

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza systému vzdělávání v organizaci

Analysis of the education system in the organization

Michaela Čermáková

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D., DBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Vzdělávání a profesní rozvoj

2023

Odevzdáním této diplomové práce na téma analýza systému vzdělávání v organizaci potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 3.4.2023

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doktorce Zuzaně Svobodové za podnětné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytovala při zpracování mé diplomové práce a za čas, který mi věnovala. Současně bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří mi poskytli rozhovory za účelem zpracování jejich názorů a zkušeností, bez jejich pomoci by nebylo možné práci dokončit.

ABSTRAKT

Předmětem této práce bude popsat a zhodnotit současný vzdělávací systém ve vybrané organizaci a analyzovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, jejich motivaci a bariéry pro další vzdělávání.

Práce bude rozdělena do dvou částí. Jedná se o teoretickou část a empirickou část.

Teoretická část popíše základní pojmy spojené s personálním řízením, úkoly a strategií řízení lidských zdrojů a významem vzdělávání pro organizaci. Dále se bude věnovat významu motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a bariérami, které ve vzdělávání zaměstnancům brání. Řešena bude problematika cílů a filozofie vzdělávání, systému vzdělávání, procesu vzdělávání a metod vzdělávání. Text bude čerpat z tuzemské, ale i zahraniční literatury.

Další kapitola se bude věnovat analýze systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci, která se bude opírat o případovou studii a následně interpretaci získaných dat.

Výzkum bude realizován v první fázi formou dotazníkového šetření, následovanou druhou fází a sice přímými rozhovory se zaměstnanci dané pobočky organizace a jejich vedoucím pracovníkem zodpovědným za oblast vzdělávání.

V závěru budou shrnuta veškerá zjištění plynoucí z výzkumu, zhodnocena míra dosažení stanovených cílů a samozřejmě zde budou uvedena i doporučení řešení případných nedostatků ve vzdělávání zjištěných při výzkumu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, lidské zdroje, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, další vzdělávání, firemní vzdělávání, celoživotní vzdělávání, vzdělávací proces, motivace zaměstnanců, bariéry ve vzdělávání.

ABSTRAKT

The subject of this work will be to describe and evaluate the current education system in the selected organization and analyze the educational needs of employees, their motivation and barriers for further education.

The work will be divided into two parts. It is the theoretical part and the empirical part.

The theoretical part describes the basic concepts associated with personnel management, tasks and strategies of human resources management and the importance of education for organization. It will also focus on the motivation of employees for further education and barriers that prevent employees from education. The issue of objectives and philosophy of education, education system, education process and methods of education will be addressed. The text will draw on domestic and foreign literature.

The next chapter will analyze the system of education of employees in a selected organization that will rely on the case study and subsequently the interpretation of the obtained data.

The research will be carried out in the first phase in the form of a questionnaire survey, followed by the second phase, namely direct interviews with employees of the given branch of the organization and their manager responsible for education.

In the end, all findings resulting from the research will be summarized, the level of achievement of set goals will be evaluated, and of course the recommendations of the solution of possible shortcomings in the education found in the research will be given.

KEY WORDS

Education, human resources, employee development, employee education, further education, company education, lifelong learning, educational process, motivation of employees, barriers in education.

Obsah

Úvod	7
1 Společnost „AB“ a její charakteristika	9
2 Lidské zdroje a jejich řízení	10
2.1 Definice a úkoly řízení lidských zdrojů	11
2.2 Strategie řízení lidských zdrojů.....	13
3 Vzdělávání pracovníků společnosti „AB“	15
3.1 Filozofie vzdělávání zaměstnanců	15
3.2 Hlavní cíl a fáze vzdělávacího procesu	18
3.3 Co zaměstnance motivuje a jaké jsou naopak bariéry?.....	21
3.4 Vzdělávání zaměstnanců organizace „AB“ v oblastech měkkých dovedností 24	
3.4.1 Vývoj vzdělávání v oblasti měkkých dovedností v organizaci „AB“	25
3.4.2 Analýza silných a slabých stránek systému vzdělávání v měkkých dovednostech zaměstnanců organizace „AB“	26
3.4.3 Trenér organizace „AB“	27
4 Motivace	28
II Empirická část	31
5 Metodologie	31
5.1 Výzkumné strategie, volba případové studie	31
5.2 Charakteristika zkoumaného vzorku.....	53
5.3 Organizace výzkumného šetření	53
5.4 Interpretace získaných dat.....	54
5.4.1 Analýza rozhovoru s vedoucím pobočky.....	56
5.4.2 Analýza rozhovoru se zaměstnanci pobočky	58
5.4.3 Vyhodnocení hlavních výzkumných otázek v rámci případové studie provedené se všemi respondenty C1 – C8.	63
6 Návrh doporučení v oblasti vzdělávání pracovníků organizace	66

