společně s koučem vyhodnotíme současný stav, nyní mnou ohodnoceno na stupnici 1 - 10 na úrovni 6. Dále společně připravíme akční plán a ukážeme si konkrétní příklady/směry pro rozvoj výše uvedených tří kompetencí. Trénovat a uplatňovat v praxi budu průběžně a následně samostatně.</p>	<p>Kolegové se na mne obrazejí pro radu, inspiraci. Pro country managery jsem v jejich práci skutečnou přidanou hodnotou. Mám s kolegy v týmu, VV, s CMs těsnější osobní vztahy, založené na důvěře. Umím s nimi řešit citlivé i složité situace.</p>	<p>CMs Kolegové ve VV, mezinárodním týmu Kouč Nadřízený</p>

Obrázek 9: Plán koučinku zaměstnance

*Zdroj: Plán rozvoje - interní dokument*

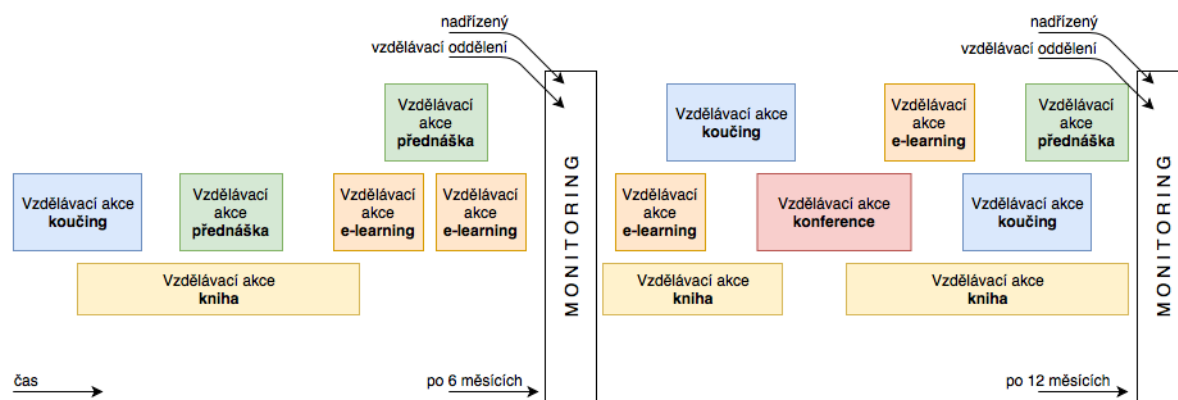
V rámci zadání pro koučink je zaměstnanec více konkrétní. I v této části vzdělávacího plánu platí, že není využita metodologie SMART.

Schvalování vzdělávacím oddělením a nadřízeným je formálním schválení záměru zaměstnance TOP managementu. Není to pokynem pro vzdělávací oddělení k zajišťování jednotlivých vzdělávacích akcí. Plnění vzdělávacího plánu je odpovědností zaměstnance. Jedná se o nadstandardní přístup pouze pro TOP management. V případě, že zaměstnanec má zájem o specifické vzdělávání, osloví s požadavkem vzdělávací oddělení. To zařídí vzdělávací akci buď vlastními kapacitami nebo externím vzdělávacím kurzem.

Protože realizace vzdělávacího plánu je na zaměstnanci, následující obrázek je pouze pro ilustraci. Obrázek 10: Vizualizace realizace leadershipu TOP managementu ukazuje průběh celého roku. Zaměstnanec si sám vybírá formy vzdělávání.

Využívané formy vzdělávání:

- prezenční vzdělávání (přednášky, simulace, workshopy...),
- video (TEDx, youtube...),
- konference,
- knihy,
- mentoring,
- koučink,
- e-learning.



Obrázek 10: Vizualizace realizace leadershipu TOP managementu

*Zdroj: vlastní zpracování dle manažerky vzdělávání*

Součástí realizace je hodnocení. To probíhá po 6 měsících. Zaměstnanec hodnotí sám svůj posun a zároveň je hodnocen svým nadřízeným. Takzvaný monitoring progresu probíhá diskuzí s nadřízeným. Zaměstnanec o něm vede záznam ve vzdělávacím plánu. Během hodnocení se využívá metodika start, stop, continue.

Vzdělávací oddělení je ve směru plnění plánu také aktivní. Oslovuje zaměstnance každé 3 měsíce a zjišťuje požadavky zaměstnance, tak aby mohlo efektivně hledat a připravovat vzdělávací akce. Nadřízený i vzdělávací oddělení doporučují zaměstnanci další vzdělávací akce (např. konkrétní knihy, přednášky).

O každé navštívené přednášce vede zaměstnanec záznam. Popisuje v něm co jej zaujalo a jak poznatky využije. O detailnosti popisu rozhoduje zaměstnanec. Obrázek 11: Shrnutí vzdělávací akce ukazuje popis workshopu Design thinking. Některé vzdělávací akce mají sepsaný popis v centrálním úložišti (tzv. Knowledge Hub). Zaměstnanec tak může ukazovat i na ně. Příkladem popisu vzdělávací akce je One page summary. Ta se dělá pro každou významnější akci. Následně je umístěna na Knowledge Hub a rozeslána zaměstnancům. Příklad One page summary je v příloze C.

Co mě zaujalo	Jak to využiji ke svému rozvoji
<p>Co mne zaujalo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktičnost, rychlost a jednoduchost metody</li> <li>- Možnost vyzkoušet si celý proces „na živo“</li> <li>- Některé konkrétní koncepty: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Musíme řešit emoce, nikoliv jen technické a finanční aspekty</li> <li>o Raději více nedokonalých věcí, které postupně doladíme</li> <li>o Neptat se lidí, jaký chtějí produkt (ala rychlejší koně), ale jaké mají potřeby</li> <li>o Nepřemýšlet v klidu kanceláře, ale rychle testovat v terénu</li> <li>o Řešme problémy, které lidi skutečně mají</li> <li>o Testování ala Zonky – pustili 15 různých webu, testování ala amazon</li> <li>o Design thinking = myšlení rukama</li> <li>- „Ježatá osmička“ – slide z prezentace – empatie+definice+generování (z mnoha na několik) a následně prototypování+testování (z mnoha na několik)</li> <li>- Osobní zkušenost z dotazování klientů/potencionálních klientů – jak se ptát/na co se ptát</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkrétní projekty, kde budeme aplikovat: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sharepoint pro R7/REP,</li> <li>o vývoj vzdělávací aplikace pro Academy 180</li> </ul> </li> <li>- Obecně lze „Ježatou osmičku“ použít u různých projektů – direct mail na klienty, tvorba letáku, příprava nové služby nebo produktu</li> <li>- Důležité je také seznámit s tímto konceptem kolegy v týmu, aby i oni uvažovali a pracovali stejným způsobem</li> <li>- Přemýšlím, jak přenést do zahraničí, kromě toho, že průběžně budu kolegy zejména CMs informovat a ukazovat jim, jak s tímto konceptem pracujeme. Zvažuji, že bychom tomu věnovali jeden skype IEXCOM, protože s nimi stejně budeme testovat Sharepoint</li> </ul>

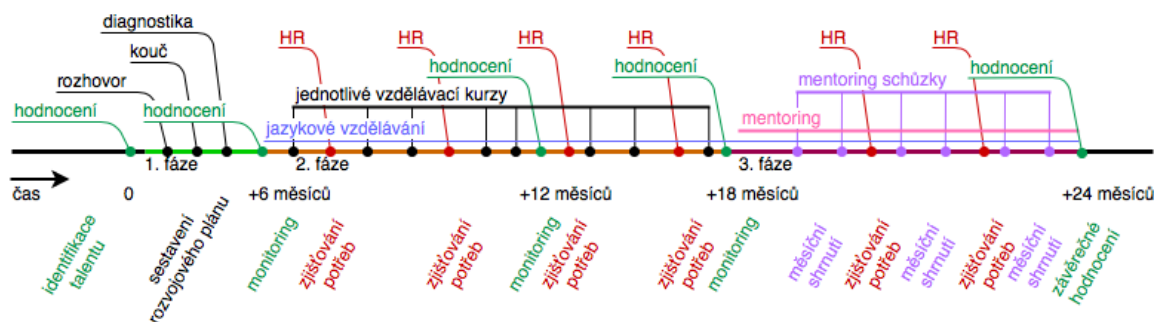
Obrázek 11: Shrnutí vzdělávací akce

*Zdroj: Plán rozvoje - interní dokument*

### 5.2.2. Rozvoj talentů

Druhý klíčový proces, který je zde v práci popsán, je rozvoj talentů. Tento proces spadá do práce se středním a nižším managementem. Na rozdíl od výše popsaného vzdělávání TOP managementu je práce s talenty výrazně více organizovaná vzdělávacím oddělením.

Ve společnosti probíhá identifikace talentů prostřednictvím nadřízených. V pravidelných 6 měsíčních cyklech probíhá hodnocení zaměstnanců. Tato hodnocení jsou vedena formou rozhovoru. Pokud během roku nadřízený identifikuje zaměstnance jako osobu, která má potenciál dalšího rozvoje, zařazuje se konkrétní zaměstnanec do řízeného osobního programu vzdělávání. Zařazení probíhá jednou ročně. Přibližné rozložení do času je v následujícím obrázku 12: Vizualizace realizace rozvoje talentů.



Obrázek 12: Vizualizace realizace rozvoje talentů

*Zdroj: vlastní zpracování dle manažerky vzdělávání*

Celý proces práce s talentem začíná identifikací zaměstnance s talentem. Tedy zaměstnance, u kterého vidí nadřazený potenciál rozvoje. Nadřazený předá podnět vzdělávacímu oddělení. Společně se setkávají se zaměstnancem a řeší jeho kariérní růst.

