

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané společnosti  
Bakalářská práce

2023

Markéta Šimůnková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Šimůnková**  
Osobní číslo: **E20511**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané společnosti**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést analýzu vzdělávání a rozvoje pracovníků v konkrétní organizaci, stanovit problematické oblasti a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti.
- Zhodnocení výsledků, stanovení problematických oblastí, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-197-9.
- KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0287-7.
- LIKER, Jeffrey K, David MEIER a Daniel HELEKAL. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4118-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

## **Prohlášení:**

Práci s názvem Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 31. 10. 2023

Markéta Šimůnková v. r.

**Poděkování:**

Děkuji vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D., za skvělé vedení bakalářské práce a cenné rady, které mi pomohly práci zkompletovat. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkovi firmy Partners za možnost nahlédnutí do firmy a poskytnutí bližších informací ohledně fungování firmy. Poděkování patří také respondentům, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku.

## **ANOTACE**

Předmětem bakalářské práce je především analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti. V teoretické části je charakterizováno vzdělávání a rozvoj, různé metody vzdělávání a také motivace zaměstnanců k práci. Co se týče metod vzdělávání, text bakalářské práce je zaměřen zejména na pracovní porady, které jsou charakteristické pro vybranou společnost Partners. Praktická část práce se zaměřuje na analýzu vzdělávání a rozvoje ve společnosti Partners, následné zhodnocení získaných výsledků a doporučení ke zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vzdělávání, rozvoj, metody vzdělávání, pracovníci, pracovní porady

## **TITLE**

Education and development of workers in a selected company

## **ANOTATION**

The subject of the bachelor thesis is mainly the analysis of training and development of employees in the selected company. The theoretical part characterizes the training and development, different methods of training and also the motivation of employees to work. Regarding the methods of training, the text of the bachelor thesis focuses mainly on the working meetings that are characteristic for the selected company Partners. The practical part of the thesis focuses on the analysis of training and development at Partners, the subsequent evaluation of the obtained results and recommendations for improvement.

## **KEYWORDS**

Training, development, training methods, employees, working meetings

## Obsah

Seznam obrázků a grafů .....	8
Seznam zkratk a značek.....	9
Úvod.....	10
1. Vzdělávání a rozvoj.....	11
1.1 Vzdělávací proces.....	11
1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	11
2. Metody vzdělávání .....	13
2.1 Coaching.....	13
2.2 Mentoring .....	14
2.3 Pracovní porady.....	15
2.3.1 Typy porad .....	18
2.4 Prezentace.....	19
2.5 Rekvalifikační kurzy .....	21
3. Motivace k práci.....	23
3.1 Motivační faktory, jejich druhy a působení.....	24
3.2 Tvorba motivačního programu organizace.....	26
4. Analýza vzdělávání a rozvoje firmy Partners .....	28
4.1 Představení společnosti .....	28
4.2 Dotazníkové šetření .....	33
4.3 Interpretace výsledků .....	33
4.4 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.....	42
Závěr.....	45
Seznam použitých zdrojů .....	46
Seznam příloh.....	49

## Seznam obrázků a grafů

<i>Obrázek 1: Typy lidských zdrojů (Plamínek, 2014)</i> .....	12
<i>Obrázek 2: Techniky tvořící a obohacující prezentaci (Plamínek, 2010)</i> .....	21
<i>Obrázek 3: Pyramida potřeb (Plamínek, 2015)</i> .....	25
<i>Obrázek 4: Velikosti bank podle počtu poboček (Borkovec, 2022)</i> .....	29
<i>Obrázek 5: Růst finanční skupiny Partners (Borkovec, 2023)</i> .....	30
<i>Graf 1: Spokojenost se vzděláváním (vlastní zpracování)</i> .....	33
<i>Graf 2: Spokojenost s četností vzdělávání (vlastní zpracování)</i> .....	34
<i>Graf 3: Upřednostnění interního nebo externího vzdělávání (vlastní zpracování)</i> .....	34
<i>Graf 4: Upřednostňovaný typ interního vzdělávání (vlastní zpracování)</i> .....	35
<i>Graf 5: Upřednostňovaný typ externího vzdělávání (vlastní zpracování)</i> .....	35
<i>Graf 6: Častost externího vzdělávání (vlastní zpracování)</i> .....	36
<i>Graf 7: Lektor při individuálech (vlastní zpracování)</i> .....	37
<i>Graf 8: Konkrétní lektor (vlastní zpracování)</i> .....	37
<i>Graf 9: Dny rozvoje firmy (vlastní zpracování)</i> .....	38
<i>Graf 10: Spokojenost s mimo pracovními aktivitami (vlastní zpracování)</i> .....	38
<i>Graf 11: Příspěvky na osobní rozvoj (vlastní zpracování)</i> .....	39
<i>Graf 12: Obchodní partneři (vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Graf 13: Pohlaví (vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Graf 14: Věk (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování)</i> .....	42



## **Seznam zkratek a značek**

% – procento

č. – číslo

tzv. – takzvaně

tzn. – to znamená

tj. – to je

kol. – kolektiv

DRF – Den rozvoje firmy

Cca – cirka

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

a. s. – akciová společnost

ZŠ – základní škola

SŠ – střední škola

## Úvod

Tématem bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané společnosti. Důvod, proč jsem si vybrala toto téma je prostý. Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří v posledních letech k velice diskutovaným tématům a zároveň prochází neustálou transformací, která jde ruku v ruce s rozvojem technologií i posouváním myšlenek v oblasti vzdělávání.

Dostáváme se do takové fáze, kdy je naše ekonomika natolik vyspělá, že se lidé ve svém pracovním životě nesnaží pouze o dosahování finančních cílů. Každý jedinec má odlišné potřeby a upřednostňuje jiný druh motivace. Někteří potřebují motivaci v podobě kariérního růstu, někteří neustále usilují o dosažení seberealizace čistě prostřednictvím vzdělávání a seberozvoje. Právě tento druh motivace je v této bakalářské práci podrobně rozebrán. Vzdělávání a seberozvoj pracovníků je důležitou součástí procesů v zaměstnání, které mohou pracovníky motivovat k určitému růstu osobnosti, zlepšování dovedností, schopností, vědomostí a dosahování vyšší efektivnosti při jejich práci. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je zároveň úzce spojen s jejich růstem v kariérní oblasti, a tak v konečném důsledku prostřednictvím seberozvoje benefitují i tímto způsobem. Z pohledu společnosti je však zásadní mít všechny vzdělávací aktivity a procesy rozvoje pracovníků nastavené způsobem vyhovujícím všem stranám, které jsou do těchto procesů zapojené.

Cílem práce je provést analýzu vzdělávání a rozvoje pracovníků v konkrétní společnosti. Definování očekávání, potřeb a hodnot pracovníků a zároveň také personalistů ve společnosti. Cílem práce je také stanovit problematické oblasti vzdělávání ve firmě a navrhnout případná opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu pro obě strany, tedy pro pracovníky i společnost samotnou.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část je část teoretická. Cílem práce bylo seznámit čtenáře s podstatou vzdělávání a rozvoje pracovníků. V práci jsou přiblíženy vzdělávací metody a typy vzdělávacích potřeb. Text práce je zaměřen také na vzdělávání na pracovišti a mimo něj. Součástí bakalářské práce je také část praktická, která je zaměřena na dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, jakým způsobem se pracovníci vzdělávají v konkrétní firmě a jak jim vzdělávání vyhovuje, ať už z časového hlediska, tak i z hlediska poutavosti a pestrosti.

## **1. Vzdělávání a rozvoj**

Definice vzdělávání říká, že máme vstupy, které určitou činností přeměňujeme na výstupy. To, co je našim výsledkem, tedy výstupem, tak zde je přidaná hodnota, která je vnímána jako efekt, přínos nebo zisk pro organizaci. Pokud je třeba v organizaci docílit efektivního vzdělávání a rozvoje pracovníků, tak se musí organizace nejprve snažit pracovníky pochopit. Pochopit účastníky lze pomocí vzdělávání a rozvoje. Tímto způsobem se dá zjistit, koho máme před sebou a co požaduje. Každý člověk má jiný přístup k učení se, a proto je zapotřebí zvolit takovou cestu, která bude vyhovovat většině zúčastněných (Kazík, 2017). Schopnosti, kterými pracovník disponuje, se uplatňují v tzv. development centrech. Tato centra pomáhají poznat a pochopit, které schopnosti potřebuje pracovník právě teď na dané pozici. Pracovník ale také zjistí, jaké schopnosti by mohl potřebovat v budoucnu. Tudíž si tak lze lépe zorganizovat i svůj osobní rozvoj, který je pro spoustu lidí velmi důležitý. Díky tomu, že pracovník ví, v čem by se potřeboval zdokonalit, je pak atraktivnější pro zaměstnavatele, protože lze zcela přesně určit, který typ rozvoje a vzdělávání potřebuje (Armstrong a Taylor, 2015).

### **1.1 Vzdělávací proces**

Ve vzdělávacím procesu existuje šest pilířů, které se objevují v naprosté většině zjišťování efektivity vzdělávacích procesů. Těmi jsou: „co, kdo, proč, jak, kým a kdy“. Z toho by se mohlo zdát, že se pilíře týkají více plánování než vlastního vyhodnocovacího procesu. Pokud se použijí tyto pilíře, snižuje se riziko nesprávně nastavených procesů, které následně ubírají na kvalitě školení. Pokud je nesprávně nastavený začátek, jako základ vzdělávání, nelze již očekávat dobře odvedený vzdělávací projekt. Pilíře vzdělávacího procesu jsou obsah, cílová skupina, firemní strategie, vhodné metody, kompetence lektora a také časový plán a termín (Evangelu a kol., 2013). Při vzdělávacím procesu se dbá na to, aby se učenec cítil dobře a v bezpečí. Tím se zajistí, že učenec má motiv ke vzdělávání a cíli. Při vzdělávacím procesu musí dbát na to, aby si učenec vyzkoušel nové věci bez strachu a aby při procesu vzdělávání necítil obavu postihu v případě počátečních neúspěchů (Armstrong a Taylor, 2015).

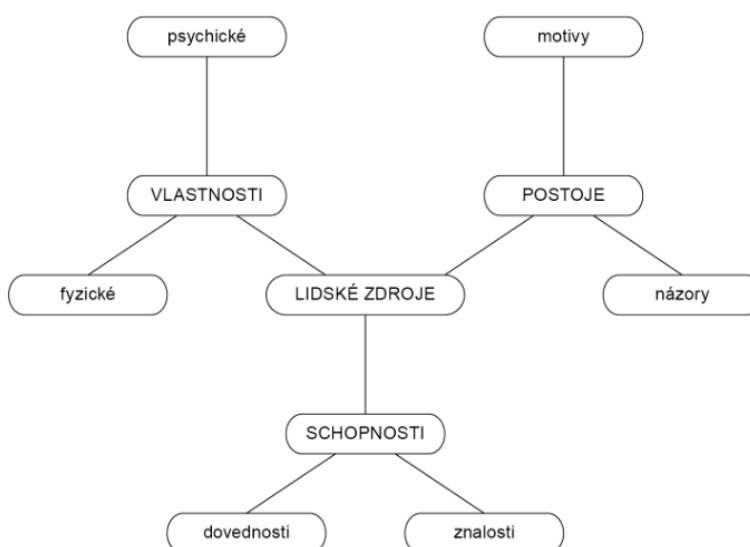
### **1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Ve firemním vzdělávání je velmi komplikované jednoznačně definovat, co je potřeba rozvíjet, a dosáhnout tak uspokojivých výsledků pro všechny zainteresované strany. Pokud je ve firmě vzdělávání vnímáno jako součást řízení, pak stačí nahlédnout do poznámek k hodnocení zaměstnanců, kde se nachází i kolonka nutnost dalšího vzdělávání

a rozvoje. Z toho je zřejmé, jaké vzdělávání pracovník potřebuje. Vzdělávání hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení, aby člověk dostal potřebné znalosti a chápal prostředí ve kterém pracuje. Vzdělávání pracovníků je přizpůsobování pracovních schopností, tedy prohloubení pracovních schopností. Vytvořením ideálních pracovníků pro organizaci může být realizováno pomocí vzdělávání. Tím dochází k pozitivnímu ovlivnění a motivaci pracovníků. Vzdělávání pracovníků je tedy oboustranně výhodné, a organizace tak zvyšuje svoji atraktivitu zaměstnání (Folwarczná, 2010).

K tomuto tématu se váže i pojem zvyšování použitelnosti pracovníků, tzn. dosažení toho, aby pracovník ovládal svoji práci a zároveň měl znalosti a dovednosti k výkonu obdobného pracovního místa. Dochází tedy k rozšiřování pracovních schopností. V rozšiřování pracovních schopností pracovníků pomáhají rekvalifikační procesy v organizaci. Je to proces, kdy jsou pracovníci přeškolení na povolání nebo dovednosti, o které má organizace dlouhodobější zájem (Koubek, 2015).