6.1 Doporučení a návrhy v oblasti vzdělávání rozvoje zaměstnanců	66
Závěr	69
Diskuze	71
Seznam příloh.....	79
Seznam obrázků.....	85
Seznam grafů.....	85

Úvod

Diplomová práce nesoucí název „Analýza systému vzdělávání v AB společnosti“ je, jak již název napovídá, zacílena na zanalyzování a popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců společnosti „AB“. Dále na identifikaci klíčové oblasti jejich motivace a bariér pro další vzdělávání.

Vzdělávání a celkový rozvoj zaměstnanců je pro prosperitu organizací jedním z klíčových faktorů. Dnes již není sporu o tom, že zaměstnanci jsou pro firmy jeden z nejcennějších kapitálů. Organizace si toho musí být vědomy a se zaměstnanci pracovat (Harung, 2004). V této diplomové práci se pokusím analyzovat, jak si jedna z největších firem v české republice vede v oblasti vzdělávacích systémů, a jak čelí modernímu konkurenčnímu prostředí.

Poslední roky růstu naší společnosti jsou charakterizovány pro daný obor rychlým rozvojem, změnami a inovacemi v technologických oblastech. Tyto změny a inovace jsou nejdůležitějším faktorem pokroku a růstu produktivity organizace a zároveň i navyšování hodnoty lidského kapitálu. Podle Vetešky a Tureckiové (2008) je vzdělávání dospělých neodmyslitelnou součástí celoživotního vzdělávání, jehož cílem je zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů v rámci vzdělávacích kurzů a rekvalifikace. Podle autorů Vodáka a Kuchařikové (2011, s. 39) lze navyšovat hodnotu lidského kapitálu vzdělávání, tedy hlavně rozvojem vědomostí, dovedností a formováním postojů. Konkurenční výhodou podniku tedy není jen majetek a hmotná aktiva, ale i ta nehmotná, tedy know how, recepty, patenty, software a v neposlední řadě kvalitní zaměstnanci se svými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. „*Informační technologie, i přes vysoké investice a jejich nesporný extrémně rychlý rozvoj se stávají v rukou nekvalifikovaných, nekompetentních a demotivovaných lidí pro podnik spíše nebezpečím a hrozbou, než výhodou a zdrojem dalšího rozvoje.*“ (Dohnal, Pour, 2016, s. 33).

Dalším důvodem, proč by se měli zaměstnanci vzdělávat je i fakt, že jejich zvyšující se vzdělání přispívá k dobrému jménu společnosti (Barták, 2015.). Proto, aby se mohli zaměstnanci kvalitně, a hlavně smysluplně vzdělávat, je nezbytné tyto jejich potřeby zanalyzovat

a zároveň provést identifikaci jedné z klíčových oblastí, kterou je nejen motivace, ale i případné bariéry bránící rozvoji vzdělanosti.

Cílem práce je zjistit, jaké vzdělávací potřeby mají zaměstnanci zkoumané organizace a jak jsou v organizaci naplňovány. Následně identifikovat klíčové oblasti jejich motivace a bariér pro další vzdělávání.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí.

První teoretická část je postavena na čtyřech hlavních kapitolách. První kapitola je zaměřena na stručnou charakteristiku společnosti „AB“. Druhá kapitola se zabývá tématem lidských zdrojů. Jejich definicí a úkoly a v neposlední řadě i strategií jejich řízení. Třetí a poměrně rozsáhlá kapitola je zaměřena už konkrétně na vzdělávání pracovníků společnosti „AB“. Hlavně na filozofii vzdělávání, jejíž podkapitolou je i analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Dále popisuje hlavní cíl vzdělávání, fáze vzdělávacího procesu a systém, jakým jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců formovány. Nechybí ani specifikace vzdělávacích potřeb, vzdělávací aktivity společnosti atd. Tato kapitola je ukončena analýzou silných a slabých stránek. Poslední, čtvrtá kapitola teoretické části práce je zaměřena na motivaci a bariéry v oblasti vzdělávání.

Druhou stěžejní částí je část empirická, která má dvě kapitoly.