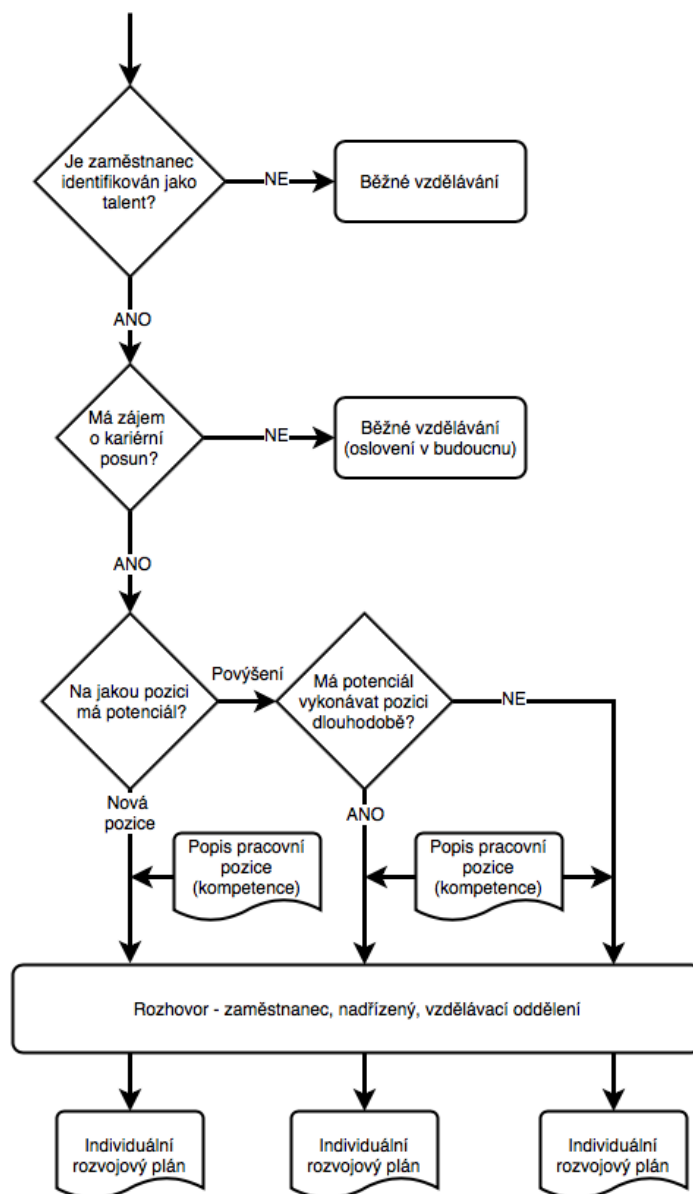
Důležité body, které se řeší během úvodního rozhovoru se zaměstnancem, jsou uvedeny v obrázku 13: Rozhodovací strom rozvoje zaměstnance. Nejprve se zjišťuje, zda má zaměstnanec zájem o změnu pozice a s tím spojený individuální rozvojový plán. Mohou nastat situace, kdy zaměstnanec preferuje setrvání v současné pozici. Zapojuje se do běžného vzdělávání zaměstnanců. V budoucnu je osloven s účastí v rozvoji talentů.

Následný krok je určení pozice, na kterou se bude zaměstnanec připravovat. Rozhoduje se mezi 3 alternativami. Práce s talentem je o individuálním přístupu. Určení cílové pozice ovlivňuje program vzdělávání.

Cílová pozice může být:

- nová pozice,
- pozice současného nadřízeného,
- zástupce nadřízeného.

Nová pozice má v tomto případě dvojnásobný význam. Může se jednat o nově vytvořenou pozici. Druhý a výrazně častějším významem je nástup na již existující pozici. Znamená to však přestup k jinému oddělení nebo práci s jiným týmem. Nová pozice v každém případě nemá vztah k současné pracovní pozici. Tato varianta je nejnáročnější co se týká rozsahu vzdělávání.



Obrázek 13: Rozhodovací strom rozvoje zaměstnance

*Zdroj: vlastní zpracování dle manažerky vzdělávání*

Zařazení zaměstnance jako potenciálního nástupce současného nadřízeného je druhou variantou. Zaměstnanec se připravuje na převzetí vedení současných kolegů. Jde o plnohodnotnou náhradu za současného nadřízeného. V případě neuvolnění nadřízené pozice je zaměstnanec schopen vykonávat pozici na stejné hierarchické úrovni. Penzum potřebného vzdělávání není tak velký jako v případě nové pozice.

Poslední variantou zapojení se do rozvoje talentů je příprava na částečné zastupování nadřízeného. Jedná se o časově a obsahově nejméně náročnou formu vzdělávání. Zaměstnanec následně funguje jako zástupce nadřízeného. V případě jeho nepřítomnosti je schopen plnohodnotně zastoupit funkci vedení podřízených.

Podle výše uvedených cílů vzdělávání se navrhuje rozvojový plán. Rozvojový plán je dokument zachycující průběh rozvoje talentu. Příklad rozvojového plánu je uveden v příloze D. Dokument se po celou dobu vzdělávání (rok) může upravovat na základě aktuálních potřeb. Obsahuje veškeré kurzy, které zaměstnanec má navštívit. Ke každému kurzu je uveden termín a lektor.

Kurzy, které má zaměstnanec navštívit, zohledňují:

- požadavky zamýšlené cílové pozice,
- doporučení nadřízeného,
- zájmy zaměstnance,
- návrhy vzdělávacího oddělení,
- psychologické hodnocení.

Jedním z návrhů vzdělávacího oddělení je tzv. balíček pro manažery. Kariérní posun mezi nižším a středním managementem je spojen s výrazně měnícími se nároky z odbornosti na vedení lidí. Součástí posunu v manažerských pozicích jsou psychologické testy. V rozvojovém plánu jsou vedeny jako osobnostní diagnostika. Všechny výše uvedené faktory ovlivňují podobu rozvojového plánu.

Realizace rozvojového plánu spočívá pro vzdělávací oddělení v pořádání kurzů a průběžném monitoringu. Kurzy, které jsou součástí rozvojového plánu, jsou zajišťovány:

- interními lektory (např. případové studie),
- externími lektory (např. přednášky viz příloha C),
- e-learningem (firemní prostředí Moodle),
- blended learningem (kombinace e-learningu a prezenční výuky),
- mentoringem,
- koučinkem,
- rotací práce.

Každá z forem vzdělávání je využívána k výuce jiné oblasti dovedností či znalostí. Z rozvojového plánu však není zřejmé co je cílem jednotlivých kurzů. I přesto, že rozvojový plán obsahuje popisy 3 fází, nejsou zde uvedeny žádné cíle. Úvod dokumentu obsahuje kompetenční požadavky a obsahovou náplň pracovní pozice. Nikde nespecifikuje co a jak potřebuje zaměstnanec zlepšovat. Taktéž nejsou uvedeny hodnotící mechanismy. Nejsou zde stanovena kontrolní setkání. Ta jsou uvedena až ve třetí fázi rozvojového plánu. Monitorování



probíhá v rámci rozhovorů i během druhé fáze rozvojového plánu. Třetí fáze vzdělávacího plánu nastává podle manažerky vzdělávání po roce. Začátek třetí fáze odpovídá nástupu na pracovní pozici.

Vzdělávací oddělení má odpovědnost za realizaci naplánovaných kurzů. Odpovídá za kvalitu a jejich obsah. Stejně jako v případě leadershipu TOP managementu není odpovědné za plnění plánu. Plnění plánu je odpovědností zaměstnance. Ten odpovídá za naplnění cílů vzdělávání. Tedy dostání svým závazkům vůči budoucí pozici.

Zjištění dosažení cílů rozvojového plánu je prováděno průběžným a závěrečným monitoringem. I když průběžný monitoring není v rozvojovém plánu uveden, je prováděn. Jedná se o aktivitu vzdělávacího oddělení, které v průběhu roku komunikuje se zaměstnancem a zjišťuje aktuální potřeby. V prvních 2 fázích je tato aktivita zaměřena na kurzy. Oficiální komunikace se zaměstnancem probíhá nejméně každé 3 měsíce. Ve 3 fázi se zjišťuje průběh mentoringu. Frekvence monitoringu mentoringu záleží na zkušenostech mentora a úrovni zaměstnance. K průběžnému monitoringu se dále řadí pravidelné hodnocení zaměstnance. Toto setkání nejvíce z jiných setkání hodnotí dovednostní a znalostní postup při vzdělávání.

Veškerý monitoring rozvoje zaměstnance je prováděn rozhovory. V rámci rozhovoru je kladen důraz na sebehodnocení a ústní hodnocení nadřazeným. Podle autorových informací nejsou využívány testy a přímé porovnávání dovedností a zkušeností s jinými zaměstnanci.

### **5.2.3. Zhodnocení využití forem vzdělávání**

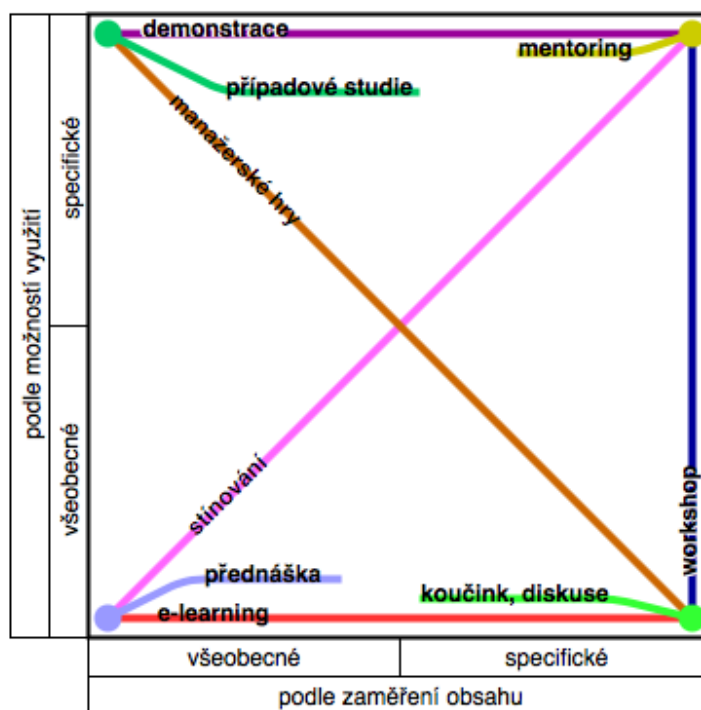
Výše v této kapitole jsou popsány dva klíčové procesy. Oba procesy se věnují individuálnímu rozvoji. Autor práce je vybral z důvodu, že jde o nadstandardní vzdělávání. Běžné pravidelné vzdělávání není pro cíl práce dostatečně směrodatné. V šetření mezi zaměstnavateli bylo prokázáno, že se drží již zažitých trendů a zaměstnavatelé nejsou motivováni současně fungující postupy měnit.

Tato blíže zkoumaná společnost se vzdělávání aktivně věnuje. Manažerka vzdělávání odhaduje, že tato nadstandardní péče o zaměstnance se pozitivně projevuje v minimální fluktuaci zaměstnanců, dlouhodobém růstu společnosti a dominanci společnosti nad konkurencí.

Jak je výše v práci uvedeno, existují dva důvody proč vzdělávat zaměstnance (viz obrázek 2). Chceme aby:

- získali znalosti,
- získali dovednosti (využívali znalosti).