Rozvoj je podmnožinou vzdělávání a výcviku. Rozvoj je proces, který je nepřetržitý i průběžný, poskytuje širokou paletu příležitostí, činností pro rozvoj kvalifikace a zvýšení výkonnosti. Rozvoj se vztahuje k naplnění cílů a strategií organizace. V rozvoji pracovníků jde především o péči kvalifikace a její prohloubení a rozšiřování. (Folwarczná, 2010). Rozvoj pracovníků, je v podstatě závazek organizace, že bude podporovat rozvojem znalostí a dovedností jejich přínos pro firmu. Rozvojem se zvyšuje zaměstnatelnost jak v organizaci, tak i mimo ni. Překážkou pro rozvoj pracovníka by se rozhodně neměl stát věk (Armstrong, Taylor, 2015).



Obrázek 1: Typy lidských zdrojů (Plamínek, 2014)

## **2. Metody vzdělávání**

Metody vzdělávání pracovníků se rozdělují na dvě skupiny, na pracovišti (interní vzdělávání), tedy přímo ve firmě anebo mimo pracoviště (externí vzdělávání).

### **Na pracovišti**

Vzdělávání na pracovišti je považováno spíše za neformální proces a jedná se spíše o samostatně řízené vzdělávání. Do vzdělávání na pracovišti lze také zahrnout učení se od jiných lidí na pracovišti, a to především u nových pracovníků organizace (Armstrong a Taylor, 2015). Metody vzdělávání na pracovišti se většinou týkají praktických dovedností a znalostí, které mají zaměstnanci získat k dalšímu rozvoji. Jedná se například o coaching, mentoring, instruktáž, asistování, zapracování nových zaměstnanců, rotace práce, briefing, nebo pracovní porady. Podrobněji jsou v práci popsány jen některé z nich, konkrétně coaching, mentoring a pracovní porady (Kadeřábková, 2020).

### **Mimo pracoviště**

Metody vzdělávání mimo pracoviště většinou poskytují externí školicí organizace. Jedná se o nákladnější způsob vzdělávání, jakým mohou zaměstnanci nové znalosti a dovednosti získat, nicméně v některých případech je využití této možnosti nezbytné. A to v takových případech, kdy v organizaci není dostupný nikdo z interních zdrojů, kdo by školení v dané oblasti mohl poskytnout. Jedná se například o přednášku, workshop, hraní rolí, případová studie, e-learning, stáž, studium na střední či vysoké škole nebo rekvalifikační kurzy. V této práci je uvedena pouze přednáška a rekvalifikační kurzy (Kadeřábková, 2020).

### **2.1 Coaching**

Coaching neboli česky koučování je technika, která se používá, jestliže chce člověk dosáhnout změny. Funguje to tak, že člověk je naveden, aby si na danou věc přišel sám. Můžeme hovořit i o tom, že člověku je nastaveno zrcadlo, ve kterém se vidí. Koučování je dlouhodobější efektivní nástroj, který vede k cíli. Cílem koučování je vyřešit konkrétní situaci a naučit se chápat, jak věci fungují. To by mělo vést k tomu, že v budoucnu bude pracovník schopen efektivněji řešit dané problémy, na které narazí. Je tak možné docílit zvýšení výkonu, vypracování se na vyšší post nebo třeba zkrácení a zároveň zefektivnění porad (Daňková, 2015).

Koučování převážně probíhá na pracovišti, ale lze se s ním setkat i mimo něj. Koučování patří do takzvaných soft skills, tedy manažerských schopností, či komunikačních dovedností. Přínosy ve firmě jsou nezpochybnitelné: výkonnost, účinnost, spolehlivost

a výnosnost. Kultura koučování ale stojí v opozici k tradičnímu způsobu řízení, jako je například plná kontrola, striktní pravidla a příkazy, či zpravidla málo pružné mandáty. Aby bylo koučování skutečně celopodnikově přínosné, a došlo tak ke zvýšení angažovanosti a zainteresovanosti zaměstnanců na výsledcích v podnikání, musí být tyto bariéry odstraněny. Musí se navodit prostředí dobré komunikace a důvěry. Bez těchto prvků není funkční nejen koučování, ale i jiné metody vzdělávání při výkonu práce (Dvořáková, 2012).

## **2.2 Mentoring**

Mentoring je s oblibou využíván v organizacích po celém světě a organizace ho považují za vysoce efektivní proces pro učení a rozvoj lidí. Mentoring je často uplatňován při rozvoji manažerů (Petrášová a kol., 2014). Mentoring je obdobou coachingu, avšak v tomto případě si sám pracovník vybírá svého rádce neboli mentora. Mentor mu radí, stimuluje, usměrňuje, pomáhá v kariéře a stává se tak jeho patronem. Ovšem v některých případech se označení mentoring používá i v případě, kdy si pracovník sám mentora nevybírá, ale je mu přidělen. Tato metoda je využívána v takových situacích, kdy je pracovník nový a nepříliš zkušený. V takovém případě je mu přidělen patron, který je k tomuto účelu vyškolený. Mentoring je hodnocen příznivěji než coaching, protože mentor a pracovník mají neformální vztah. Existuje však i nebezpečí volby nevhodného mentora. Mentor by měl být zkušený odborník. Nepříliš zkušený pracovník nemusí dobře rozpoznat, kdo pro něj bude efektivním mentorem (Koubek, 2015).

### **Typy mentoringu v organizaci**

Mentoring má čtyři hlavní typy, tj. „rozvojový, zaučovací, obrácený a pro řídicí manažery.“ Každý ze čtyř typů je níže podrobněji popsán.

Rozvojový mentoring je často jako součást organizačního schématu soukromých, státních, ale i sociálních sektorů. Rozvojový mentoring podporuje učení, tedy i rozvoj učně, který prochází nějakou určitou změnou. Obecně lze říci, že rozvojový mentoring je forma doškolení, kdy se mentor snaží prohloubit a rozšířit znalosti učně.

Zaučovací mentoring pomáhá rychle se posouvat v kariéře. Tento typ je nejvíce využíván ve Spojených státech amerických a ve Velké Británii.

U obráceného mentoringu (jinak nazývaného jako reverzní mentoring) je mentor mladší nebo bývá na nižší pozici než učeň. Tento typ se soustřeďuje na rozdíly ve zkušenostech, přístupech či porozumění a každý se učí o práci toho druhého. Navzájem si snaží předávat představy, jak to v jejich světě chodí. Starší zaměstnanci mohou učit měkké dovednosti,

komunikační schopnosti, ale také osobní zkušenosti s vedením lidí, zejména větších týmů. Mladší zaměstnanci zpravidla více přispívají například technologickými zkušenostmi. V posledních letech se mladší skupina pracovníků snaží o osvětu v oblasti sociálních sítích, ať už k osobnímu nebo profesnímu rozvoji (Learngen, 2021). Může to být případ kdy mladší IT či technický expert mentoruje někoho na vyšší pozici, například seniorního manažera. Ve velké Británii, se používá obrácený mentoring ve zdravotnictví, kdy pacienti mentorují zdravotníky.

Posledním typem je mentoring pro řídicí manažery. Vedoucí manažeři zjišťují, ve kterých oblastech se potřebují zlepšovat a rozvíjet své strategické myšlení. Mentor jim v tomto případě je nápomocný při vytváření vazeb a plánování dlouhodobé kariéry (Petrášová a kol.,2014).

### **2.3 Pracovní porady**

Porada je komunikací skupiny účastníků. Porady jsou svolávány s nadějí, že společné úsilí a společná komunikace povedou ke zdárnějšímu výsledku, než by měl souhrn samostatných úsilí účastníků porady. Pracovní porady jsou jeden ze základních nástrojů manažera a řízení vůbec na všech stupních řízení a plní dvě základní funkce a to:

- Setkání pracovníků za účelem komunikace, koordinace a spolupráce při řešení určitého úkolu, projektu apod. (viz brífink) (management mania, 2015).
- Metoda vzdělávání na pracovišti, pokud při poradě jeden nebo více pracovníků vzdělávají ostatní (Plamínek, 2012).

Mezi výhody pracovní porady patří výměna zkušeností, názory druhých, postoj pracovníků k problémům. Zvyšuje se tak informovanost pracovníků, ale i větší zapojení do pracovního kolektivu. Pracovní porady jsou neformální metody vzdělávání pracovníků, které příjemněji rozšiřují znalosti nových nebo méně zkušených pracovníků. Avšak pracovní porady mají časový problém. Je velice obtížné je zařadit do pracovní doby, protože tak zkracují dobu, která je určená k plnění pracovních úkolů. Pokud by se pracovní porada odehrávala mimo pracovní dobu nebo například v době přestávky, mohla by se organizace setkat s neochotou pracovníků se porady zúčastnit (Koubek, 2015).

### **5P zahájení porady**

5P představuje pět klíčových zásad pro zahájení porady. neboli pět P zahájení. První P znamená přesný čas začátku porady. Přestože mohou chybět klíčové osoby porady,

nevyplácí se vyčkávat na jejich opožděný příchod. Mnohdy bývá lepší uvést poradu ihned. Pokud by se čekalo na opozdilce, může to mít negativní dopad na všechny přítomné, kteří by si příště také mohli říct, že pokud se opozdí, počká se na ně. Druhé P představuje pozitivní začátek porady. Ideální je začít poradu s dobrou náladou a pozitivní informací, aby byli účastníci porady dobře motivováni. Třetí P je projití programu. Na začátku je dobré připomenout cíl, hlavní téma a body porady, a udělat si tak rychlou kontrolu programu porady. Čtvrté P podporuje pojmenování pravidel a rolí. Pro efektivní porady je dobré si připomenout, jak se bude přispívat do diskuse nebo zda je v pořádku v průběhu porady používat mobilní telefon. A posledním tedy pátým P je přechod z minulé porady. Je to část, která je věnována navázání na minulou poradu (Trojanová a Svobodová, 2020).

### **Průběh porady:**

- uvítání a poděkování za účast
- seznámení s cílem porady
- seznámení s programem včetně času
- kontrola bodů z minulé porady
- projednání bodů programu
- vyhodnocení
- shrnutí: zápis, úkoly, další porada a poděkování

### **Účastníci porady**

Jsou to pracovníci, kterých se týká téma a cíl porady. S tím souvisí i počet účastníků. Je nutné si uvědomit, jaký počet lidí je efektivně zvládnutelný v průběhu porady. Pokud je požadováno mít vysoce efektivní poradu, tak ideální počet je pět až deset účastníků porady. Od pěti účastníků se rozšiřuje škála názorů, která vede k zajímavým řešením. Při deseti účastnících pořád zvládne každý z účastníků porady udržet oční kontakt a vzájemné vnímání (Trojanová a Svobodová, 2020). Účastníci porad mohou mít i speciální pojmenování nebo označení, podle toho, jak se na poradě chovají a vyjadřují. Typů účastníků porady je opravdu mnoho. Mezi ně patří hádavý, pozitivní, vševědoucí, ale také výřečný účastník porady, který často nenechá vedoucího porady poradu vést a nejráději by ji řídil sám. Dalším účastníkem porady může být bázlivý typ, nepřístupný, unuděný anebo také věčný tazatel, který se potřebuje na vše zeptat (Altaxo, 2019).





## **Tři základní předpoklady úspěchu porad**

1. Existují taková témata, že při správně řízeném společném úsilí a kvalitní vzájemné komunikaci vznikne lepší výsledek než od několika na sobě nezávislých jednotlivců.

Z prvního předpokladu tedy nepřímo vyplývá, že mohou existovat témata pro poradu nevhodná a je tedy důležité téma porady pečlivě vybrat (Plamínek, 2012).

2. Pokud vedoucí řídí poradu dobře, může mít společné úsilí blahodárný vliv na mezilidské vztahy mezi účastníky porad. To znamená lidé si mohou lépe naslouchat, chápat se a příznivě vnímat věcný i vztahový potenciál v dané skupině (Plamínek, 2012).

Druhý předpoklad ukazuje, že porady ovlivňují vztahy mezi lidmi.

3. Pokud se lidé podílejí na společné tvůrčí práci, budou mít větší snahu podporovat a respektovat výsledky práce. Pokud se člověk podílí na rozhodnutí, pak roste pravděpodobnost, že za rozhodnutí bude cítit odpovědnost.

Třetí, a tedy poslední předpoklad ukazuje vztah k dané práci (Plamínek, 2012).

Aby porada nepůsobila jako marná, měla by jít vstříc alespoň jednu předpokladu z tří výše uvedených předpokladů. Zabývat se vhodným věcným obsahem, podporovat a rozvíjet vztahy a přispívat k motivaci lidí vykonávat své úlohy a role co nejlépe.