První kapitolou je samotný výzkum. Je zde uvedena metodologie výzkumu, kdy se výzkumný design opírá o postupy případové studie. Metodou sběru dat budou v první fázi dotazníky zkoumající vzdělávací možnosti v organizaci a motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Tato část bude mít charakter předvýzkumu a bude sloužit pro konkretizaci struktury rozhovoru. Uvedena je i charakteristika zkoumaného vzorku a samozřejmě cíl práce, kterým je zjistit, jaké vzdělávací potřeby mají zaměstnanci zkoumané organizace a jak jsou v organizaci naplňovány. Následně pak identifikovat klíčové oblasti jejich motivace a bariér pro další vzdělávání. Nechybí samotná organizace výzkumu a samozřejmě interpretace získaných dat. Ve fázi druhé budou následovat polostrukturované rozhovory se zaměstnanci zkoumané pobočky organizace „AB“, které prohloubí a konkretizují informace získané v první části. Sběr dat bude doplněn o analýzu dokumentů týkajících se aktuálních možností vzdělávání v organizaci. Druhou kapitolou je návrh rámcových změn v oblasti vzdělávání pracovníků „AB“ společnosti, který vychází z výsledků výzkumného šetření mezi jejími pracovníky.

1 Společnost „AB“ a její charakteristika

Kapitola je zaměřena na představení společnosti s fiktivním názvem „AB“. Zde je nutno uvést, že kvůli etické stránce věci a anonymizaci takřka není možné společnost představit jinak než velmi okrajově.

Při základním popisu společnosti vycházejícím z jejich interních dokumentů se dá uvést, že se jedná o velkou korporaci, která má více než 25 000 zaměstnanců a téměř 3300 poboček. Je řízena generálním ředitelstvím, dozorčí radou a výbory dozorčí rady.

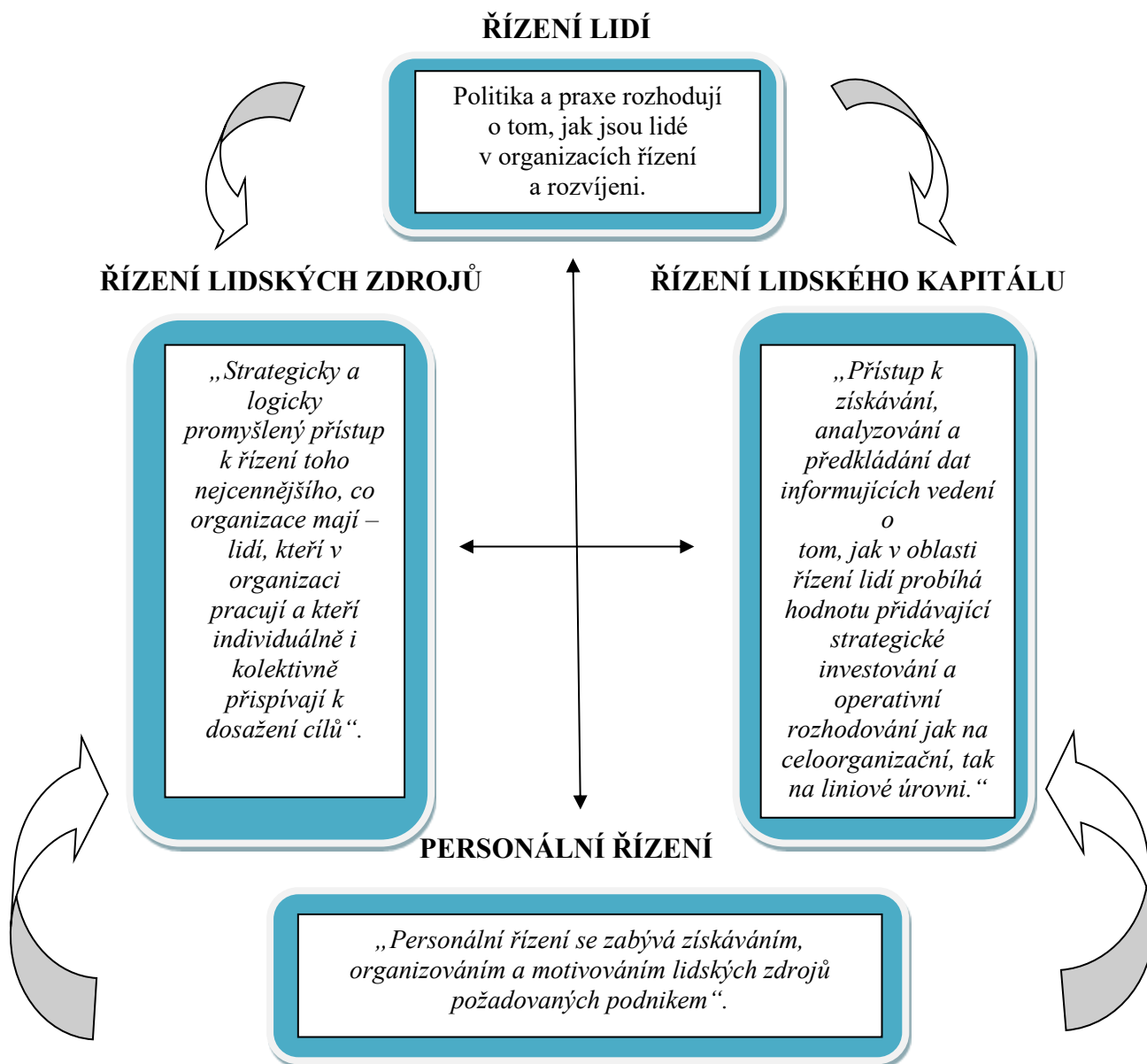
Pro účely této diplomové práce budu pracovat pouze s jednou z poboček, která má 82 zaměstnanců. Budu analyzovat vzdělávací potřeby zaměstnanců zkoumané organizace a jejich naplňování. Dále je cílem práce identifikovat klíčové oblasti jejich motivace a bariér pro další vzdělávání. Z tohoto důvodu nepovažuji za nutné (ani vhodné) společnost dále popisovat. K dosažení cíle práce to není nezbytné a etická stránka věci je v tomto případě velmi ošemetná. Postačí tedy stručný popis, a sice že zkoumaná pobočka patří mezi ty větší, její zaměstnanci pracují na různých pozicích napříč organizační strukturou a nachází se na území hlavního města Prahy.