Proto následující obrázek 14: Využití forem vzdělávání pro potřeby zaměstnavatele znázorňuje využití forem vzdělávání za určitých předpokladů. V obrázku je matice jejíž vodorovná osa slouží k rozdělení obsahu na všeobecný a specifický. Všeobecný znamená takové informace, které jsou využitelné kýmkoli. Specifický obsah se váže ke konkrétním pozicím, výrobkům, situacím. Svislá osa zobrazuje náročnost využití formy. V případě všeobecné formy jsou minimální, lehce splnitelné podmínky pro realizaci. Opačnou variantou je specifická forma, která pro realizaci potřebuje přesně stanovené podmínky jako je počet osob, znalosti, prostory a další.



Obrázek 14: Využití forem vzdělávání pro potřeby zaměstnavatele

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.3. Rozklad nákladů vzdělávacích kurzů

V této části se zjišťuje, kdy využít externí lektory a kdy interní lektory. Vhodná forma vzdělávání je vybírána i z hlediska nákladů. Žádoucí je najít formu vzdělávání, která odpovídá požadavkům a zároveň nejsou vynakládány zbytečné finanční prostředky. Níže jsou rozebrány náklady na kurz do základních položek.

Náklady se obvykle vykazují jako cena kurzu. Cena se skládá z níže vypsanych položek.

Jednorázové náklady jsou příprava na kurz. Tento náklad vzniká při tvorbě a plánování kurzu. Je to cena za vývoj.

Variabilní náklady na kurz jsou čas výuky lektora, příprava kurzu a podkladů, čas na cestě lektora, ubytování lektora, cestovné lektora, stravné lektora, čas na cestě asistentky, ubytování asistentky, cestovné asistentky, stravné asistentky, čas na cestě účastníků, ubytování účastníků, cestovné účastníků, stravné účastníků, čas výuky účastníků, propagace kurzu, zajištění kurzu, vyhodnocení kurzu, pronájem prostor, úklid, režijní náklady, materiály pro účastníky. Výši těchto nákladů ovlivňuje počet účastníků, délka kurzu, umístění.

Další náklady jsou dataprojektor, PC / notebook, pojištění odpovědnosti.

Autor práce na základě znalosti základních položek sestavil modelový příklad ceny kurzů. Příklad je uveden v příloze B. V porovnání se vzdělávacími aktivitami detailně zkoumaného zaměstnavatele byla vytvořena mapa využití forem a jejich zdroje. Specifika interního a externího lektora jsou popsána níže.

#### Interní lektor

Stálý náklad pro zaměstnavatele. Těží hlavně z úspor z rozsahu při využití u velkého zaměstnavatele a znalosti prostředí. Kurzy je možné lépe specializovat pro určité skupiny zaměstnanců. Obrázek 15: Interní lektor ukazuje pozitiva a negativa využití interního vzdělávání.

podle možnosti využití	specifické	know-how - plat celá cena vývoje personalizace kurzu úspory z rozsahu znanosti organizace	know-how - plat celá cena vývoje personalizace kurzu úspory z rozsahu znanosti organizace
	všeobecné	celá cena vývoje kurzu nižší úspory z rozsahu nižší zkušenosti	know-how - plat celá cena vývoje personalizace kurzu úspory z rozsahu znanosti organizace
		všeobecné	specifické
podle zaměření obsahu			

Obrázek 15: Interní lektor

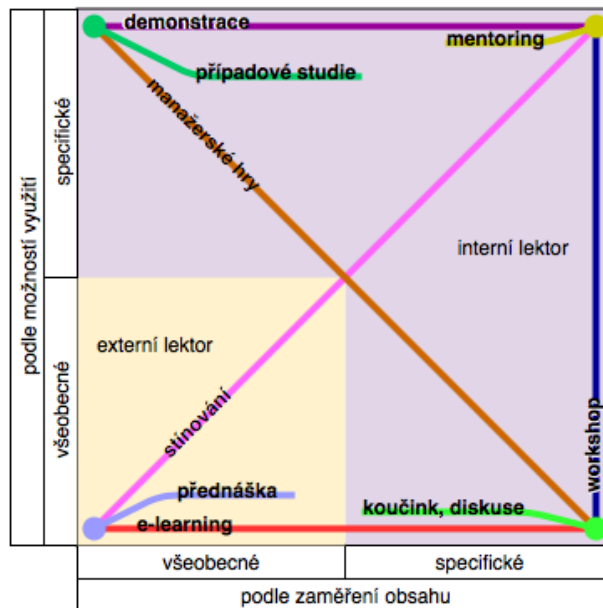
Externí lektor

Speciální náklad - know-how. Fixní částka na každý kurz. Obrázek 16: Externí lektor ukazuje pozitiva a negativa využití externího vzdělávání.

podle možnosti využití	specifické	vyšší cena know-how málo dodavatelů	vysoká cena know-how zakázky na klíč spolupráce při tvorbě celá cena vývoje
	všeobecné	nízká cena know-how široká škála dodavatelů část ceny vývoje kurzu vysoká praxe vyzkoušené metody	vyšší cena know-how málo dodavatelů
		všeobecné	specifické
podle zaměření obsahu			

Obrázek 16: Externí lektor

Kombinací poznatků se dostáváme ke klíči, podle kterého je možné volit vhodnou formu vzdělávání. Klíč je uveden v obrázku 17: Klíč výběru forem vzdělávání.



Obrázek 17: Klíč výběru forem vzdělávání

## 6. EFEKTIVNOST VYNALOŽENÝCH NÁKLADŮ

V předchozí kapitole autor práce uvedl klíč k výběru vhodné formy vzdělávání. Aby se vzdělávání mohlo nazývat efektivním, musí nastat maximalizace užitku. Tedy vynaložené náklady na vzdělávání nebude možné využít lépe. Autor práce vykládá efektivnost jako výnosy/náklady.

Náklady jsou zjistitelnou položkou. Celkové náklady je možné rozdělit do základních položek. Jejich seznam je uveden v kapitole 5.3.. Výše těchto nákladů je dána zejména délkou kurzu a počtem účastníků.

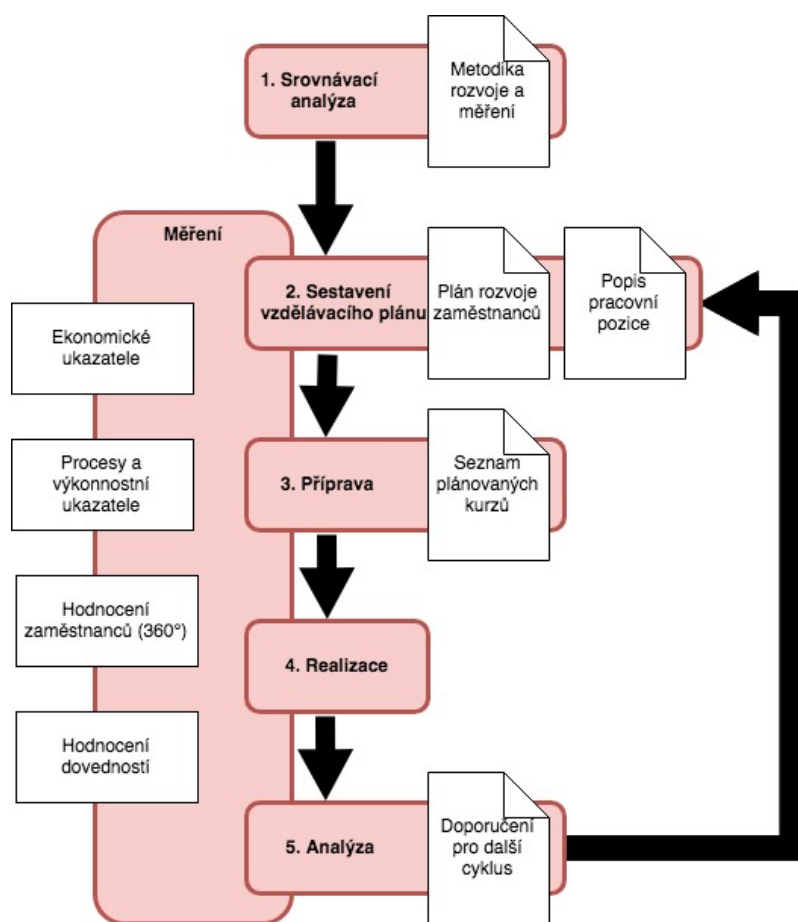
Výnosy vzdělávání nejsou tak jednoznačné. Podle každého zaměstnavatele, kurzu, zaměření i zaměstnance se výnosy vzdělávání budou lišit. Vzdělávání se ve většině případů projevuje v činnostech negenerující zisk. Mezi přínosy je možné zařadit:

- rychlejší provádění procesů,
- menší chybovost,
- zvýšená kreativita,
- lepší vztahy na pracovišti,
- efektivnější komunikace.

Výše uvedený výčet přínosů není absolutním výčtem. Přínosů může být několikanásobně více. Jde každý z přínosů může být vázán na specifickou oblast podnikání či jen na daného zaměstnance. Jak vyplývá z výsledků šetření v kapitole 4. zaměstnavatelé neměří a tím pádem ani racionálně nereagují na výnosy vzdělávání. To je pro řízení efektivnosti nákladů kritické.

Autor práce na základě dotazníkového šetření, detailní analýzy konkrétního zaměstnavatele a vlastních zkušeností se vzděláváním organizací vidí hlavní problém v nestanovování cílů vzdělávání. Bez stanovených cílů není možné měřit výnosy vzdělávání. S chybějícími výnosy není možné určit efektivnost nákladů.

Autor práce proto navrhuje systém měření pro zaměstnavatele. Ten může fungovat pouze v uzavřeném cyklu vzdělávání. Obsahuje sadu dokumentů ke správné funkčnosti a je připraven na mezioborové využití. Průběh cyklu s konkrétními kroky a dokumenty je uveden na obrázku 18: Vzdělávací cyklus - nástroj měření výnosů vzdělávání.



Obrázek 18: Vzdělávací cyklus - nástroj měření výnosů vzdělávání

*Zdroj: vlastní zpracování*

Důležitou funkcí vzdělávacího cyklu je jeho neustálé opakování. Právě díky využívání výstupních informací na vstupu nového cyklu dochází k efektivnímu využití potenciálu zaměstnance. Významnou součástí vzdělávacího cyklu jsou tři dokumenty, které nastavují veškerou další aktivitu. Jsou to:

- plán vývoje pracovních pozic,
- popis pracovní pozice,
- metodika rozvoje a měření.

Na základě informací uvedených v těchto dokumentech se vytváří postup vzdělávání v rámci celého vzdělávacího cyklu a jeho následné měření a vyhodnocení. Tyto dokumenty stanovují cíle vzdělávání, které se zaměstnavatel bude snažit naplnit. Oba dokumenty v současné době existují. Většinou však neobsahují informace pro řízení vzdělávání.

## **6.1. Dokumenty**

Tato podkapitola obsahuje soupis dokumentů, které jsou klíčové pro nastavení a udržitelnost vzdělávacího cyklu.