### **2.3.1 Typy porad**

Typy porad se odvíjí od stanovení tématu a cíle. Rozdělit typy porad je komplikované, některé druhy porad se totiž mohou snadno překrývat. Tedy třeba informativní porada nemusí být vždy úplně informativní a u rozhodovací se v řadě věcí informuje. Každá z porad má svá zvláštní specifika, díky kterým se dají porady rozlišit. Níže jsou typy porad detailněji popsány a rozděleny (Trojanová a Svobodová, 2020).

#### **Informativní porada**

Mezi šíření informací se řadí e-mail, Skype, Zoom, telefon, dopis, ale také ty, které spočívají ve svolávání více lidí na jedno místo za účelem komunikace tváří v tvář, tedy naživo. Informace mohou být předávány bez jakékoliv diskuse (monolog), mohou být předávány s ověřením, zda byly správně pochopeny, například prostor pro otázky a odpovědi. Délka informativní porady se doporučuje 60-90 minut, ty jsou ale na informativní poradu poměrně dlouhé, a tak se za ideální čas považuje 45 minut. Ve výjimečných případech postačí i 30 minut. Informativní porada se volí v případě, pokud není vhodné sdělovat informace jiným způsobem. Mohou to být důvody, jako

nepochopení, nejasnosti anebo je potřeba u toho pracovníky motivovat. Cílem informativní porady je informovat účastníky (Plamínek, 2012; Trojanová a Svobodová, 2020).

### **Řešitelská porada**

Řešitelská porada je svolávána za účelem vyřešení konkrétního problému nebo tématu, vždy pouze jednoho, nebo také vymyšlení nápadů k řešení pro konkrétní zadání. Případně může sloužit také pro zpracování určité myšlenky. Řešitelská porada by měla mít pouze jeden bod, který je potřeba vyřešit a byla svolána pouze za tímto účelem. Tento typ porady se jeví jako uvolněnější a často probíhá formou workshopů nebo brainstormingu (Jílek, 2022).

U Řešitelské porady se rozlišuje, zda má problém konvergentní nebo divergentní povahu. Konvergentní úlohy mají předem daný postup řešení a tím pádem také jednoznačně definovaný výsledek. Divergentní úlohy nemají předem daný postup, ten je potřeba vytvořit a odvodit jej speciálně pro danou úlohu (Plamínek, 2012).

### **Rozhodovací porada**

Cílem je přijmout rozhodnutí, účastní se jí pracovníci, kteří mají pravomoci rozhodnout anebo rozhodnutí ovlivnit, a také nastínění budoucího směřování organizace. V tomto případě je kladen důraz na přípravu a prostudování potřebných informací (Altaxo, 2019). Rozhodovací porada se nezaměřuje na změny, ale na fungování stávajícího nastavení. U rozhodovací porady si většinou účastníci vystačí s kvalitní a efektivně řízenou diskusí. Řízená diskuse má čtyři fáze, a to fakta, argumentace, návrhy a nakonec rozhodnutí (Trojanová a Svobodová, 2020).

Je možné v manažerské pozici volit především mezi třemi základními styly:

- autoritativní (samostatné rozhodnutí odpovědného člověka)
- delegativní (přesun práva rozhodnout může být na experta nebo podřízeného)
- participativní (společné nebo skupinové rozhodování) (Plamínek, 2012)

## **2.4 Prezentace**

Prezentace jsou součástí tréninkových programů. Dříve tento termín nahrazoval slovo přednáška, které je v současné době již nepopulární. Prezentace jsou zaměřeny převážně na zprostředkování teoretických a faktických informací. Prezentace se řadí mezi nenáročné metody vzdělávání, a to, protože jsou velice rychlé v přenosu informací k posluchači, ale také nenáročné na podmínky, tedy vybavení.

Zvláštním případem je prezentace, která je spojená s diskusí, ale je to stále metoda, která zprostředkovává znalosti. Výhodou oproti standardní prezentaci jsou následující. Při diskusí se objevuje řada nápadů, nebo řešení stávajících problémů. Účastníci takové prezentace jsou vyzváni k aktivitě, díky tomu si obvykle odnáší více praktických informací oproti standardní prezentaci. Na prezentaci s diskusí musí být provedena důkladnější organizační příprava a vhodně moderována (Koubek, 2015).

### **Podoby a složky prezentací**

Dobrá prezentace nebo přednáška může využívat řadu rozmanitých technik. Složky prezentací jsou dále ukázány v práci, (jsou na obrázku 2 techniky tvořící a obohacující prezentaci). Patří mezi ně výklad, je to sdělení o podstatách. Výklad je základem všech prezentací, je to nosná konstrukce, na kterou jsou upevňovány další techniky. Mezi další patří složky patří příklad. Příklad je specifická a názorná ukázka vykládaného jevu. Příklady pomáhají pochopit myšlenky nebo objasňují jevy z prezentace. Zobecnění znamená, že z konkrétních věcí se udělají obecné, a ne tak detailní informace. Kontext se vztahuje k vykládanému jevu. Zasazení jevů do kontextu pomáhá zapamatovat si snadněji téma. Analogie nejsou ani obecné, ale ani specifické, je zde pohyb horizontálním směrem. Analogie se jinak nazývá jako podobenství nebo z básnického hlediska metafora. Dále se zde objevují poznámky, které mohou na chvíli odvést pozornost posluchačů od prezentace. Mohou to být myšlenky nebo volné komentáře. Další složkou jsou příběhy, které mají podobný účel jako poznámky nebo příklady, mezi posluchači jsou velice oblíbené. Poměrně běžnou součástí nějakého výkladu či prezentace je kreslení. Spousta účastníků si bez kreslení nedokáže některé věci osvojit. Předposlední ze složek prezentací je promítání. Mezi přednosti promítání patří dokonalost a předpřipravenost, součástí může být i promítání ukázek z filmů či jiných videí. A nakonec poslední složka, a to demonstrace. Je to nejpřesvědčivější způsob prezentace. Slouží jako předvedení postupů (Plamínek, 2010).



Obrázek 2: Techniky tvořící a obohacující prezentaci (Plamínek, 2010)

## 2.5 Rekvalifikační kurzy

Známe také pod pojmem retraining tedy přeškolení. Je to přeškolení pracovních schopností člověka, jejichž cílem je osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, a to jak více či méně odlišných od schopností dosavadních. Rekvalifikace může být úplná, tedy naprostá změna od dosavadních činností a schopností. Rekvalifikace může být pouze částečná. Částečná rekvalifikace funguje na takovém principu, že se využijí pouze některé z původních znalostí a dovedností v novém povolání. V rámci vzdělávání pracovníků organizace se uskutečňuje pouze část rekvalifikací, které jsou iniciovány organizací. Existují však i státní instituce pro realizaci politiky nezaměstnanosti. Rekvalifikační kurzy mohou pořádat vzdělávací instituce, které obdržely akreditaci MŠMT ČR (Koubek, 2015). Ve spoustě případů rekvalifikační kurzy využívají i jednotlivci, kteří mají vidinu na lepší uplatnění na trhu práce a nalezení uspokojení potřeb v rámci jiného povolání. Ze statistických údajů vyplývá, že více než 60 % uchazečů o zaměstnání, kteří byli evidováni na Úřadu práce a úspěšně absolvovali, nějaký z rekvalifikačních kurzů, tak získali nové pracovní uplatnění (Centrum služeb pro podnikání, 2016)

### Profesní rehabilitace

Profesní rehabilitace je speciální případ rekvalifikace, a to takové, že směřuje k opětovnému pracovnímu zařazení osob. Jsou to osoby, kterým současný zdravotní stav brání dlouhodobě, někdy dokonce trvale zapojit se zpět do dosavadního zaměstnání, a tedy i odpovídajícímu povolání. (Koubek, 2015). Pracovní rehabilitace je upravena zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. § 69 – § 74. Profesní rehabilitaci zabezpečují

krajské pobočky Úřadu práce ČR, zároveň Úřady práce také hradí náklady spojené s profesní rehabilitací. Aby byl co nejvíce usnadněn vstup na trh práce postiženým osobám, představuje profesní rehabilitace komplexní systém aktivit, který zahrnuje poradenskou činnost, a to v největším měřítku. Dále také činnosti, které jsou zaměřeny na volbu povolání, zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti, Profesní rehabilitace zahrnuje i teoretickou či praktickou přípravu pro zaměstnání nebo pomoc s udržením nebo naopak změnou povolání (Ústecký kraj, 2013).

### **Účastníci profesní rehabilitace**

Oprávněnou osobou je:

- Osoba, která má zdravotní postižení, které je definované zákonem o zaměstnanosti v § 67,
- osoba se zdravotním znevýhodněním,
- osoba, která je uznána práce neschopnou (pouze dočasně) a ošetřující lékař jí doporučil profesní rehabilitaci (definováno v zákoně o nezaměstnanosti v § 69 odst.5),
- posledním případem je osoba, která již přestala být invalidní při kontrolní lékařské prohlídce a rehabilitaci má doporučenou od okresní správy sociálního zabezpečení (Ústecký kraj, 2013).

### 3. Motivace k práci

Personální práce se mimo motivaci k práci zaměřuje i na vzdělávání pracovníků, a tedy celkově je zaměřena a zajímá se o lidský prvek. Při realizaci personální práce spolupracuje několik vědních oborů. Jsou to Psychologie, sociologie, ekonomie, právo, ergonomie a andragogika. Andragogika je zaměřena na výchovu a vzdělávání dospělých a celoživotní vzdělávání (Inovace VOV, 2019). Cílem personální práce ve výkonnostně orientovaném podniku je formování kvalitního a výkonného personálu, který je identifikován se zájmy podniku. Personál umožňuje plnit cíle fungování podniku v tržním prostředí. Jsou to cíle ekonomické i sociální ve vztahu k potřebám zaměstnanců. Lidský faktor nelze degradovat pouze na nositele nutného výkonu pro zabezpečení úspěšného chodu podniku. Nositelem těchto výkonností jsou lidé, které mají svoje představy, osobní cíle a individuální hodnotovou orientaci. Do jaké míry jsou osobní cíle zaměstnanců splněny se odvíjí i od pracovní spokojenosti. Spokojenost samozřejmě není záruka výkonnosti, pracovní ochoty a dalších kladných pracovních postojů, ale jsou alespoň jejím předpokladem. Nerespektování těchto skutečností může vést ke ztrátě loajality zaměstnanců k podniku, a také nezáměr dalšího rozvoje, proto je potřeba zaměstnance motivovat k jejich práci (Dvořáková, 2012).

Motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu, a také realizovat dané strategické cíle organizace. Mezi další cíle patří také ochota zaměstnanců pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu očekávaných výsledků organizace ovlivňují vnitřní motivy a vnější stimuly. Vnitřní motivy jsou vnitřní podněty, které působí v psychice člověka a směřují jeho chování k uspokojení určité potřeby. Vnější stimuly jsou vnější podněty, které působí na psychiku člověka a usměrňují jeho chování k dosažení očekávaného výsledku. Uplatňované stimuly určují jednání člověka pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými vnitřními podněty a náležitě zapůsobí na jeho motivaci. Uskutečňování strategických cílů organizace musí být spojeno s uspokojováním specifických potřeb zaměstnanců. Organizace tedy musí uplatnit takové nástroje stimulace zaměstnanců, které pozitivně zapůsobí na motivaci zaměstnanců. To znamená, že se zaměstnanci budou sami vnitřně motivovat k dosažení požadovaného výkonu a motivovat se k výkonu sjednané práce, protože získají možnost uspokojit svoje vlastní potřeby. Vnější odměny poskytuje organizace zaměstnancům za vykonanou práci (je to například uznání, pochvala, mzda), nebo v souvislosti se zaměstnáním (například odborný rozvoj, funkční postup, motivující

pracovní úkoly atd.). Vnitřní odměny poskytuje zaměstnancům vykonávaná práce, pokud je přiměřeně komplexní a rozmanitá a spojená s odpovídající zpětnou vazbou. Východiskem záměrného usměrňování je znalost struktury individuálních motivů jednání a chování zaměstnanců. Mezi obvyklé motivy zaměstnanců patří pracovní náplň, pracovní podmínky a pracovní vztahy. Mezi známé teorie motivace patří: Maslowova teorie potřeb, Herzbergova motivačně-hygienická teorie a McGregorova teorie X a teorie Y (Šikýř, 2014).

### **3.1 Motivační faktory, jejich druhy a působení**

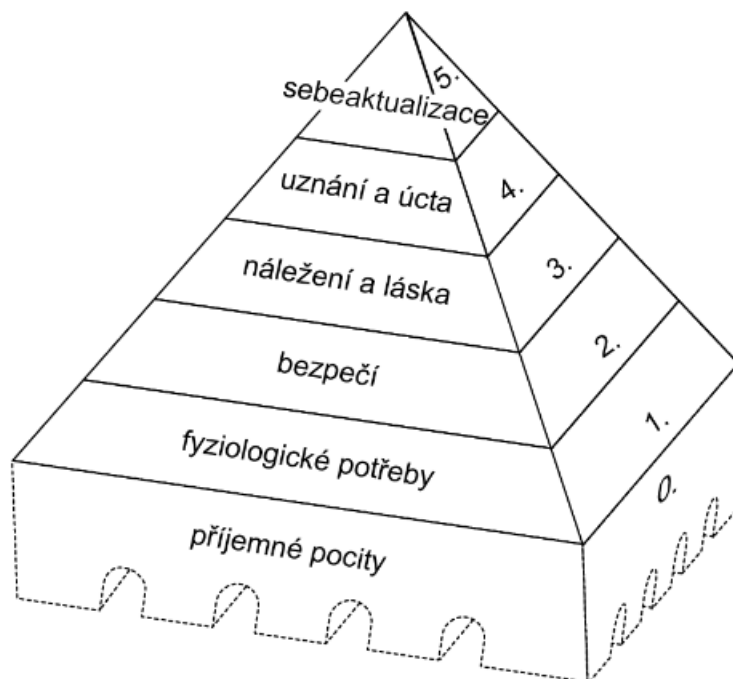
Existuje velká řada faktorů, které pracovní motivaci ovlivňují příznivě i nepříznivě. Tyto faktory jsou tříděny do určitých společných skupin, a to z několika hledisek.

#### **Maslowova pyramida potřeb**

Maslowovo třídění motivačních faktorů se opírá o hierarchický model lidských potřeb. Dospívá k pěti skupinám potřeb, od nejzákladnějších potřeb, tedy fyziologických (potrava, tekutiny, vzduch, spánek, oblečení apod.), přes potřeby bezpečí (životní jistoty, dobré zdraví, stálé zaměstnání, pravidelný příjem apod.), společenské (sounáležitost, láska, přátelství, hledání definované skupiny osob apod.) a uznání (status, prestiž, sebeúcta apod.), až po potřeby seberealizace (životní úspěch, odborný rozvoj, funkční postup. (V některých publikacích se lze setkat i s nultým patrem hierarchie – příjemné pocity). Hierarchické třídění potřeb je jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace, autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje mají hierarchickou povahu. Abraham Maslow vytvořil hierarchii potřeb na základě sledování toho, na co a v jakém pořadí člověk věnuje svou volnou energii. To ho dovedlo k sestavení modelu potřeb. Ten je velice jednoduchý a pochopitelný i pro laickou část populace (Plamínek, 2015). Člověk nejprve uspokojuje potřeby na nižší úrovni hierarchie, a teprve pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, tak uspokojuje potřeby vyšší úrovně hierarchie. Uvědomění si podstaty hierarchického uspořádání lidských potřeb nabývá v současnosti opět na významu, a to zejména v souvislosti s nejistým ekonomickým a sociálním vývojem společnosti. Pocit nespokojenosti vyplývající z neuspokojování potřeb na nižších úrovních významně omezuje uspokojování potřeb na vyšších úrovních. To vede k celkové životní nespokojenosti člověka. Z pohledu zaměstnání to znamená, že uspokojování potřeb zaměstnanců na nižších úrovních musí zaměstnavatel usilovat nejdříve, aby mohl následně uspokojovat potřeby zaměstnanců na



vyšších úrovních, jako je veřejné uznání, odborný rozvoj, funkční postup apod. Tím může zaměstnavatel zvyšovat motivaci zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu práce.



Obrázek 3: Pyramida potřeb (Plamínek, 2015)

### Vnitřní a vnější motivační faktory

Jiné třídění motivačních faktorů, které se dělí na vnitřní a vnější. Vychází z toho, zda zdrojem uspokojení potřeb je práce jako taková, nebo její výsledek. Toto rozlišení pohlíží na motivaci jako na proces, kdežto Maslowova teorie se zaměřuje na povahu potřeb. K vnitřním faktorům motivace se řadí ty, které souvisejí s prací jako takovou. Jde například o potřeby, které člověk uspokojí již při výkonu práce.

**Vnitřní motivační faktory** jsou tím, co získávají za provedení své práce. Vnitřní faktory motivace navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie. Jde konkrétně o faktory samostatnosti, nové schopnosti, viditelných výsledků a společenského významu či smyslu. Ovšem na všechny zaměstnance tyto faktory nemusí působit stejně. První vnitřní motivační faktor je potřeba řídit svou činnost, která vychází z přirozené lidské potřeby. Druhý účinný vnitřní motivační faktor je i možnost rozvíjet si své schopnosti. V tomto případě se vychází z předpokladu, že člověk má potřebu se ve své činnosti zdokonalovat. Třetí z vnitřních motivačních faktorů jsou viditelné výsledky práce, přičemž tento faktor bývá nejsilnější. Lidé chtějí a zároveň i pociťují potřebu vidět za svou práci konkrétní výsledky, který společně s jejich rostoucími schopnostmi zvýší jejich sebedůvěru a sebevědomí. Poslední tedy čtvrtý z hlavních faktorů vnitřní motivace spočívá ve spotřebě

vykonávat práci, která má širší společenský smysl a význam. Avšak smyslem motivace nejsou většinou „čísla“ (firemní zisky), ale je to přínos pro určité osoby, zákazníky organizace nebo společnost jako celek.

**Vnější motivační faktory** k nim patří to, co zaměstnanci od své organizace získávají za svou práci, pokud ji vykonají správně a včas. Většinou jde o finanční odměnu, tedy mzdu, prémie, bonusy apod., ale může to být i naděje na povýšení nebo zvýšení mzdy v budoucnu apod. K vnějším faktorům motivace patří ale i pochvala, uznání nebo například osobní či odborná prestiž, která se pojí s danou prací či místem.

### **Motivace hmotná a nehmotná**

Důležitá část motivace je založena na okolnostech nehmotných, což vyplývá z Maslowova modelu i z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů motivace. (Urban, 2017). Význam nehmotných motivačních faktorů bývá organizacemi i vedoucím podceňován. Jsou to například pochvaly, uznání, nebo nové zkušenosti apod. Tyto okolnosti jsou pro řadu zaměstnanců důležité a nelze je uspokojit financemi. Mezi hmotné faktory pochopitelně patří finance, které uspokojují různé potřeby. Platí, že motivační účinek peněz klesá s rostoucím uspokojením potřeb. Souvisí to s klesající užitečností spotřebních statků, které lze za peníze získat, ale i tím, že pro zvýšení příjmů je zapotřebí obětovat více volného času. Jeho subjektivní hodnota přitom s poklesem jeho množství naopak roste (Šikýř, 2014).

### **3.2 Tvorba motivačního programu organizace**

Jeden z prvních kroků při tvorbě motivačního programu jsou průzkumy motivační struktury zaměstnanců. Tyto průzkumy umožňují zhodnotit stav v organizaci, odhalit slabé a silné stránky řízení, ale také motivační účinky. Průzkumy se nejčastěji provádí pomocí dotazníků, které mohou být použity vedoucími zaměstnanci nebo personalisty (Urban, 2017).

Nejčastější služby, které jsou poskytovány pracovníkům a zařazené do motivačního programu jsou poradenské služby. Poradenské služby jsou zaměřeny na vzdělávání pracovníka a směřování jeho kariéry. Tyto služby jsou výhodné i pro organizaci. Pracovník je vzděláván přímo „na míru“ pro danou organizaci. Dále se do motivačního programu zařazuje stravování. V současné době se již považují za samozřejmé příspěvky na stravování od zaměstnavatele. V současné době lze zaznamenat spoustu organizací, které nabízejí bezplatné stravování pro pracovníky. Mezi další motivaci pracovníka může patřit zajištění dopravy do zaměstnání, nebo příspěvky na dopravu. Nyní jsou v kurzu

služby, které zajišťují hlídání dětí přímo na pracovišti, tedy školky nebo jesle. Dále také příspěvky na pojištění nebo pomoc při krizových situacích jako je úmrtí v rodině, nehoda nebo živelní pohroma. Pro část zaměstnanců budou motivující služby spojené s příspěvky na kulturu, koníčky nebo cestování, které by ideální zaměstnavatel neměl opomenout při tvorbě motivačního programu (Koubek, 2015).

## **4. Analýza vzdělávání a rozvoje firmy Partners**

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vzdělávání a rozvoje pracovníků v konkrétní organizaci, stanovit problémové oblasti a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu. Vybranou organizací je Partners Financial Services, a.s.

První část práce je věnována teoretickým poznatkům, základnímu členění a úvodu do problematiky vzdělávání a rozvoje pomocí odborné literatury. Dále bylo čerpáno z internetových zdrojů, respektive z webových stránek, které se zabývají tématem vzdělávání a rozvoje a vším, co s tímto tématem souvisí. Pomocí internetových zdrojů byly informace pouze doplněny a uceleny. Teoretická část bakalářské práce slouží jako teoretický vhled do problematiky a je také podkladem pro praktickou část bakalářské práce.

Druhá část práce je zaměřena na popis vybrané organizace. Obsahuje tedy základní informace o organizaci, čím se zabývá a je zde také zmíněn vývoj společnosti již od jejího počátku. V práci byly použity dvě metody:

- rozhovor s manažerem
- analýza vzdělávání a rozvoje

Rozhovor s manažerem podniku sloužil jako malý náhled do organizace, konkrétně jak funguje vzdělávání a rozvoj pracovníků, ale také že samotným vzděláním a vzhledem do práce prochází i potenciální pracovníci, kteří mají teprve o spolupráci s organizací zájem. Manažer osvětlil metody vzdělávání, které ve společnosti používají a také sdělil bližší informace ohledně chodu firmy, které se následně využily při dotazování. Manažer zároveň oslovil svoji skupinu pracovníků, kteří se účastnili dotazování.

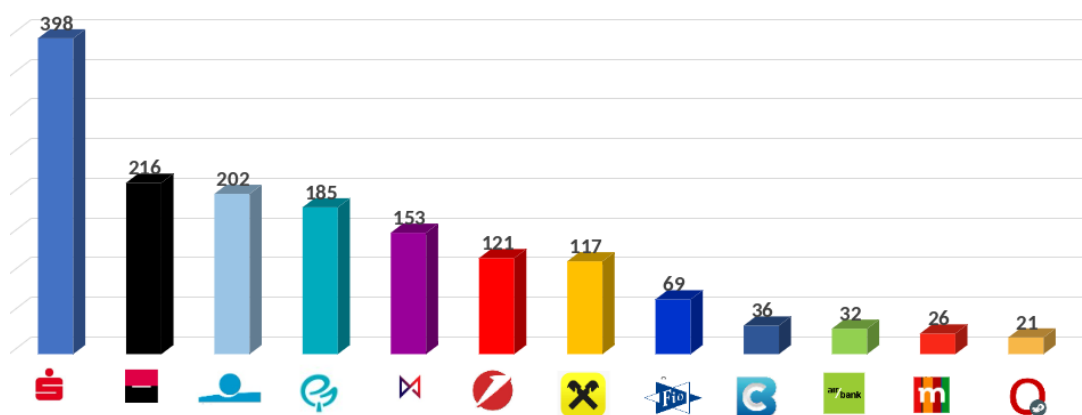
Analýza vzdělávání a rozvoje byla zajištěna pomocí dotazníkového šetření pro konkrétní skupinu pracovníků v organizaci. Oslovena byla konkrétní skupina pracovníků, kterých je 25. Těchto 25 lidí se zúčastnilo mého dotazníkového šetření, na kterém jsem se shodla s nadřízeným právě této skupiny. Tito pracovníci byli osloveni svým manažerem. Dotazník k vyplnění zaslal pracovníkům manažer hromadným emailem a informoval je o vyplnění na jedné z porad.

### **4.1 Představení společnosti**

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala firmu Partners Financial Services, a.s., zkráceně pouze Partners. K bakalářské práci jsem využila informací manažera pardubické pobočky Partners, který se mi snažil co nejvíce přiblížit, jak funguje vzdělávání a rozvoj

ve společnosti. Také mi pomohl zprostředkovat dotazník, který je zaměřený na specifickou skupinu pracovníků Partners právě na pardubické pobočce. Po společné dohodě s manažerem bylo našim cílem na základě dat z dotazníku využít informace pro společnost, která by své vzdělávání více přiblížila potřebám a přáním pracovníků.