### **6.1.1. Plán vývoje pracovních pozic**

Tento dokument vychází z vize rozvoje společnosti a hierarchie společnosti. Personálnímu oddělení by tento dokument měl říkat, jaké pozice budou výhledově potřebovat obsadit. V různých podobách již tyto dokumenty existují. Pro potřebu vzdělávacího cyklu bude využit jako nástroj pro tvorbu dlouhodobého vzdělávacího plánu. Plán vývoje pracovních pozic je unikátní pro každého zaměstnavatele.

### **6.1.2. Popis pracovní pozice**

Toto je opět existující dokument. Pro potřeby vzdělávacího cyklu by zde měly být vedeny následující informace:

- obecné informace,
  - popis pracovní náplně,
  - odpovědnosti,
  - pravomoci,
  - povinné aktivity,
- popis kompetencí,
  - soft skills,
  - osobní vlastnosti,
  - odborné znalosti,
- pozice, na které je možné postoupit,
- měření výkonnosti,
  - měřitelné veličiny,
  - metodika měření,
  - cílové hodnoty.

#### Obecné informace

Obecné informace o pracovní pozici jsou běžnou informací, která je v popisu uváděna. Většinou slouží jako základ pro poptávání zaměstnanců. Z odpovědností se bude dále vycházet pro stanovení měřitelných veličin. Taktéž v této části popisu pozice musí být

uvedeny nároky na absolvování povinných aktivit. To jsou legislativně či firemně nařízená školení či vzdělávání.

### Popis kompetencí

Jde o první z klíčových částí dokumentu, která umožní mezioborové propojení a další rozvoj v rámci sdílení prostředků. Jde o popis základních kompetencí ze:

- soft skills,
- osobních vlastností,
- odborných znalostí.

Využíváním standardizovaných úrovní dosáhneme porovnatelnosti a mezioborové spolupráce. Právě tím vytvoříme prostředí podporující efektivní vzdělávání. Ve spojení s dalšími částmi popisu pracovní pozice se usnadní práce personálním oddělením. Nabídka vzdělávacích programů externích vzdělávacích organizací bude možné aktivně upravovat podle okamžité poptávky zaměstnavatelů.

Velmi důležité je vytvořit opensource popis kompetencí, který bude možné využít ke standardizování požadavků na vzdělávání. Díky masovému rozšíření se zvýší efektivita vzdělávání. Sníží se náklady na čas personalistů a další náklady spojené se vzdělávacími organizacemi.

### Pozice, na které je možné postoupit

Uvedení pozic, na které je možné postoupit obsahuje příbuzné pozice, které je možné vykonávat se současnými kompetencemi. Taktéž by měla takto část obsahovat pozice, které mají o něco vyšší kompetenční nároky. V tomto případě by měl existovat i popis, jak rozdílné jsou a vhodný vzdělávací proces, jak požadovaných kompetencí dosáhnout. Tento bod ulehčuje tvorbu vzdělávacího plánu. Návaznost pozic by měla vycházet ze současné zaměstnanecké hierarchie.

### Měření výkonnosti

Druhá klíčová část dokumentu. Stanovuje, jak se měří výkonnost zaměstnance. Jde o seznam měřitelných veličin spojených nejen s výkonem pracovní pozice. Jde například o (N - náklady, P - přínosy):

- bezchybnost (snížení N, zvýšení P),
- produktivita (vyrobené kusy, zpracované nabídky...) (zvýšení P),
- zameškané dny (zvýšení P),



- průměrná doba zpoždění termínů (zvýšení P).

Spolu s měřitelnými veličinami jde o sepsání metodiky jejich měření. Určení, co se počítá a jakým způsobem. Taktéž jde o definování, kdo je za měření odpovědný.

V neposlední řadě se musí stanovit cílová hodnota, kterou by měli zaměstnanci vykazovat. Na základě dodržování či nedodržování těchto hodnot tvořit vzdělávací či motivační programy. Cílové hodnoty by se měly pravidelně kontrovat a upravovat dle momentálních možností. Právě tyto informace dělají z neměřitelných výsledků vzdělávání měřitelné.

### 6.1.3. Metodika rozvoje a měření

Dokument upravující podstatu zavedení open-source popisu kompetencí. Při správném nastavení základních vyžadovaných kompetencí je možné nastavit požadavky na vzdělávání a upravit veškeré jeho formy k dosažení cílů bez kompromisů. Pozitivní vliv by tato změna měla mít hlavně na vzdělávání před nástupem do zaměstnání. V této fázi by se zaměstnavatelé mohli soustředit na rozvoj jiných než odborných kompetencí a tím sdílet náklady na vzdělávání s okolními zaměstnavateli, kteří by chtěli vzdělávat obdobné kompetence. Zároveň se zde otvírá možnost přímé podpory škol pro konkrétní programy.

Cílem tohoto dokumentu je napříč platformami popsat co nejširší škálu kompetencí. Jde o seznam jednotlivých:

- soft skills,
- obecných dovedností,
- odborných znalostí.

Podobnou klasifikaci je možné najít v centrální databázi kompetencí ([kompetence.nsp.cz](http://kompetence.nsp.cz)). Klíčová není existence tohoto seznamu. Zásadní je jeho další popsání a to hlavně v následujících attributech:

- jak se dají kompetence měřit,
- metodika měření kompetence,
- činnosti, při kterých je možné kompetence měřit,
- orientační hodnoty úrovně ovládnutí kompetence pro rozdílné skupiny osob.

Za využití těchto doplňujících informací je možné centrálně nastavovat kýžené úrovně kompetencí. Výhodou měření je možnost i následného řízení. Zaměstnance nemůžeme efektivně vzdělávat pokud nejsme schopni monitorovat jejich postup.

## **6.2. Popis procesů vzdělávacího cyklu**

V této kapitole se autor věnuje jednotlivým procesům ve vzdělávacím cyklu. Idea vzdělávacího cyklu není nová. Proces spojuje známé techniky a principy. Jeho aplikace do reálného využití je akcentována autorovými zjištěními v oblasti řízení rozvoje lidských zdrojů. Vzdělávání v současné době neodpovídá na otázku “Proč?”.

### **6.2.1. Srovnávací analýza**

Vstup do vzdělávacího cyklu. Tento proces je prováděn pouze jednou. A to ve chvíli vstupu nového zaměstnance k zaměstnavateli. Cílem zaměstnavatele je znát úroveň svých zaměstnanců a tím pádem vědět, jak řídit jejich rozvoj.

Idea tohoto procesu tkví v přirovnání k dopravě. Pokud se chceme dostat nějaké místo, musíme nejprve vědět, kde jsme. Srovnávací analýza ukazuje zaměstnavateli i zaměstnanci z jaké počáteční pozice startují. V ideálním případě je srovnávací analýza provedena ve všech kompetencích.

Účast na srovnávací analýze z dlouhodobého hlediska přejde pouze na studenty. Důvodem bude provedení veškerého mapování kompetencí u současných zaměstnanců. Zaměstnavatelé si budou moci předávat informace o kompetencích konkrétních zaměstnanců.

Provádění srovnávací analýzy je podmíněno existencí otevřeného a veřejně používaného dokumentu “metodiky rozvoje a měření”. Jde hlavně o standardizaci postupů měření a vyhodnocování výsledků. V té chvíli je možné efektivně řídit vzdělávání podle reálných dat o situaci.

### **6.2.2. Sestavení vzdělávacího plánu**

První krok (srovnávací analýza) stanovil úroveň kompetencí. Následný krok je stanovením cíle a formulování způsobů, jak se k vytyčenému cíli dostat. V rámci tohoto procesu odpovídáme na dvě otázky.

- Jaký je cíl vzdělávání?
- Jak bude cíle dosaženo?

Odpověď na první otázku je nejen úroveň kompetencí, na kterou chceme daného zaměstnance dostat. Samotná úroveň kompetencí by byl nekompletní cíl. Stanovování cílů by mělo vycházet z metody SMART. Pro správně stanovený cíl tedy potřebujeme:

- specifikovat, jaké konkrétní kompetence chceme zlepšit a o kolik,
- zajistit měřitelnost (dokument metodiky měření a rozvoje),
- stanovit cíl tak, aby byl dosažitelný (i zaměstnanec chtěl cíle dosáhnout),
- časově určeno, do kdy se má cíl dosáhnout.

Stanovením těchto bodů získáme odpověď na první otázku. Díky tomu kroku můžeme řešit otázku druhou. A to jak se k vytyčenému cíli dostaneme.

Plán vzdělávání se již u některých zaměstnavatelů využívá. Dokonce existují i specializovaná softwarová řešení řízení lidských zdrojů. Součástí těchto aplikací jsou i nástroje na tvorbu vzdělávacího plánu. Bohužel autor práce k využívaným softwarům nemá přístup.

Stanovení plánu vzdělávání obsahuje pouze uspořádání vzdělávacích aktivit tak, aby jejich realizací došlo k naplnění vytyčeného cíle. Ten jsme si stanovili na začátku tohoto procesu. Nedílnou součástí plánu jsou i povinné aktivity. To jsou legislativně či firemně nařízené školení. Povinné aktivity jsou uvedeny v popisu pracovní pozice. Je uvedeno, jak často a s jakým cílem jsou aktivity vykonávány.

Dílním produktem druhé otázky je seznam vzdělávacích akcí, které zaměstnanec potřebuje absolvovat. Tento proces by měl být proveden pro každého zaměstnance. Provedení tolik operací s velkým množstvím dat by mohlo personalistům zabrat více času, než aplikací tohoto návrhu mohou získat. Klíčové je tedy využít současných možností výpočetních systémů a aplikovat je tak, aby všechny části vzdělávacího cyklu mohly být efektivně využívány. Jde zejména o centralizaci údajů a výpočtů.

Na výstupu procesu získáme dva typy informací. Prvním je osobní vzdělávací plán. Je určen pro zaměstnance a personalistu. Obsahuje seznam vzdělávacích aktivit pro konkrétní osobu a osobní cíl. Druhou informací, kterou získáme z procesu sestavení vzdělávacího plánu je soupis veškerých vzdělávacích akcí, které proběhnou.

### **6.2.3. Příprava**

Příprava spočívá ve vytěžení informací, které jsme získali v předchozím kroku. Jde zejména o soupis veškerých vzdělávacích aktivit. Díky soupisu je možné sestavit předběžný rozpočet na základě plánovaného počtu vzdělávacích akcí. Hned v tuto chvíli můžeme porovnat, kolik prostředků plánujeme do vzdělávání vložit a jaký užitek ze

vzdělávání získáme. Informace o získaném užitku musí vycházet z historických dat, proto je kladen velký důraz na měření. Zaměstnavatelé tak získají představu, zda se jim investice do vzdělávání vyplácí.