Firma Partners byla založena roku 2007. Jedná se o českou společnost, která byla založena v Brně dvěma zakladateli, a to Radimem Lukešem a Petrem Borkovcem. Společnost Partners poskytuje nezávislé finanční poradenství. Dále zprostředkovává pomocí svých finančních poradců a Partners Marketu finanční produkty. Novinkou od roku 2021 je také expanze na zahraniční trh. Společnost úspěšně rozjela na Slovensku od 1.9.2021 poradenskou společnost Simplea Financial Services, která spadá pod Partners. V Partners si dali za cíl postavit na Slovensku 150 poboček a cca 1000 poradců, tento plán by se měl uskutečnit do roku 2026. Pro společnost je to pouze úspěšný začátek a chtěla by i nadále expandovat na Evropský trh. Pro představu toho, jak si Partners stojí na domácím trhu je obr. 4 Velikosti bank. Partners se řadí na čtvrté místo, na prvním místě lze vidět největší banku u nás a tou je Česká spořitelna, na druhé příčce Komerční banka a na třetím ČSOB. [pomocné prezentace od společnosti Partners]



Obrázek 4: Velikosti bank podle počtu poboček (Borkovec, 2022)

### Finanční skupina

Ve finanční skupině Partners působí více společností a každá z nich má na starost něco jiného. Patří sem: Partners Financial Services, a.s., SIMPLEA FINANCIAL SERVICES, s.r.o., Partners investiční společnost, a.s., Trigea nemovitostní fond, SICAV, a.s., Simplea pojišťovna, a.s. a nakonec Rentea penzijní společnost, a.s. [výroční zpráva]



Obrázek 5: Růst finanční skupiny Partners (Borkovec, 2023)

### Partners Market

Partners Market jsou kamenné pobočky společnosti, jedná se o franšizovou síť. Pro lepší představu Partners markety vlastně kombinují poradenskou činnost a bankovní služby. Klienti si mohou vybrat z více než 50 institucí podle toho, co je pro ně nejlepší a nejlevnější, díky tomu se klienti dostanou ke stovkám různých finančních produktů. První Partners market byl založen v roce 2012 a to v Tišnově. Další růst sítě Partners marketu byl v roce 2014, kdy se rozšířil na 53 poboček. Po deseti letech spuštění Partners marketů, tedy v roce 2022 se počet poboček zvýšil na 150 (Inovace VOV, 2019). [Výroční zpráva]

### Partners finanční gramotnost

Partners pořádá v rámci neziskového vzdělávacího projektu Partners finanční gramotnost návštěvy škol. Pracovníci ze společnosti Partners navštěvují střední, ale i základní školy. Při těchto návštěvách přibližují dětem a studentům svět z finanční oblasti a snaží se jim předat co nejvíce informací. Tyto přednášky jsou realizovány hravou formou, tedy prostřednictvím her, kvízů a vědomostních soutěží z oblasti financí. Tyto informace jsou skvělým přínosem pro žáky základních a středních škol do života, případně do dalších studií.

## **System vzdělávání ve společnosti Partners**

Nejrozšířenějším typem vzdělávání ve společnosti je školení. Společnost nepořádá školení pouze pro svoje stálé pracovníky. Partners také nabízí informativní školení, která jsou pro potenciální pracovníky, kteří mají zájem o spolupráci. Uskutečňuje se informativní školení, které probíhá ve dvou částech a je pro menší skupinu již zmíněných potenciálních pracovníků. Partners tedy umožňuje lidem, kteří chtějí změnit práci, ale nejsou si jisti, zda by je práce ve společnosti Partners naplňovala. Mohou si přijít poslechnout informativní školení, kde si udělají obrázek na společnost, toto školení probíhá vždy ve všední den ve večerních hodinách, tedy od 18 hodin do 21 hodin. Tato školení jsou tedy vhodná i pro většinu lidí, kteří chodí do zaměstnání, které by chtěli změnit.

Stálí zaměstnanci se vzdělávají nejčastěji na pracovišti, a to minimálně jednou za týden, kdy pořádají porady. Tyto porady jsou tedy pravidelné a pro menší skupinu pracovníků z konkrétního oddělení, tzn. že každé oddělení má svoje téma i čas porady. Obvykle se manažer oddělení účastní porady jako vedoucí, tedy porady probíhají s řízenou diskusí vedoucího. Pracovní porady trvají ve společnosti Partners přibližně jednu hodinu. Velké centrální porady probíhají přibližně jednou za tři měsíce. Takové porady se účastní celá pobočka, od manažerů až po pracovníky na nejnižších postech. Ve firmě Partners probíhají i informativní porady, které probíhají online formou prostřednictvím aplikace Zoom. Informativní porady probíhají přibližně hodinu nebo hodinu a půl, podle vyvíjející se situace. Na takových informativních poradách nejčastěji manažer informuje svého podřízeného o tom, co by měl udělat, aby se mu lépe dařilo (nejčastěji jak získat více kontaktů, a tedy budoucích klientů společnosti). U Partners fungují i řešitelské porady, která obvykle následují právě po poradě informativní. V praxi to funguje tak, že na informativní poradě je zjištěn problém, popřípadě nějaký bod, který je potřeba řešit. Na základě toho je vytvořena řešitelská porada, která je určena pouze k danému problému, popřípadě k řešení nutných věcí. Poslední poradou, kterou firma Partners využívá je porada rozhodovací. Rozhodovací poradu vždy vede nadřízený.

U společnosti se lze setkat s coachingem, coaching probíhá každý týden. Pracovník si kouče sám nevybírá, ale je mu přidělen, což je tedy hlavní rozdíl mezi coachingem a mentoringem. Téměř vždy se tak stává koučem nadřízený pracovníka. Ten pomáhá pracovníkovi firmy v případě problému tak, že se mu snaží osvětlit kde by mohl být problém. Funguje tedy speciální debata o problému. Pracovník se od svého kouče nedozví přesný postup, co dělat, případně nedělat, aby chyby nevznikaly nebo jak problém vyřešit.

Pracovník dostane menší nápovědy, díky kterým si dokáže problém vyřešit sám a má tak pocit větší samostatnosti.

Instruktáž je ve firmě zaměřená hlavně na zaučení nového pracovníka. Takový člověk je speciálně proškolen právě na zaučování nových pracovníků do firmy. Obvykle to bývá nejzkušenější pracovník, který v začátcích chodí na schůzky s klienty s novým pracovníkem. Nový pracovník se tak učí přímo v terénu a je součástí práce, kterou zanedlouho bude zvládat vykonat sám. Obvykle tato instruktáž probíhá do doby, než nový pracovník získá licenci. Po získání licence je schopen vykonávat práci samostatně.

Společnost Partners poskytuje možnosti externího vzdělávání, což zahrnuje i přednášky. Tyto přednášky jsou dostupné pro všechny pracovníky, kteří se chtějí dále vzdělávat, ale současně jsou také pracovníci sami, kteří organizují přednášky. Tyto přednášky jsou určeny pro žáky ZŠ a SŠ. Pracovníci firmy Partners se snaží žákům předat správné finanční plánování a učí je tak finanční gramotnosti. Velké přednášky, které jsou pořádané firmou pro všechny pracovníky se uskutečňují každý rok. Na takové přednášce jsou prezentovány výsledky firmy za uplynulý rok a představeny novinky na následující období.

Ve firmě Partners nejsou workshopy příliš časté. Potřeba uspořádat workshop vzniká v situacích, kdy firma plánuje ověřit funkčnost nějaké novinky, kterou zatím nechce implementovat do svého provozu. V takovém případě je nový postup zkoušen menší skupinou pracovníků pod odborným dohledem lektora.

Společnost Partners také nabízí rekvalifikační kurzy pro své nové pracovníky. Jsou to speciální kurzy, kdy jsou pracovníci překvalifikováni na konkrétní práci. Zde to může být zkouška, kterou realizuje ČNB, v tomto případě je to pojištění, investice nebo úvěry. ČNB umožňuje zkoušku složit prezenčně v Praze anebo distanční formou. Splněním této zkoušky získá pracovník potřebný certifikát, který je podmínkou, aby mohl jednat s klienty samostatně. Tudíž má poté pracovník více svobody a rozšířenou možnost uplatnění ve firmě. Dalo by se tedy říci, že některé pracovníky to může do jisté míry motivovat se více vzdělávat.

Společnost Partners má i své speciální rozvojové aktivity. Mezi ně patří individuály/tréninky a DRF, tedy Dny rozvoje firmy. Individuály fungují na principu komunikace se zkušenějším kolegou, tedy většinou nadřízeným. Účastníci se tak zaměřují na detaily nebo dostávají prostor na vysvětlení nejasností, které se vyskytly. Podle dostupných informací funguje lektor na individuály pouze jeden, proto se i



v dotazníkovém šetření objevilo, zda jsou s tím pracovníci ve společnosti spokojeni. Nicméně tento druh rozvoje je ve společnosti velmi oblíbený a populární. DRF jsou předem připravené akce, kdy poradci, a především manažeři telefonují lidem, kteří byli někým z firmy doporučeni. Tito doporučení lidé ale nejsou potenciální budoucí klienti společnosti. Jsou doporučeni za účelem spolupráce. Tedy sjednání schůzky s možným spolupracovníkem.

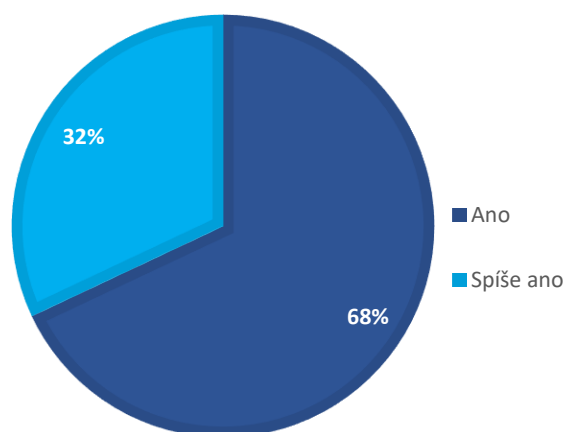
## 4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník činil celkem 27 otázek, ovšem záviselo na odpovědích respondentů. Průměr v počtu odpovědí tedy v konečném výsledku činil 22,6 otázky. Průměrná doba vyplňování dotazníku na rozvoj a vzdělávání činila bez jedné sekundy pět minut. Cílem je porovnat skutečný stav v organizaci Partners s odpověďmi, kteří vyplnili pracovníci do dotazníku. Tedy jak funguje vzdělávání a rozvoj ve společnosti ve skutečnosti a následně porovnat s odpověďmi z dotazníkového šetření, jak by si pracovníci ve společnosti Partners přáli, aby vzdělávání fungovalo, jaké konkrétně a jak často by jim vyhovovalo.

## 4.3 Interpretace výsledků

### Otázka č. 1: Jste spokojeni se vzděláváním ve firmě?

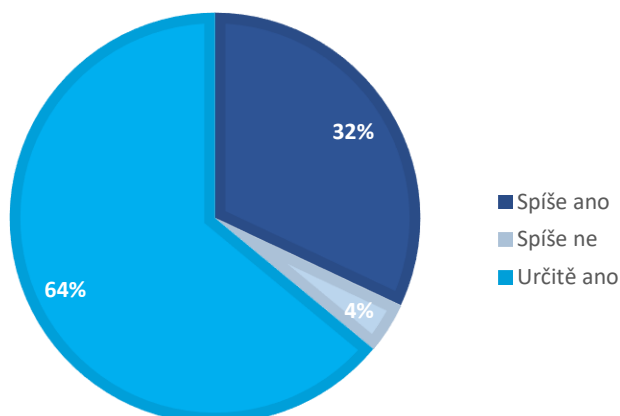
Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně. 68 % respondentů odpovědělo ano, to znamená 17 ze všech dotázaných. Druhou dovědí bylo spíše ano, kterou zvolilo osm respondentů, tedy 32 % všech dotázaných.



Graf 1: Spokojenost se vzděláváním (vlastní zpracování)

## Otázka č. 2: Jste spokojeni s četností vzdělávání?

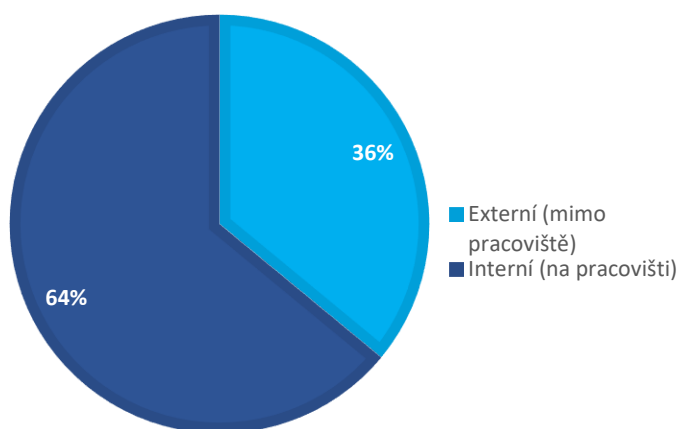
Na tuto otázku odpověděl pouze jeden respondent v negativní smyslu, který spíše není s četností vzdělávání spokojen. Spíše ano odpovědělo 8 respondentů, tedy 32 %. Nejčastěji zastoupenou odpovědí bylo určitě ano, kterou takto odpovědělo 16 respondentů, tzn. 64 %. Dalo by se tedy říci, že pracovníci ve firmě Partners jsou převážně spokojeni s četností vzdělávání ve firmě.



Graf 2: Spokojenost s četností vzdělávání (vlastní zpracování)

## Otázka č. 3: Upřednostňujete interní nebo externí vzdělávání?

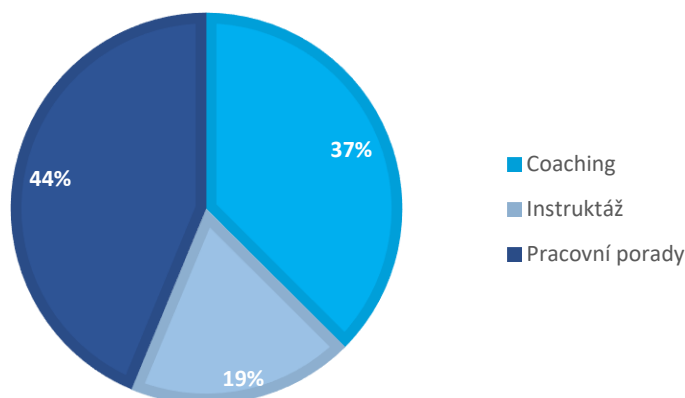
Tato otázka byla zaměřena na tom, jaké vzdělávání respondentům vyhovuje více. Zda interní tedy na běžném pracovišti, či externí, tedy vzdělávání, které se uskutečňuje mimo pracoviště. Dalo by se říci, že toto byla rozřazující otázka a poté již neodpovídali všichni respondenti stejně, ale na pár obdobných otázek. Nicméně 16 respondentů odpovědělo, že upřednostňují interní vzdělávání a devět respondentů upřednostňuje externí vzdělávání.



Graf 3: Upřednostnění interního nebo externího vzdělávání (vlastní zpracování)

## Otázka č. 4: Jaký typ interního vzdělávání máte nejraději?

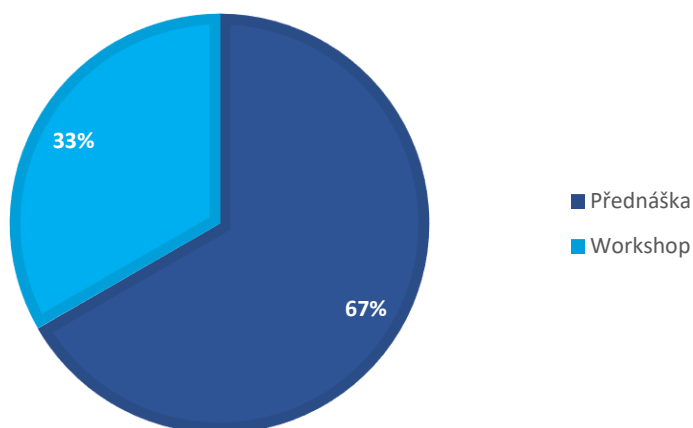
Tato otázka byla určena pouze pro skupinu, která v předchozí odpovědi uvedla, že má raději interní vzdělávání. Na tuto otázku odpovídalo 16 respondentů z celkového počtu. Nejpočetnější skupinou byla odpověď pracovní porady, kterou odpovědělo sedm respondentů, tedy 44 %. Ve firmě Partners jsou porady poměrně častým nástrojem pro vzdělávání pracovníků, a tedy i poměrně oblíbeným. Následně odpovědělo 6 respondentů coaching a nejméně respondentů odpovědělo instruktáž, která má ve výsledku pouze 19 %.



*Graf 4: Upřednostňovaný typ interního vzdělávání (vlastní zpracování)*

#### **Otázka č. 5: Jaký typ externího vzdělávání máte nejraději?**

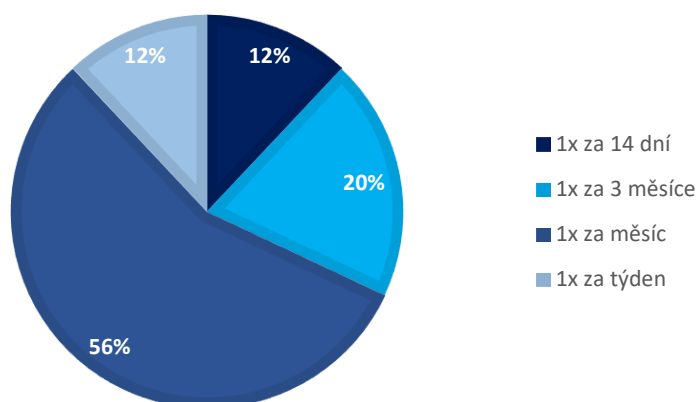
I tato otázka byla pouze pro respondenty, kteří na otázku č. 3 odpověděli, že upřednostňují externí vzdělávání. V tomto případě to byla poměrně malá skupinka respondentů, konkrétně devět. Z těchto devíti respondentů upřednostňuje jedna třetina workshop a dvě třetiny respondentů upřednostňují přednášku.



*Graf 5: Upřednostňovaný typ externího vzdělávání (vlastní zpracování)*

### Otázka č. 7: Jak často uvítáte externí vzdělávání?

Další zajímavou otázkou, na kterou odpovídali všichni respondenti je častost externího vzdělávání. Respondenti nejčastěji volili odpověď 1x za měsíc, a to konkrétně 14 respondentů, tedy 56 %. To znamená, že více jak polovina respondentů by ráda jezdila se externě vzdělávat každý měsíc. Odpověď 1x za 3 měsíce odpovědělo 20 % respondentů. Odpovědi 1x za týden a za 14 dní odpovědělo stejně respondentů, tedy na každou otázku tři respondenti, což dělá ve výsledku u obou odpovědí 12 %.



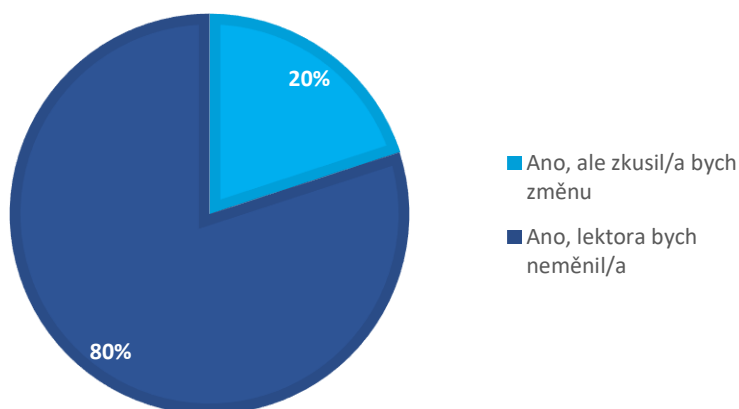
Graf 6: Častost externího vzdělávání (vlastní zpracování)

### Otázka č. 9: Vyhovují vám ve Vaší práci individuály?

Tato otázka je zmíněna z toho důvodu, že na ní navazují i další, ale zde není co rozebírat. Všichni respondenti na otázku, Jak jim vyhovují individuály odpověděli jednohlasně. Individuály jim vyhovují.

### Otázka č. 10: Vyhovuje Vám lektor při individuálech?

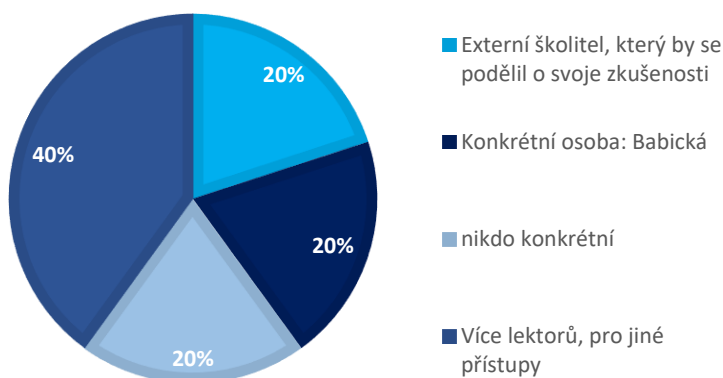
Je zřejmé, že pracovníkům ve firmě Partners individuály vyhovují, proto bylo předmět zjišťování i to, zda jim vyhovuje lektor. Na tuto otázku žádný z respondentů neodpověděl, že by mu lektor nevyhovoval. Pouze pět respondentů uvedlo, že by chtěli zkusit změnu i když jim dosavadní lektor vyhovuje. Ovšem 20 respondentů, což činí 80 % odpovědí uvedlo, že jim lektor vyhovuje a neměnili by ho.



Graf 7: Lektor při individuálech (vlastní zpracování)

### Otázka č. 11: Koho byste konkrétně uvítal/a?

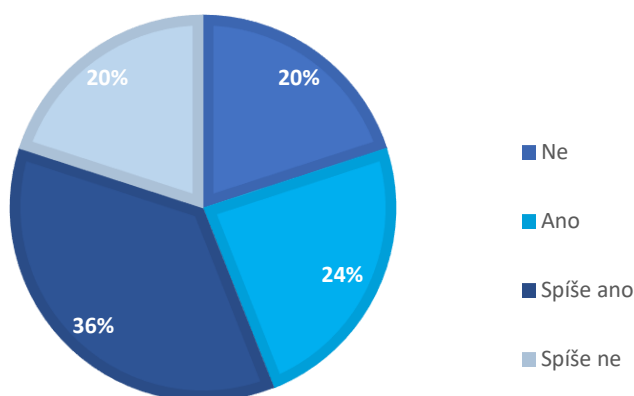
Na tuto otázku odpovídalo pouze pět respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že by uvítali změnu lektora. V grafu je ty zahrnuto pouze daných pět respondentů, kteří se otázky účastnili. Tato otázka měla otevřený charakter, ovšem pouze jeden respondent uvedl konkrétní jméno. Jeden respondent by uvítal někoho externího, jednoho respondenta pak nenapadl nikdo konkrétní. Na tuto otázku odpověděli dva respondenti v základu totožně, a to tedy tak, že by se jim líbilo více lektorů. Ať už pro jiné, nové přístupy k individuálům, tak by respondenti uvítali pestřejší přístup.



Graf 8: Konkrétní lektor (vlastní zpracování)

### Otázka č. 15: Líbí se Vám DRF?

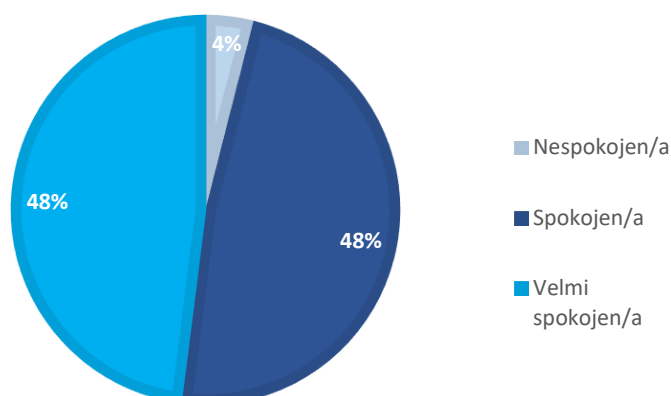
Zajímavou otázkou je také to, jak se pracovníkům líbí Dny rozvoje firmy. Odpovědi respondentů jsou poměrně dosti zajímavé, protože firma DRF pořádá dalo by se říci pravidelně. Avšak ohlas ohledně Dnů rozvoje firmy není moc velký nebo pozitivní. V negativní smyslu odpovědělo 10 respondentů, tedy pět odpovědělo razantně ne a pět spíše ne. Dohromady to tedy vychází na 40 % negativních odpovědí. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se jim DRF líbí, konkrétně devět. Zbylá část respondentů odpověděla, že se jim DRF spíše líbí, což činí šest respondentů.



Graf 9: Dny rozvoje firmy (vlastní zpracování)

### Otázka č. 17: Jak jste spokojeni s mimo pracovními aktivitami?

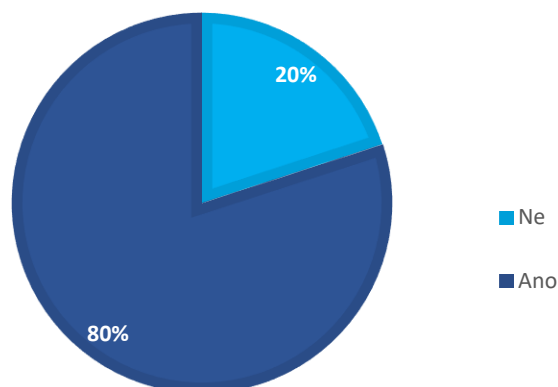
Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všichni až na jednoho pracovníka jsou ve firmě spokojeni mimo pracovními aktivitami. Tedy 12 respondentů je velmi spokojeno a 12 je jen spokojeno s mimo pracovními aktivitami.