Efektivita se dá volně vyložit jako získání co nejvíce za co nejméně. Dalším nástrojem, který pomáhá minimalizovat náklady, je společné vyjednávání o vzdělávání s dalšími zaměstnavateli. Jde o využití dokonalé informovanosti (využití ICT systémů) s navzájem porovnatelnými požadavky na vzdělávání. Zaměstnavatelé mohou vytvořit poptávku po obdobných vzdělávacích akcích a společně zvýšit svoji vyjednávací sílu.

Zároveň při realizaci většího množství stejných vzdělávacích akcí je možné pomocí zpětné vazby upravovat obsah a tím lépe využívat potenciál vzdělávání. Zaměstnavatelé a účastníci vzdělávání tak zvýší za pomoci synergického efektu svůj užitek.

Výsledkem přípravy je rozpis vzdělávacích akcí v průběhu následujícího období, na které je vzdělávání plánováno. Z rozpisu by mělo být jasné:

- kdy se konají jaké vzdělávací akce,
- jaké formy vzdělávání jsou využívány,
- jaký zaměstnanec jde na jakou akci,
- náklady ke konkrétním akcím,
- podmínky realizace či účasti.

#### **6.2.4. Realizace**

Proces, ve kterém se realizují vzdělávací aktivity. Veškerá příprava byla uskutečněna již před touto částí vzdělávacího cyklu. Personalisté pouze hlídají, aby se aktivity realizovaly podle plánu a dodržel se stanovený rozpočet.

#### **6.2.5. Měření**

Průběžná aktivita během celého vzdělávacího cyklu. Měření by mělo být kontinuální a probíhat nezávisle na realizaci vzdělávacích aktivit. Získaná data by měla být využitelná i pro řízení chodu podniku. Měřená data by měla sestávat z mixu ukazatelů z oblastí:

- ekonomických ukazatelů,
- procesů a výkonnostních ukazatelů,
- subjektivního hodnocení zaměstnanců,

- dovedností.

Jedná se totiž o komplexní data ke strategickému řízení podniku. Řízení by mělo vycházet z dostatečně detailních ukazatelů napříč všemi aspekty fungování podniku. Vzdělávání by mělo ovlivňovat celkovou výkonnost podniku.

Data sledovaná z hlediska řízení jsou předávána na vyšší úroveň řízení a tím pádem se od nich vyžaduje vysoká míra agregace. Jde o dnes široce používaný styl řízení. Data by měla být získávána a uchovávána s rozlišením co nejnižších organizačních jednotek a následně pro řízení agregována. Tímto způsobem mohou být data zpětně rozložitelná na nejmenší organizační jednotky (zaměstnance). Ovšem nejde o mikromanagement. V případě mikromanagementu se snažíme ovládnout a řídit každý detail. Proces měření pouze získává detailní statistiky, abychom mohli praktikovat informovaný leadership. Tedy rozhodovat globálně.

Myšlenkou měření, je mít obraz o celku a zároveň být schopný zjistit detailní příčiny pro celofiremní následky. Tento přístup je vhodný na optimalizaci či zpětné zjišťování příčin. Na principu optimalizace pracují pokročile AI, které navrhnou co nejlehčí a zároveň nejpevnější konstrukce podle zadaných parametrů. Zpětné zjišťování příčin je využíváno v raketovém průmyslu, kde jsou společnosti díky detailnímu měření schopné sestavit souslednost akcí a reakcí na tisíce vteřiny.

#### Ekonomické ukazatele

Sada ukazatelů, které jsou zaměřeny na globální ekonomickou stránku podniku. Jde o běžně sledované parametry. Můžeme mezi nimi najít například (P- přínos, P2 - druhotný přínos):

- zisk (P),
- likvidita (P2),
- rentabilita (P2),
- obrat (P2),
- doby obratu (P2),
- podíl na trhu (P2),
- udržení zákazníků (P),
- podíl nových zákazníků (P).

Tato data jsou většinou získávána v rámci povinných výkazů. Není proto nutné se k nim více vyjadřovat.

#### Procesní a výkonnostní ukazatele

Zajímavá skupina ukazatelů. Nejsou často sledovány. Jde o ukazatele vztahující se přímo k činnosti a chování jednotlivých zaměstnanců. Tyto ukazatele vycházejí z dokumentu “Popis pracovní pozice”. Každá z pozic, podle tohoto dokumentu, má stanoveny, jaké ukazatele se dají měřit a jak se měří.

Z autorovy zkušenosti mapování procesů v jedné průmyslové firmě v Pardubicích se tento druh dat neměří. Nejmenší organizační jednotkou bývá tým. Proto není možné data zpětně analyzovat a najít kořenové příčiny.

Procesní a výkonnostní ukazatele by měly obsahovat informace vztažené na konkrétní pracovní pozici. Jde o sledování zaměstnance z čistě pracovního pohledu. V této části se neměří kompetence. Jde o měření tvrdých dat spojených s vykonáváním pracovní pozice. Příkladem jsou technickohospodářské normy. Měřit se může například:

- čas na operaci (P),
- spotřeba materiálu (P),
- zmetkovost (P),
- počet zpožděných termínů (P),
- pročekávaný čas (P2).

#### Subjektivní hodnocení

Jde o hodnocení samotných zaměstnanců. Možným nástrojem jak tato subjektivní hodnocení sbírat je metoda 360° zpětné vazby. Tato metoda slouží k řízení lidských zdrojů. Je založená na hodnocení zaměstnance z několika perspektiv. K výkonu se vyjadřují nadřízení, kolegové i podřízení. Zaměstnanec k získaným hodnocením přidává své sebehodnocení.

Aby byla tato metoda úspěšná je potřeba správně vysvětlit její přínosy a důvody jejího zavedení. Všichni zúčastnění aktéři pak poskytnou relevantní data. Metoda by se měla realizovat ve 4 fázích. Jsou to:

- zavedení metody (vysvětlení, proč je zavedena a jak zaměstnancům pomůže),
- sběr hodnocení (zaměstnanci se na organizačně propojených pozicích navzájem hodnotí),

- vyhodnocení (nadřízený případně personální oddělení provádí analýzu výsledků),
- předání zaměstnanci (obeznámení s výsledky a případná diskuse nad výsledkem).

Při realizaci 360° zpětné vazby by měly být hodnoceny hlavně nekvantifikovatelné kompetence, vlastnosti a dovednosti. Veškeré měřitelné údaje by se měly sbírat v rámci procesních ukazatelů případně při měření dovedností. Příkladem hodnocených ukazatelů může být:

- kreativita (P2),
- vůdcovství (P2),
- komunikace (P2),
- reakce na stres (P2),
- odpovědnost (P2),
- adaptabilita (P2).

Některé ukazatele se dají měřit pomocí měření dovedností. Rozhodnutí závisí na každém zaměstnavateli, zda jsou pro ně data relevantní.

Nástroj 360° zpětné vazby je obdobný nástroji benchmarking. Obě tyto metody sdílejí důležitou vlastnost. Jde o jejich smysl pouze v případě, že nejsou jednorázové. Jako průběžné metody mohou spolehlivě ukazovat vývoj sledovaných ukazatelů.

### Dovednosti

Měření dovedností u zaměstnanců není jednoduchou záležitostí. Hlavním důvodem je náročnost měření. Měření probíhá zejména v simulovaném prostředí s fiktivními úkoly. Je možné k tomuto účelu využít některých forem vzdělávání. Podmínkou je souběžné hodnocení osob při vzdělávání. Vhodné formy jsou:

- manažerské hry,
- gamifikované vzdělávání (VR, AR),
- assessment centra.

Aby byly výsledky relevantní je potřeba všechny zaměstnance měřit za stejných podmínek. Nastavení stejných podmínek a stejného hodnocení je téměř nemožné. Proto se musí tolerovat jistá odchylka, která u subjektivních hodnocení vždy existuje.

Možnost měřit dovednosti může být i při určitých aktivitách teambuildingu. Na obdobných akcích je možné posuzovat zejména:

- postavení v týmu,

- spolupráce,
- komunikace,
- kritické myšlení,
- adaptabilita.

Získané výsledky závisí hlavně na hodnotiteli. Hodnocení by mělo být postaveno na metodách uvedených v dokumentu Metodika rozvoje a měření.

### **6.2.6. Analýza**

Proces analyzování dat odpovídá na otázku zda se dosáhlo cíle. Pokud cíl nebyl dosažen, může se pomocí veškerých získaných dat najít příčina. Samotné procesy analýzy by si měl každý zaměstnavatel vytvořit podle vlastních požadavků. Pro využitelnost výsledků by měla existovat výkladová pravidla.

Na základě analýzy se následující vzdělávací cyklus upravují cíle a postupy. V případě, že nejsou výsledky brány v potaz je veškerá činnost spojená s měřením a vyhodnocování zbytečná. V tomto případě nejde hovořit o řízení vzdělávání a tvorbě efektivního vzdělávání zaměstnanců.

## **6.3. Přínosy vzdělávacího cyklu**

Z analýzy vhodného řešení rozvoje zaměstnanců vyšlo 5 pozitivních přínosů. Jsou zde uvedeny s krátkým komentářem.

### **6.3.1. Konkrétní cíle vzdělávání s měřitelnými postupy**

V této chvíli existující systémy vzdělávání nemají nastavené konkrétní cíle. Představená metodika naopak stojí na konkretizaci cílů vzdělávání. Spolu s konkrétními cíli také přichází s postupy měření kompetencí a dovedností. Vzdělávací cyklus je možné díky konkrétním cílům i metodice měření vyhodnocovat z hlediska efektivity vynaložení prostředků.

### **6.3.2. Reakce na strukturální nezaměstnanost**

Existence nezaměstnanost na strukturální úrovni je problém. Je definována nabídkou osob s jinými dovednostmi než požadují zaměstnavatelé. V případě znalosti kompetenčních a dovednostních úrovní je možné dopředu plánovat, případně správně rekvalifikovat osoby bez zaměstnání. Veřejná databáze míst a potřebné kvalifikace by výrazně usnadnili



rozdělování studentů do odpovídajícího vzdělávání. Nabízet se bude kompetenční vzdělání místo oborového.

### **6.3.3. Propojenost vzdělávání napříč obory**

Jednotná metodika měření základních kompetencí a dovedností umožní porovnání oborů. Na této bázi může být iniciována spolupráce ve vzdělávání. Spolupracovat mohou nejen zaměstnavatelé mezi sebou. Nabízí se i kolektivní přímá podpora specifických vzdělávacích programů zavedených vzdělávacích institucí.