Graf 10: Spokojenost s mimo pracovními aktivitami (vlastní zpracování)

### Otázka č. 18: Přispívá vám firma na Váš osobní rozvoj?

Další zajímavou otázkou je, zda firma přispívá svým pracovníkům na osobní rozvoj. Je tedy samozřejmé, že každý považuje osobní rozvoj něco jiného, přesto 20 respondentů uvedlo, že jim firma přispívá na osobní rozvoj, což činí 80 % z celkové počtu. Pět respondentů uvedlo, že jim firma nepřispívá.



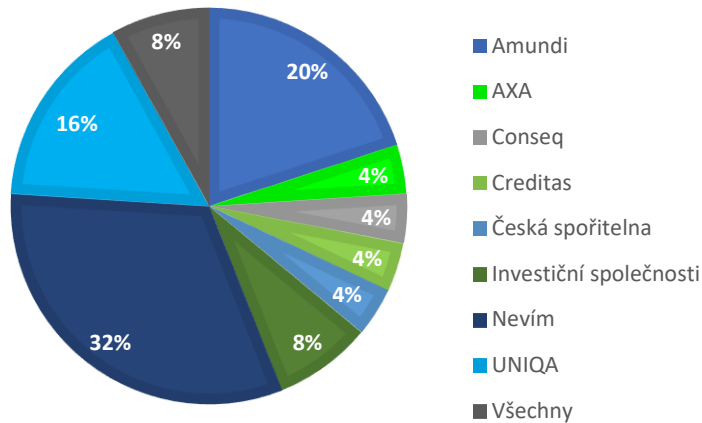
Graf 11: Příspěvky na osobní rozvoj (vlastní zpracování)

### Otázka č. 19: Jak vnímáte vzdělávání v rámci obchodních partnerů?

Obchodními partnery jsou myšleny především banky a pojišťovny. Na této otázce se všichni respondenti jednohlasně shodli. Vzdělávání v rámci obchodních partnerů vnímají všichni pozitivně.

### Otázka č. 20: Jaké obchodní partnery byste uvítali?

Tato otázka navazuje na předchozí z dotazníkového šetření a má otevřený charakter. Zde měli respondenti možnost vyjádřit se k tomu, jaké konkrétní obchodní partneři by uvítali. Značná část respondentů napsala, že neví, a to konkrétně osm respondentů, což činí 32 %. Nejvíce zastoupenou firmou byla Amundi, kterou napsalo pět respondentů. Amundi je firma poskytující investiční služby se sídlem v Praze. Druhou nejvíce zastoupenou firmou je firma UNIQA, kterou napsali čtyři respondenti, což činí 16 %. Firma UNIQA je pojišťovna, která nabízí různorodé pojištění a finanční produkty pro soby i pro firmy. Ostatní odpovědi od respondentů jsou v poměrně malém zastoupení, které jsou vidět v grafu.



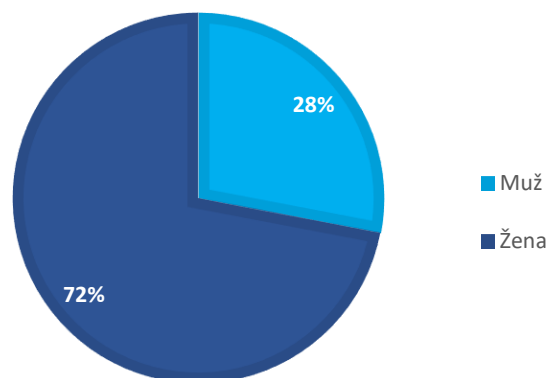
Graf 12: Obchodní partneři (vlastní zpracování)

#### Otázky č. 21: Jaký máte názor na školení info I a II?

Tato otázka měla také otevřený charakter. Na tuto otázku odpovědělo v pozitivním smyslu 14 respondentů, kteří svůj názor nějak detailně nepopisovali. Tři respondenti odpověděli, že je to perfektní školení pro nováčky a začátek jejich, dalo by se až říci vysněné práce. Tři respondenti uvedli, že když je toto školení osobní mají na něj velice pozitivní názor, ale online formou je moc nenadchlo. Další tři respondenti uvedli, že je na ně toto školení moc dlouhé a mají na něj spíše negativní názor. Dva respondenti uvedli, že neví, jaký mají názor na školení info I a II. (Toto školení je součástí při přijetí nového pracovníka).

#### Otázka č. 24: Jaké je Vaše pohlaví?

Konec dotazníku již byl zaměřen pouze na sociodemografické údaje respondentů. Z dotazníku tak lze vyčíst, že ve společnosti Partners jsou více zastoupeni muži, a to konkrétně ze 72 %, což činí 18 pracovníků. Žen se ve společnosti Partners, tedy konkrétně na oddělení, pro které byl tvořen dotazník pohybuje méně, konkrétně sedm, což zastupuje 28 %.

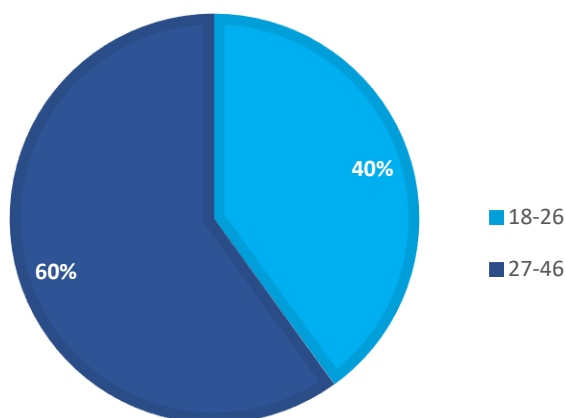


Graf 13: Pohlaví (vlastní zpracování)



### Otázka č. 25: Jaký je Váš věk?

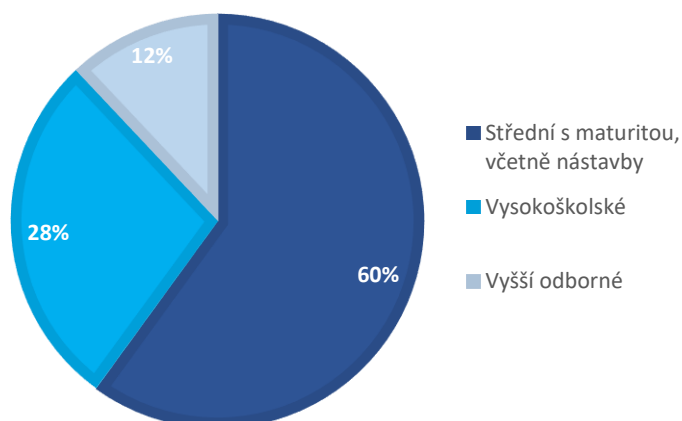
Respondenti odpovídali i na otázku, jaký je Váš věk? Respondenti zvolili pouze dvě věkové kategorie, a to konkrétně převažující rozpětí 27–46 let, která byla zastoupena z 60 % a takto odpovědělo 15 respondentů. Druhou zmiňovanou kategorií je 18–26 let, kterou zvolilo 10 respondentů. Dá se tak říci, že respondenti, kteří vyplňovali tento dotazník jsou spíše středního věku.



Graf 14: Věk (vlastní zpracování)

### Otázka č. 26: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

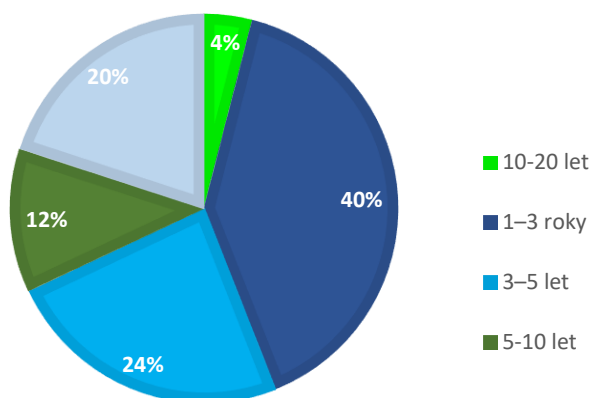
Předposlední otázka dotazníku byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání. Podle dostupných informací by měli všichni finanční poradci mít minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Takových respondentů bylo nejvíce, konkrétně 15, což je v konečném výsledku vysokých 60 %. Druhou početnější skupinou je vysokoškolské vzdělání, které má sedm respondentů, tedy 28 %. Nejméně odpovězenou skupinou je vyšší odborné vzdělání, které mají tři respondenti, tedy v celku 12 %,



Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování)

### Otázka č. 27: Jak dlouho pracujete v organizaci?

Poslední otázkou na respondenty bylo, jak dlouho pracují v ve firmě Partners. Nejvíce pracují respondenti ve společnosti Partners jeden až tři roky, konkrétně 10 pracovníků. Šest respondentů pracuje v Partners tři až pět let. Méně než jeden rok pracuje ve společnosti Partners pět respondentů. Tři respondenti pracují ve firmě pět až deset let a jeden dokonce deset až dvacet let.



Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování)

#### 4.4 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení

Předmětem zhodnocení výsledků je porovnání systému vzdělávání ve firmě Partners s dotazníkovým šetřením. Dotazník vyplňovala pouze jedna skupina z firmy, která má 25 pracovníků. Tento dotazník byl vytvořen speciálně pro danou skupinu lidí ve společnosti.

Ve firmě Partners se pracovníci vzdělávají spíše přímo na pracovišti, tedy využívají interního vzdělávání, a to přibližně jednou týdně. Z dat získaných dotazníkovým šetřením vyplývá, že pracovníci mají skutečně raději interní vzdělávání, konkrétně ho upřednostňuje 64 % pracovníků. Interní vzdělávání mohou mít pracovníci raději například z důvodu toho, že neradi cestují nebo nemají rádi změny prostředí. Při externím vzdělávání se tak nemusí cítit komfortně a vzdělávání nemusí mít takové účinky, jaké by mělo mít.

Dále z dotazníkového šetření vyplývá, že nejoblíbenějším typem interního vzdělávání jsou pracovní porady, které ve firmě probíhají každý týden. Ve společnosti Partners také fungují tzv. individuály, chcete-li tréninky, které podle šetření všem pracovníkům vyhovují. Individuály, které mají takovou oblibu, jsou zřejmě určitou jistotou, kterou pracovník ve společnosti má. V případě objevení problému pak pracovník ví, na koho se

má obrátit, případně s kým může problém řešit. Celkem 80 % pracovníků vyhovuje i lektor individuálů. Tento post v daném působišti zastává však pouze jediný člověk. Vedení společnosti Partners zajímalo, zda pracovníkům nevádí přítomnost pouze jednoho lektora, případně zda jsou s daným lektorem spokojeni. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pět pracovníků by upřednostnilo vyzkoušet nového lektora. Za výhodu plynoucí z vyzkoušení více lektorů respondenti považují především přístup k jiným přístupům, názorům a zkušenostem. Jeden z pracovníků uvedl i konkrétního lektora, v tomto případě lektorku. Tato lektorka je u Partners zaměstnána jako regionální manažerka, zároveň působí jako mentor, kouč, krizový manažer a školitel a ve firmě pracuje dva roky. Pozici nového lektora by dle respondentů také mohl zastávat externí školitel.

Další specifickou aktivitou jsou „Dny rozvoje firmy“, které jsou v Partners pravidelné. Ovšem z dotazníku lze vyčíst, že pracovníci moc spokojeni se Dny rozvoje firmy nejsou. Lze říci, že 40 % pracovníků se DRF nelíbí.

Pokud jde o doporučení a návrhy, co v organizaci zlepšit, určitě by se v případě individuálů/tréninků jednalo o navýšení počtu lektorů. Individuály jsou hovory se zkušenějším kolegou, nebo různé rady, popřípadě jsou během nich vysvětleny nejasnosti, které se u pracovníků objevují. Je pochopitelné, že firma má pro tuto činnost vyhrazené místo pro jednoho člověka, který je manažerem dané skupiny. Je tak dosti pravděpodobné, že právě on ví nejvíce o případných problémech svých nadřízených, nebo radách, které by jim mohli pomoci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou v tomto ohledu všichni pracovníci spokojeni. Z tohoto je možné vyvodit závěr, že lektor dává svým pracovníkům opravdu dobré rady. Přesto by pár jedinců rádo zkusilo změnu. Jiný lektor by vnesl do těchto aktivit novou energii a možná i rozdílné nápady, pohledy a zkušenosti z praxe, které by mohly mít pozitivní vliv na vzdělávání pracovníků. Mohl by to být lektor najatý z externí firmy. Takový lektor by spíše mohl dát rady, nebo jeho osobní zkušenosti. Na vysvětlení různých nejasností, případně problémů, by se spíše hodil lektor, který by již několik let působil ve firmě, a měl tedy obrovské zkušenosti s různými problémy, které by určitě uměl efektivně řešit, a mohl tak své nápady a znalosti předat svým posluchačům. V praxi by to mohlo fungovat takovým způsobem, že by standardní individuály vedl současný lektor a externí lektor by mohl dojíždět například jednou nebo dvakrát do měsíce. Mohlo by to být zajímavé, zábavné a uvolněné, tudíž by se mohli pracovníci těšit na rady a příběhy z praxe a zároveň slyšet různé myšlenky a rozdílné pohledy na věc.

Firmě bych ale rozhodně doporučovala, aby si udržela takovou možnost pro svoje pracovníky, kteří mohou diskutovat své problémy a jiné záležitosti, a cítit tak velkou oporu ze strany manažera. Rozhodně je to jedna z předností, kterou nenabízejí všechny firmy, a společnost Partners by se tak mohla tímto přístupem pozitivně odlišit od jiných subjektů. Především pro nové pracovníky jsou individuální jistým záchranným bodem v případě objevení problémů.

Druhé zlepšení, které by mohlo ve firmě Partners nastat, se týká Dnů rozvoje firmy. Z dotazníku bylo poměrně zřejmé, že pracovníci nejsou úplně šťastní, když se musí Dnů rozvoje firmy účastnit. Zkrátka nejsou jim tyto aktivity příliš sympatické. Pracovníci musí shánět kontakty mezi svými přáteli, rodinou, zkrátka známými, případně oslovit člověka o kterém si myslí, že by mohl mít zájem. Jde přesně o to, že daný kontakt by měl mít zájem o spolupráci s firmou, tedy připojit se do týmu firmy a pracovat v ní. K větší spokojenosti pracovníků by měla firma uvažovat o nahrazení těchto činností úplně jinou skupinou. Mohla by to být skupina speciálně vyškolená, která by obvolávala kontakty například na základě inzerátů. Tedy například by bylo vhodné nahradit skupinu poradců personálním oddělením. Personální oddělení má spousty znalostí, jak jednat s potenciálním pracovníkem. Případně by se dalo uvažovat i o zrušení DRF, které opravdu nepatří mezi oblíbené aktivity z pohledu pracovníků. Pokud by firma nechtěla tyto dny zrušit, dalo by se uvažovat o výběru pracovníků, kteří jsou s DRF spokojeni. Pouze tato skupina by poté obvolávala kontakty a domlouvala schůzky s potenciálními pracovníky.

## **Závěr**

V současné době je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve spoustě organizací jeden z důležitých faktorů. Je to jeden z klíčových pilířů udržení konkurence schopnosti firmy ve stále se měnícím prostředí a spokojených pracovníků v ní. Lidský kapitál je stále ještě nejcennější, na mnoha pozicích dosud nelze zcela nahradit lidský faktor robotem nebo umělou inteligencí. Udržování lidského kapitálu je však výzvou, neboť vyžaduje pravidelné investice do vzdělávání a rozvoje dovedností pracovníků, aby tito pracovníci stále přinášeli hodnoty do organizace. Pracovníci, kteří jsou ve firmě spokojeni a neustále dokáží být tzv. v obraze, jsou mnohdy více ceněni společnostmi a zároveň i oni sami jsou se svým výkonem spokojeni a motivováni k dalšímu rozvoji. Finanční odměny jsou jistě atraktivní, ale v případě, že se pravidelně nezvyšují, ztrácí na atraktivitě. V současné době funguje několik institucí nebo externích lektorů, kteří poskytují vzdělávání jak jednotlivcům, tak firmám. Externí osoba pro vzdělávání přináší úplně jiný pohled na danou problematiku či situaci.

Cílem této studie bylo zhodnotit spokojenost se vzděláváním a rozvojem pracovníků ve společnosti Partners z pohledu pracovníků. V rámci této analýzy bylo provedeno dotazníkové šetření mezi 25 pracovníky firmy Partners. Předmětem analýzy byla i preference a postoj k internímu a externímu vzdělávání.

Z výsledků vyplývá, že většina pracovníků preferuje interní vzdělávání, pravděpodobně z důvodu komfortu a absence potřeby cestovat či měnit pracovní prostředí. Klíčovými prvky vzdělávání v této společnosti jsou pracovní porady a individuály, které mají ve firmě stabilní místo. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že někteří pracovníci by uvítali rozšíření nabídky lektorů, který je momentálně pouze jeden. Rozšíření nabídky lektorů by tak mohlo přinést nové pohledy a zkušenosti do vzdělávání.

Další oblastí Partners jsou Dny rozvoje firmy, které nezískaly úplně pozitivní ohlasy od pracovníků. Dalo by se uvažovat o změně této aktivity, která by mohla být nahrazena kvalitním týmem personálního oddělení, čímž by se zvýšila spokojenost pracovníků.

Závěrem lze říci, že se podařilo identifikovat několik klíčových oblastí vzdělávání a rozvoje pracovníků, které by se ve firmě dalo vylepšit. Doporučuje se rozšíření nabídky lektorů a zvážit, zda nenahradit Dny rozvoje firmy personálním oddělením, případně jinou alternativou. Tato opatření by mohla přispět k efektivnějšímu vzdělávání pracovníků a k větší spokojenosti. Mohl by tak být pozitivně ovlivněn celkový rozvoj a větší prosperita organizace.

## Seznam použitých zdrojů

### Literatura

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-197-9.
5. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
6. KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0287-7.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
8. PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.
9. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2. rozšířené vydání. České Budějovice: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4118-5.
10. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
11. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
12. TROJANOVÁ, Irena a Zuzana SVOBODOVÁ. *Efektivní porady: jak si poradit s poradou nejen ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Řízení školy. ISBN 978-80-7598-939-0.

## Internetové zdroje

1. Co je rekvalifikace a pro koho je určena. *Centrum služeb pro podnikání* [online]. Praha, 2016 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.sluzbyapodnikani.cz/je-rekvalifikace-koho-je-urcena/>
2. Činnosti manažera a typy účastníků porad. In: *Altaxo* [online]. 2019 [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/cinnosti-manazera-a-typy-ucastniku-porady>
3. Jak vést poradu, aby byla přínosná?. In: *Altaxo* [online]. 2019 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/jak-vest-poradu-aby-byla-prinosna>
4. JÍLEK, Dušan. Informativní nebo řešitelská porada?. In: *Ing. Dušan Jílek* [online]. Praha, 2022 [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://www.dusanjilek.cz/blog/informativni-nebo-resitelska-porada->
5. KADERÁBKOVÁ, Markéta. Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké lze použít?. *Orange Academy* [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu/>
6. Mentoring a reverzní mentoring: může pomoci mezigeneračnímu učení nebo prohloubit věkovou diskriminaci?. In: *LearnGen* [online]. 2021 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://learngen.eu/cs/2021/08/06/mentoring-a-reverzni-mentoring-muze-pomoci-mezigeneracnimu-uceni-nebo-prohloubit-vekovou-diskriminaci/>
7. Metodika standardů a postupů pracovní rehabilitace v praxi. In: *Ústecký kraj* [online]. Ústecký kraj, 2013 [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: [file:///E:/1.%20%C5%A0kola/3.%20ro%C4%8Dn%C3%ADk/Bakal%C3%A1%C5%99sk%C3%A1%20pr%C3%A1ce/Metodika\\_standardy\\_pracovni\\_rehabilitace.pdf](file:///E:/1.%20%C5%A0kola/3.%20ro%C4%8Dn%C3%ADk/Bakal%C3%A1%C5%99sk%C3%A1%20pr%C3%A1ce/Metodika_standardy_pracovni_rehabilitace.pdf)
8. Personální práce v organizaci. In: *Inovace VOV* [online]. 2019, 13.2.2019 [cit. 2023-06-02]. Dostupné z: <https://www.google.com/search?q=v%C3%BDznam+person%C3%A1ln%C3%AD+pr%C3%A1ce+v+podniku&oq=person%C3%A1ln%C3%AD+pr%C3%A1ce&aqs=chrome.8.69i57j0i512j46i512j0i22i30j0i15i22i30j0i22i30i15.8930j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

9. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace* [online]. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2023-05-19]. ISBN 978-80-247-9745-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/tajemstvi-motivace-1332470/>
10. Pracovní porady. In: *Management mania* [online]. 2015 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pracovni-porady>
11. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků* [online]. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2022-11-09]. ISBN 978-80-271-9599-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-1029951/>
12. Partners market: Bankovní a poradenská pobočka s rostoucím potenciálem. *TopFranchising.cz* [online]. 2016, 13.3.2016 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/partners-market-bankovni-a-poradenska-pobocka-s-rostoucim-potencialem/>

#### Obrázky

1. Obrázek 1 *Vzdělávání dospělých* [online]. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014 [cit. 2023-02-28]. ISBN 978-80-247-8946-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/vzdelavani-dospelych-1201790/#>
- Obrázek 2 *Vzdělávání dospělých* [online]. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/vzdelavani-dospelych-1201790/#>



## **Seznam příloh**

Příloha A: dotazníkové šetření

## Příloha A: Dotazníkové šetření

1. Jste spokojeni se vzděláváním ve firmě?
  - ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
2. Jste spokojeni s četností různých školení a vzdělávání?
  - určitě ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
3. Upřednostňujete interní nebo externí vzdělávání?
  - interní (na pracovišti)
  - externí (mimo pracoviště)
4. Pokud byla vaše odpověď interní vzdělávání, tak který typ máte nejraději?
  - coaching
  - mentoring
  - instruktáž
  - pracovní porady
5. Pokud byla vaše odpověď externí vzdělávání, tak který typ máte nejraději?
  - přednáška
  - workshop
  - stáž
  - rekvalifikační kurzy
6. Pokud byla vaše odpověď externí, z jakého důvodu?
  - mám rád/a změnu
  - vyhovuje mi jiné, uvolněné prostředí
  - jiné
7. Jak často uvítáte externí vzdělávání?
  - 1x za týden
  - 1x za 14 dní
  - 1x za měsíc
  - 1x za 3 měsíce
  - 2x za rok
  - méně často
8. Existuje nějaké konkrétní téma, které by vás zajímalo při externím vzdělávání?
  - vypište prosím
9. Pomáhají, vyhovují vám ve vaší práci individuály/tréninky?
  - ano
  - ne
  - nevím, nejsem si jist
10. Vyhovuje Vám lektor při individuálech?
  - ano, lektora bych neměnil/a
  - ano, ale zkusil/a bych změnu

- ne, uvítal bych někoho jiného
11. Pokud byla vaše odpověď ano, ale uvítal/a bych změnu nebo ne, uvítal bych někoho jiného, koho konkrétně?
- vypište
12. Vyhovují vám dvě skupiny (manažerů a obchodníků) při trénincích?
- ano
  - ne
13. Pokud byla Vaše odpověď ne, Proč Vám nevyhovují?
- vypište
14. Pokud byla vaše odpověď ano, co považujete za nejpřínosnější?
- zaměření na detaily
  - prostor na vysvětlení
  - jiné
15. Líbí se vám DRF?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
16. Jak hodnotíte firemní kulturu a prostředí firmy jako celek?
- velmi kladně
  - spíše kladně
  - spíše záporně
  - velmi záporně
17. Jak jste spokojeni s mimo pracovními aktivitami?
- velmi spokojen/a
  - spokojen/a
  - nespokojen/a
  - velmi nespokojen/a
18. Přispívá vám firma na váš osobní rozvoj?
- ano
  - ne
19. Jak vnímáte vzdělávání v rámci obchodních partnerů (banky pojišťovny)?
- pozitivně
  - negativně
20. Jaké obchodní partnery byste případně uvítali?
- vypište
21. Jaký máte názor na školení info I a II?
- vypište
22. Jste spokojeni s vedením firmy?
- ano
  - ne, něco bych změnil
23. Pokud byla vaše odpověď ne, něco bych změnil. Co by to bylo?
- vypište prosím
24. Jaké je vaše pohlaví
- muž

- žena
- jiné
- nechci uvést

25. Jaký je váš věk

- 18-26
- 27-46
- 47-64
- 65 a více

26. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední bez maturity/výuční list
- střední s maturitou, včetně nástavby
- vyšší odborné
- vysokoškolské

27. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 3–5 let
- 5-10 let
- 10-20 let
- 20 více