### **6.3.4. Adaptabilita vzdělávacích institucí**

Specifikace cílů vzdělávání vytvoří tlak na vzdělávací instituce. Na trhu bude široká škála kurzů s detailně specifikovanými přínosy. Vzdělávací instituce budou rychle vyvíjet a zdokonalovat kurzy konkrétních dovedností na základě mezioborové spolupráce.

### **6.3.5. Leadership x micromanagement**

Zaměstnavatelé budou moci rozhodovat na základě analýzy velkého množství dat. Ve správně nastavené agregaci dat bude leadership založen na aktuálních datech. Provozování mikromanagementu bude díky jeho časové náročnosti a snižování efektivity rychle rozpoznáváno.

## ZÁVĚR

Úvod práce obsahoval otázky na témata trhu práce a situace ve firemním vzdělávání. V průběhu práce se autorovi podařilo na položené otázky odpovědět. Teoretická část mapuje situaci na trhu práce a možnosti firemního vzdělávání. Praktická část obsáhla empirickou sondu do firemního vzdělávání.

Nelehkou situaci, kterou zažívají personalisté v důsledku úbytku nezaměstnaných, budou zažívat i nadále. Analýza trhu práce ukázala kontinuální úbytek nezaměstnaných. Zaměstnavatelé potvrzují, že je stále těžší najít vhodného zaměstnance. I přes nepříznivou situaci je skupina nezaměstnaných starších 50 let stále méně žádanou. Svou roli v nezaměstnávání této skupiny osob hrají i případné zdravotní obtíže. Periodicita výkyvů trhu práce i přes jeho vyprazdňování stále trvá. Mladší osoby vytváří nárůst nezaměstnaných na přelomu srpna a září. Ostatní věkové skupiny vytváří výkyv na přelomu prosince a ledna. Podle autora jsou toto nejzajímavější informace z analýzy trhu práce.

Teoretická část zaměřená na firemní vzdělávání se věnovala hlavně formám vzdělávání. Autor práce nastínil několik možných forem vzdělávání a jejich možnosti využití. Autor se zajímal i o téma vzdělávání před nástupem do zaměstnání. Je to situace, kdy zaměstnavatel investuje do osob, které jsou pouhými potenciálními zájemci o práci. Podle aktuálního stavu trhu práce, kde je silná strukturální nezaměstnanost, je tento přístup možnou alternativou získávání kvalitních zaměstnanců. Zaměstnavatelé, kteří se zajímají o potenciální zájemce o práci uvádějí, že důvodem k této formě spolupráce je poslání vzdělávat.

Následná bližší analýza jednoho ze zaměstnavatelů dovolila autorovi práce vytvořit klíč k využívání rozdílných forem vzdělávání. Klíč je založen na kombinaci faktorů obsahu a použití. Čím obecnější využití je, tím více má zaměstnavatel využívat externí lektory (organizace) a jednodušší formy vzdělávání. Příkladem jednoduché formy vzdělávání je přednáška. Takto všeobecné kurzy je možné realizovat pro velké skupiny osob. Specifické vzdělávací potřeby by měli pokrývat interní lektori. Interní vzdělávání by mělo pracovat s menšími skupinami osob na dlouhodobé bázi. V budoucnu autor práce doporučuje věnovat se rozšíření matice o třetí osu. Ta by obsahovala dva cíle vzdělávání získávání znalostí a získávání dovedností.

V poslední kapitole autor práce připravil vzdělávací cyklus. Jedná se o metodiku měření výsledků vzdělávání. Metodika popisuje potřebné informace, které je k úspěšnému využití metodiky potřeba. Jedná se zejména o stanovení úrovní dovedností a metod jejich měření. Druhou částí je přiřazení úrovní dovedností k pracovním pozicím. Vzdělávací cyklus je navržen jako kontinuální činnost, jejíž klíčovou částí je měření. Získaná data slouží k posouzení efektivity vynakládaných nákladů na vzdělávání.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. 4 důvody proč přijmout absolventa. MADIO - Training Center for Leaders [online]. online: online, 2014 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.madio.cz/index.php/sefuv-blog-clanek/id-4-duvody-proc-prijmout-absolventa.html>
2. AHLSTRAND, Amanda L., Laurie J. Bassi a Daniel P. McMurrer. Workplace education for low-wage workers. Kalamazoo, Mich.: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2003. ISBN 0880992662.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024729148.
4. BUDSKÝ, Šimon, Radomíra Gilarová, Martin Prachař a Jiří Tošmer a kol., Stručný průvodce rotací a sdílením práce. Praha, 2005. Dostupné také z: [http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/pruvodce\\_sdilenim\\_a\\_rotaci\\_prace.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/pruvodce_sdilenim_a_rotaci_prace.pdf)
5. CRANWELL-WARD, Jane., Patricia Bossons a Sue Gover Mentoring: a Henley review of best practice. New York: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 1-4039-3568-8.
6. DUDEK, Pavel, Mgr. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. Praha, 2014. Dostupné také z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg\\_zam\\_2020/strategiepz2020.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf)
7. E-learning. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 4. 10. 2017 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/E-learning>
8. FOLTÝN, Zdeněk. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Operační program zaměstnanost 2014-2020. Praha, 2015, 213 s.
9. FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 8024763672.
10. HALBERŠTÁT, Ladislav a František Kovářík. Simulace hry ve výcviku manažerů krizového řízení. The Science for population protection. 2012, 4(4), 37-52.
11. HEATHFIELD, Susan M. Job Shadowing Is Effective On-the-Job Training. The Balance Careers [online]. 21.11.2017 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/job-shadowing-is-effective-on-the-job-training-1919285>

12. HOVORKOVÁ, Gabriela, Bc. Metody a formy zvýšení účinnosti exkurzí, vycházek a výletů ve výuce na střední odborné škole. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita - pedagogická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Pavel Pecina, Ph.D.
13. ICF ČR. Co je ICF koučink. [online] [cit.2013-12-06] (dostupné z: [www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html](http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html))
14. Jan Amos Komenský. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 18. 3. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Jan\\_Amos\\_Komensk%C3%BD#Pedagogika,\\_didaktika](https://cs.wikipedia.org/wiki/Jan_Amos_Komensk%C3%BD#Pedagogika,_didaktika)
15. JDI PRACOVAT!. 2013, 4(2). MK ČR E 21391. Dostupné také z: [http://www.jdipracovat.cz/getmedia/c619eb20-4918-4b37-8435-7a812e04f264/jdipracovat\\_2013-02.pdf.aspx](http://www.jdipracovat.cz/getmedia/c619eb20-4918-4b37-8435-7a812e04f264/jdipracovat_2013-02.pdf.aspx)
16. KAČÍN, Radovan a Václav Šubrta. Dobré zdroje a špatní uživatelé? Možnosti marketingu informačních zdrojů. Vysoká škola ekonomická, Praha, 2004. Dostupné také z: [http://www.inforum.cz/pdf/2004/Kacin\\_Radovan.pdf](http://www.inforum.cz/pdf/2004/Kacin_Radovan.pdf)
17. KEJHOVÁ, Lenka. Adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání, jeho význam a průběh. Plzeň, 2016. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni - Fakulta právnická. Vedoucí práce Mgr. Helena Sequensová.
18. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 8024724979.
19. KONVALINKOVÁ, Barbora. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmách. Brno, 2013. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně - Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií. Vedoucí práce PhDr. Helena Pavlíčková.
20. KREMÉNYOVÁ, Zuzana. Krize "vyrobila" překvalifikované uchazeče o práci. Roky nemohou najít místo. Hospodářské noviny - byznys, politika, názory (IHNEDE.CZ) [online]. *Economia*, 2014, 27. 7. 2014 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-62559370-krize-vyrobila-prekvalifikovane-uchazece-o-praci-roky-nemohou-najit-misto>
21. LANGER, Tomáš, Mgr. Firemní vzdělávání [online]. 2017, 1(2) [cit. 2018-04-26].
22. LANGER, Tomáš, Mgr. Firemní vzdělávání [online]. 2017, 1(3) [cit. 2018-04-26].

23. LANGER, Tomáš, Mgr. Firemní vzdělávání [online]. 2017, 1(4) [cit. 2018-04-26].
24. MIČKOVÁ, Denisa, Bc. Problematika trainee programů v českém podnikatelském prostředí. Brno, 2015. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně - Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce JUDr. Andrea Hrdličková, Ph.D.
25. MIKULÁŠEK, Zdeněk. Jak na přednášku?. Dostupné také z: <http://astro.physics.muni.cz/download/documents/skripta/F4170jnp.pdf>
26. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Věc: Analýza rozvoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2016. Praha, 2017. Č. j.: MPSV-2017/89389-992.
27. NOVÁKOVÁ, Michaela. Očekávání od prvního zaměstnání. In: IVysílání - Česká televize [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1097181328-udalosti/216411000100819/obsah/488589-ocekavani-od-prvniho-zamestnani>
28. O asociaci. Česká asociace koučů [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.cako.cz/cs/o-asociaci/o-asociaci-1/>
29. PALÁN, Zdeněk, PhDr., Ph.D. Adaptace. Andromedia.cz [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/adaptace>
30. Pedagogický slovník, 2003
31. PERKNEROVÁ, Kateřina. Vysokoškoláci si stěžují, že jim chybí praxe. Deník.cz [online]. Vltava Labe media, 4.9.2016 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: [https://www.denik.cz/z\\_domova/vysokoskolakum-chybi-praxe-20160913.html](https://www.denik.cz/z_domova/vysokoskolakum-chybi-praxe-20160913.html)
32. PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
33. Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce (stav k 31. 12.). Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&katalog=31737&pvo=ZAM09D#w=>
34. Popularize. English Dictionary, Thesaurus & grammar help [online]. Oxford University Press, 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/popularize>
35. Rekvalifikace. Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí [online]. 11. 2. 2016 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/rekvalifikace>

36. Rotace práce (Job Rotation) [online]. 22.06.2016 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rotace-prace>
37. ROUSSAS, Steve. The Effect of Online Education Versus Traditional Education on Employee Productivity: A Quantitative Analysis Within a High-tech Company. Capella University: ProQuest, 2006. ISBN 0542771403.
38. SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, PhDr., Ph.D., Pavla, Mgr. Hráková a Dušan, Mgr. Rendoš. Assessment centrum. Průvodce personální psychologii [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2014 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html)
39. ŠPAČKOVÁ, Adéla. Možnosti aplikačního softwaru pro rozšířenou realitu v kontextu poznávání reality. Brno, 2012. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Zuzana Kobíková.
40. TRLIČÍKOVÁ, Michaela. Harmonogram výzev OPZ (verze k 19. 1. 2018). online, 2018. Dostupné také z: <https://www.esfcr.cz/harmonogram-vyzev-opz/-/dokument/799647>
41. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.
42. ÚLOVEC, Martin, Bc. Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – srovnání 2004 - 2013. Praha, 2014. Dostupné také z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-93>
43. Univerzitní informační systém MENDELU [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=69764](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=69764)
44. VACULÍK, M. (2010). Assessment centrum – psychologie ve výběru a rozvoj lidí. Brno: NC Publishing.
45. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela Tureckiová. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024717700.
46. View by Day: Prof. George Psacharopoulos "Sixty years of returns to education: Where do we stand?". CERGE-EI [online]. 2014, 4. 11. 2014 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <https://www.cerge-ei.cz/daily-events/?date=2014-11-04>

47. Vzdělávání zaměstnanců je nutností. Kdy si náklady odečtete z daní?. FEEDIT.CZ [online]. 2017 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <https://feedit.cz/2017/07/31/vzdelavani-zamestnancu-je-nutnosti-kdy-si-naklady-odectete-z-dani/>
48. WIJOVA. Metodická příručka. online, 2010. Dostupné také z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23172001/metodicka\\_prirucka\\_1.doc/43a98203-0321-4c19-bcdc-9fc5a858baf8?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23172001/metodicka_prirucka_1.doc/43a98203-0321-4c19-bcdc-9fc5a858baf8?version=1.0)
49. Zaměstnanost [online]. [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz>



## SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha A - Rozdělení respondentů podle vzdělávání.....</i>	<i>98</i>
<i>Příloha B - Model celkových nákladů na vzdělávání + příklady.....</i>	<i>99</i>
<i>Příloha C - One page summary.....</i>	<i>102</i>
<i>Příloha D - Rozvojový plán.....</i>	<i>103</i>

Příloha A - Rozdělení respondentů podle vzdělání

Rozdělení respondentů		Počet zaměstnanců							Celkem nevědlávající	Celkem vzdělávající	Celkem
		1 - 19	20 - 24	25 - 49	50 - 99	100 - 199	200 - 499	500 - 4999			
Délka od založení	0 - 5 let			1	1			2		7	
	6 - 15 let		1	1	3			2	5	8	
	16 - 25 let	1		1	1	1	2	4	5	9	
	25+ let		1	1		1	2	3	3	6	
Celkem nevědlávající		1	2	3	3	2	0	11			
<b>Celkem vzdělávající</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		<b>19</b>		
Celkem		2	4	7	8	5	4			30	

Příloha B - Model celkových nákladů na vzdělávání + příklady

		Sazba	Popis	Obsah kurzu	Možnost využití	Délka kurzu (h) (d)	Počet účastníků (p)	Počet opakování (o)
příprava kurzu	specifické	300 + 1000	hodinová mzda + učení tématu	1,5	1,5	h		
	všeobecné			1,2	1,2			
know-how	specifické	200	fixní částka	2,2	2,2			o
	všeobecné			0,8	0,8			
příprava na kurz	specifické	300	hodinová mzda	2	2	h/4		o
	všeobecné			1	1			
<b>Lektor</b>								
čas výuky		300	hodinová mzda			h		o
čas na cestě	v místě práce	0	hodinová mzda					o
	mimo místo	500						
ubytování	v místě práce	0	fixní částka			(d-1)		o
	mimo místo	1200						
cestovné	v místě práce	0	fixní částka					o
	mimo místo	500						
stravné		200	fixní částka			d		o
<b>Účastník</b>								
čas výuky		200	hodinová mzda			h	p	o
čas na cestě	v místě práce	0	hodinová mzda				p	o
	mimo místo	400						
ubytování	v místě práce	0	fixní částka			(d-1)	p	o
	mimo místo	1200						
cestovné	v místě práce	0	fixní částka				p	o
	mimo místo	500						
stravné		200	fixní částka			d	p	o
<b>Asistentka/organizátor</b>								
čas výuky		240	hodinová mzda			h		o
čas na cestě	v místě práce	0	hodinová mzda					o
	mimo místo	480						
ubytování	v místě práce	0	fixní částka			(d-1)		o
	mimo místo	1200						
cestovné	v místě práce	0	fixní částka					o
	mimo místo	500						
stravné		200	fixní částka			d		o
komunikace		240	hodinová mzda				(p/6)	o
zajištění	v místě práce	240	hodinová mzda			2*d		(1+(o-1)/4)
	mimo místo	480						
vyhodnocení	specifické	240	hodinová mzda	2	2		(p/6)	o
	všeobecné			1	1			
pronájem	specifické	200	hodinová sazba	2	2	h	roundup(p/10)	o
	všeobecné			1	1			
úklid		500	fixní částka					o
materiály pro účastníky		30	fixní částka				p	o
vybavení	specifické	500	hodinová sazba	2	2			o
	všeobecné			1	1			
pojištění	specifické	1000	fixní částka	2	2			o
	všeobecné			1	1			

		Interní lektor																		
		Všeobecný Všeobecný Interní V místě práce	Specifický Všeobecný Interní V místě práce	Všeobecný Specifický Interní V místě práce	Specifický Specifický Interní V místě práce	Všeobecný Všeobecný Interní V místě lektora	Specifický Všeobecný Interní V místě lektora	Všeobecný Specifický Interní V místě lektora	Specifický Specifický Interní V místě lektora	Obsah Využití Lektor Míst konání										
1	1	4	5	15 898 Kč	18 390 Kč	18 390 Kč	22 780 Kč	24 678 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	27 170 Kč	31 560 Kč
1	1	4	10	21 448 Kč	24 140 Kč	24 140 Kč	28 930 Kč	40 728 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	43 420 Kč	48 210 Kč
1	1	8	5	22 826 Kč	25 750 Kč	25 750 Kč	30 680 Kč	31 606 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	34 530 Kč	39 460 Kč
1	1	8	10	32 376 Kč	35 500 Kč	35 500 Kč	40 830 Kč	51 656 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	54 780 Kč	60 110 Kč
1	2	4	5	26 806 Kč	29 730 Kč	29 730 Kč	34 660 Kč	40 866 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	43 790 Kč	48 720 Kč
1	2	4	10	37 356 Kč	40 480 Kč	40 480 Kč	45 810 Kč	67 916 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	71 040 Kč	76 370 Kč
1	2	8	5	40 662 Kč	44 450 Kč	44 450 Kč	50 460 Kč	54 722 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	58 510 Kč	64 520 Kč
1	2	8	10	59 212 Kč	63 200 Kč	63 200 Kč	69 610 Kč	89 772 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	93 760 Kč	100 170 Kč
10	1	4	5	108 328 Kč	117 120 Kč	117 120 Kč	134 110 Kč	192 888 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	201 680 Kč	218 670 Kč
10	1	4	10	163 828 Kč	174 620 Kč	174 620 Kč	195 610 Kč	353 388 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	364 180 Kč	385 170 Kč
10	1	8	5	162 056 Kč	171 280 Kč	171 280 Kč	188 810 Kč	246 616 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	255 840 Kč	273 370 Kč
10	1	8	10	257 556 Kč	268 780 Kč	268 780 Kč	290 310 Kč	447 116 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	458 340 Kč	479 870 Kč
10	2	4	5	188 716 Kč	197 940 Kč	197 940 Kč	215 470 Kč	322 836 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	332 060 Kč	349 590 Kč
10	2	4	10	294 216 Kč	305 440 Kč	305 440 Kč	326 970 Kč	593 336 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	604 560 Kč	626 090 Kč
10	2	8	5	296 172 Kč	306 260 Kč	306 260 Kč	324 870 Kč	430 292 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	440 380 Kč	458 990 Kč
10	2	8	10	481 672 Kč	493 760 Kč	493 760 Kč	516 370 Kč	780 792 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	792 880 Kč	815 490 Kč
<b>Celkem kurzů</b>	<b>Počet dní</b>	<b>Počet hodin</b>	<b>Počet účastníků</b>																	

Červeně jsou vyznačeny náklady vyšší než při realizaci externím lektorem

		Externí lektor							Obsah Vyžití Lektor Míst konání		
		Všeobecný Všeobecný Externí V místě práce	Specifický Všeobecný Externí V místě práce	Všeobecný Specifický Externí V místě práce	Specifický Specifický Externí V místě práce	Všeobecný Všeobecný Externí V místě lektora	Specifický Všeobecný Externí V místě lektora	Všeobecný Specifický Externí V místě lektora		Specifický Specifický Externí V místě lektora	
1	1	4	5	14 402 Kč	16 998 Kč	16 998 Kč	22 862 Kč	25 362 Kč	27 958 Kč	27 958 Kč	33 822 Kč
1	1	4	10	19 952 Kč	22 748 Kč	22 748 Kč	29 012 Kč	41 412 Kč	44 208 Kč	44 208 Kč	50 472 Kč
1	1	8	5	21 074 Kč	24 566 Kč	24 566 Kč	32 894 Kč	32 034 Kč	35 526 Kč	35 526 Kč	43 854 Kč
1	1	8	10	30 624 Kč	34 316 Kč	34 316 Kč	43 044 Kč	52 084 Kč	55 776 Kč	55 776 Kč	64 504 Kč
1	2	4	5	25 254 Kč	28 746 Kč	28 746 Kč	37 074 Kč	42 694 Kč	46 186 Kč	46 186 Kč	54 514 Kč
1	2	4	10	35 804 Kč	39 496 Kč	39 496 Kč	48 224 Kč	69 744 Kč	73 436 Kč	73 436 Kč	82 164 Kč
1	2	8	5	38 598 Kč	43 882 Kč	43 882 Kč	57 138 Kč	56 038 Kč	61 322 Kč	61 322 Kč	74 578 Kč
1	2	8	10	57 148 Kč	62 632 Kč	62 632 Kč	76 288 Kč	91 088 Kč	96 572 Kč	96 572 Kč	110 228 Kč
10	1	4	5	121 880 Kč	138 840 Kč	138 840 Kč	179 480 Kč	228 240 Kč	245 200 Kč	245 200 Kč	285 840 Kč
10	1	4	10	177 380 Kč	196 340 Kč	196 340 Kč	240 980 Kč	388 740 Kč	407 700 Kč	407 700 Kč	452 340 Kč
10	1	8	5	188 600 Kč	214 520 Kč	214 520 Kč	279 800 Kč	294 960 Kč	320 880 Kč	320 880 Kč	386 160 Kč
10	1	8	10	284 100 Kč	312 020 Kč	312 020 Kč	381 300 Kč	495 460 Kč	523 380 Kč	523 380 Kč	592 660 Kč
10	2	4	5	217 260 Kč	243 180 Kč	243 180 Kč	308 460 Kč	385 180 Kč	411 100 Kč	411 100 Kč	476 380 Kč
10	2	4	10	322 760 Kč	350 680 Kč	350 680 Kč	419 960 Kč	655 680 Kč	683 600 Kč	683 600 Kč	752 880 Kč
10	2	8	5	350 700 Kč	394 540 Kč	394 540 Kč	509 100 Kč	518 620 Kč	562 460 Kč	562 460 Kč	677 020 Kč
10	2	8	10	536 200 Kč	582 040 Kč	582 040 Kč	700 600 Kč	869 120 Kč	914 960 Kč	914 960 Kč	1 033 520 Kč

Červeně jsou vyznačeny náklady vyšší než při realizaci interním lektorem

Celkem kurzů	Počet dní	Počet hodin	Počet účastníků

# LEADERSHIP podle Tania le Moigne

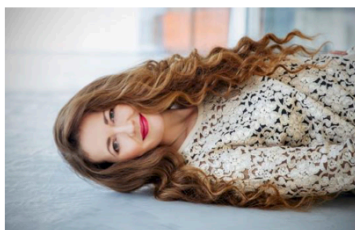
Praha - 12.6.2018

## LEKTOR:

### Tania le Moigne

ředitelka české a slovenské pobočky Google, jejichž založení v roce 2006 prosadila. Je jednou z nejúspěšnějších českých manažerek, v roce 2011 vévodila žebříčku 25 nejúspěšnějších žen českého byznysu. Pod jejím vedením se Google vypracoval nejen na jedničku na trhu, ale také na pozici nejžádanějšího zaměstnavatele v České republice. Z pražské pobočky je nyní řízena i řada globálních aktivit společnosti.

[www.linkedin.com/in/tanialemoigne](http://www.linkedin.com/in/tanialemoigne)



## OBSAH:

### 1. What is leadership?

Leadership is an art rather than a science. It is a set of genetics, perfected over time with education, training and experience.

### 2. Self awareness

Get to know yourself. And you will know everything else.

### 3. Too comfortable?

We are so comfortable, that we are miserable.

### 4. Integrity

The only time your values get through is when you face a real challenge or a multiple choice.

### 5. Happiness

Do you know you can practice love, kindness & compassion?

### 6. Emotions

The world is not logic. The world is psychologig.

### 7. Health

Are you an optimist? Good. But not good enough. Become dynamic optimist: Take action!

## CO NÁS ZAUJALO:

Samotné pojetí leadershipu.

Leadership musí být zřetelný u VŠECH zaměstnancům (nejen u těch ve vedoucích pozicích).

Potřeba kritického myšlení a otevřenosti vůči němu.

Přístup leadera jako Dynamického optimisty.

Jak důležité jsou emoce a emoční inteligence v leadershipu.

Leadership jako pomoc lidem růst.

Jak důležitá je atmosféra důvěry ve firmě.

Leadership není komplikovaný - je to jen těžké.

## NA CO SE ZAMĚŘÍME

Častější komunikaci o poslání a hodnotách.

Vytváření vhodného prostředí a příjemné atmosféry pro práci.

Komunikaci s lidmi a vytváření kultury, kde lidé přicházejí s nápady, jsou otevření je říkat, testovat a diskutovat.

Zvedení pravidelných celofiremních setkání TGIF.

Zrychlení procesů, schvalování.

Zavádění nápadů a inovací - i chybných, práci s chybou.

Pomůžeme českým firmám do světa.

## CO ZMĚNÍME U SEBE?

Think BIG - we are as BIG as we think we are.

Rozvoj leadership kompetencí u členů svého týmu, nejen u sebe.

Budování důvěry uvnitř mého týmu a pozitivní myšlení.

Řešitelský přístup změnám na koučovací. Já jsem koučem a mentorem svých lidí.

Soustředění se na růst členů mého týmu - GROW (goal, reality, options, will).

Dynamického optimistu v sobě.

Postoj k tomu mít kouče - mám chuť začít.

## ROZVOJOVÝ PLÁN – ANAKIN SKYWALKER

### Ředitel skupiny péče o klienty

#### Cíl

Tento rozvojový plán směřuje k optimálnímu rozvoji a přípravě Anakina na pozici Ředitel skupiny péče o klienty. Cílem je, aby byl Anakin na novou roli připraven po stránce osobnostní i profesní, a aby se následně do nové role adaptoval co nejdříve.

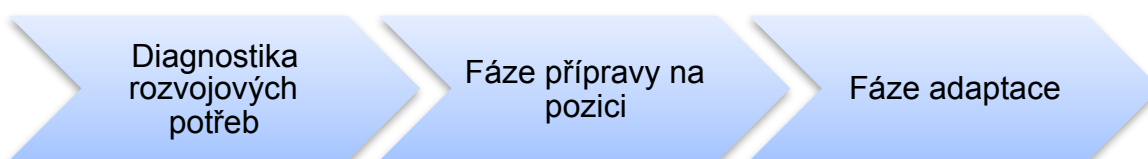
#### Ředitel skupiny péče o klienty – náplň práce

- Odborné a strategické vedení týmu, organizace práce a zajištění její efektivity
- Řízení a kontrola strategie a podmínek programů klientů – zajištění nejlepších možných podmínek služeb, pravidelná aktualizace služeb, apod.
- Sledování hodnocení kvality a rozsahu poskytovaných služeb
- Komunikace s klienty na strategické úrovni
- Budování a rozvoj osobních a společenských vztahů s klienty
- Účast na klíčových jednáních s klienty a dodavateli
- Hodnocení spolupráce s klienty, efektivity spolupráce
- Motivace a hodnocení členů týmu
- Rozvoj dovedností a odbornosti členů týmu
- Dodržování hodnot, firemní kultury, pracovních postupů členů týmu
- Reprezentace společnosti v regionu
- Provádí další činnosti a úkoly dle pokynů nadřízeného pracovníka.

#### Požadované kompetence

- Velmi dobrá orientace v oblasti poskytovaných služeb a péče o klienty
- Vytrálá osobnost, profesionalita, jednání na úrovni (výborná prezentace a komunikace)
- Zkušenosti s prodejem a prezentací služeb, smysl pro obchod a cit pro potřeby klientů
- Schopnost budovat a rozvíjet dlouhodobé vztahy s klienty
- Leadership, schopnost nadchnout, stmelit a rozvíjet tým, zkušenosti s vedením týmu
- Vysoké pracovní nasazení
- Snaha neustále se rozvíjet a učit nové věci
- Aktivní znalost AJ

#### Fáze rozvojového plánu



# 1. Diagnostika rozvojových potřeb

Rozhovor s HR manažerem o sladění individuálních rozvojových a vzdělávacích potřeb Anakina, potřeb pracovní pozice, na kterou se bude posouvat, a rozvojových potřeb celé organizace.

Setkání u Dr. Mráčka s cílem identifikování silných oblastí, na kterých v rámci rozvoje můžeme stavět, a dalších rozvojových oblastí, které bude potřeba více posílit. Diagnostika je zacílena dle požadovaných kompetencí k dané pozici.

Rozvojová aktivita	Mentor/školitel	Termín
Příprava celého rozvojového plánu	Josef Brázdil	30.8.2018
Úvodní schůzka s koučem	Zdeněk Bernklau	12.9.2018
Osobnostní diagnostika	Dr. Mráček	6.9.2018

## 2. Fáze přípravy na pozici

Fáze přípravy na pozici je rozdělena do vícero celků, které obsahují dílčí rozvojové aktivity. Se zajištěním všech dále popsaných aktivit bude nápomocný tým HR, který naplánuje jednotlivé schůzky, pomůže vysvětlit mentorům či školitelům, za jakým účelem jsou dané aktivity organizovány a co je jejich cílem. Po celou dobu této fáze bude tým HR Anakinovi nápomocen tak, aby reagoval na aktuální potřeby a případně dle toho upravoval tento rozvojový plán. Stejně tak bude nápomocen i nadřízený, Palpatin a mentorka Padmé, kteří budou s Anakinem v úzkém kontaktu po celou dobu fáze rozvoje a následně i adaptace.

### Soft skills

Rozvojová aktivita	Mentor/školitel	Termín
Profesní seniorita	First order o.p.s.	5. – 6.12.2018
Koučink	Kevin Maděra	cca 5 setkání

### Péče o klienty

Rozvojová aktivita	Mentor/školitel	Termín
Cíle a strategie oddělení péče o klienty	Vladimír Čech	
Proklientský přístup	Jaroslava Žlotířová	
Převzetí středního klienta do správy (teorie)	Vladimír Čech	
Převzetí středního klienta do správy (praxe)	Jaroslava Žlotířová	
Péče o TOP klienta (teorie)	Jaroslava Žlotířová	
Péče o TOP klienta (praxe)	Vladimír Čech	
Služeb majetku	Jaroslava Žlotířová	
Služeb odpovědnosti	Jana Žitníková	



## Ostatní oddělení

Rozvojová aktivita	Mentor/školitel	Termín
Obchodní oddělení (spolupráce obchod – péče; postup)		
Obchodní oddělení (obchodní schůzka)		
BENEFIT (cíle a strategie, spolupráce – péče)		
Risk management (spolupráce – péče)		
Risk management (riziková prohlídka)		

## Specializace

Rozvojová aktivita	Mentor/školitel	Termín
Affinity		
Letectví		
Medical		
Doprava/Přeprava		
Private Equity/ Real Estate		
Sport		
Strojírenství		
Stavebnictví		
D&O		
Vozidla		
AGRO		
Energetika		
Trade Credit		

## Mentoring a stínování

Rozvojová aktivita	Mentor/školitel	Termín
Cíle, strategie a fungování skupiny péče o klienty		
Systém spolupráce s ostatními odděleními a týmem kolegů v péči o klienty		
Klienti a způsob servisu klientům, přehled základních služeb		
Mzdový a odměňovací systém - ziskatelské a správní provize, osobní odměny		
Orientace na trhu služeb		
Seznámení se s klienty přebírající do správy		
Stínování vedení skupiny péče o klienty		
Strategie správy klientů, fungování týmu v rámci pobočky		
Stínování ředitele skupiny péče o klienty - 3 dny		

## Jazykové dovednosti

Rozvojová aktivita	Mentor/školitel	Termín
Angličtina – udržení stávající úrovně		Průběžně

## 3. Fáze adaptace

Fáze adaptace nastává ve chvíli, kdy již Anakin na pozici Ředitele skupiny péče o klienty reálně nastoupí a délka trvání je odhadovaná na 6 měsíců. Adaptace se může měnit v návaznosti na aktuální situaci a potřeby.

Klíčovou osobou ve fázi adaptace bude pro Anakina Padmé, která mu bude nápomocna v každodenní praxi. Stane se tak jeho hlavním mentorem.

Rozvojová aktivita	Mentor/Kouč	Termín
Koučink	Mr. Yoda	Cca 5 setkání
Mentorovací schůzka, zpětná vazba		1x měsíčně
Průběžný mentoring a okamžitá zpětná vazba		Průběžně
On the job learning		Denní praxe