2 Lidské zdroje a jejich řízení

Následující kapitola je zaměřena na řízení lidských zdrojů. Její podkapitoly budou zaměřeny na definici řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů a také strategie, kterými lze řídit lidský kapitál.

Podle Armstronga (2007, s. 25) obsahuje pojem „řízení lidí“ nejen řízení lidských zdrojů jako takových, ale i řízení lidského kapitálu. Proto tyto dva termíny sloučil a nahradil je jednotným termínem „personální řízení“.

Obrázek 1: Vztah mezi uvedenými pojetími řízení lidského kapitálu



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 26

Agentura Donath-Burson-Marsteller ve spolupráci s Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a společností Factum Invenio v období od 23. září do 26. října 2009 prováděli studii jejíž hlavním cílem bylo popsat aktuální problémy, trendy a příležitosti v oblasti vzdělávání dospělých v rámci konceptu celoživotního učení v České republice. Dle jejich závěrů lze popsat, z jakých důvodů je vzdělávání v dospělosti důležité.

Důvody důležitosti vzdělávání v dospělosti jsou dle studie Donath-Burson-Marsteller (2009) nejčastěji zkoumány a rozebírány v ekonomické a sociální rovině. Jsou nejvíce spojovány s „držením kroku“ s dobou. „Upgrade“ své ekonomické a společenské hodnoty a udržení konkurenceschopnosti na trhu v dynamicky se vyvíjejícím světě (v rámci jednotlivých oborů, informačních a komunikačních technologií atd.).

Dále tato studie tvrdí, že technologický vývoj poslední doby lidi k dalšímu vzdělávání v tomto směru de facto nutí, a že bez dalšího aktivního získávání informací by mnohé z těchto technologií ani lidé nemohly využívat, protože je nezbytné se s nimi naučit pracovat. Také říká, že již nefunguje tradiční systém, kdy si člověk vystačil s tím, co se v rámci formálního vzdělávání naučil.

Dále se v této studii dozvíme, že vzdělání dospělých je často tématem generačním, a že mladá generace je obecně tou starší vnímána jako schopnější a vybavenější (zejména jazykově a v oblasti ICT), perspektivnější a ambicióznější.

Jako další důvod je jmenováno obecně rozšiřování obzorů a otevírání možností a udržení se v celkově dobré mentální kondici.

S tím je dle této studie spojeno zlepšení sebevědomí, a „dobrý pocit“ z osobního i profesního růstu. Sebevzdělání má za následek lepší pocit ze sebe sama, který nemusí nutně přicházet v kombinaci s konkrétním uplatněním v některém z oborů (Donath-Burson-Marsteller, 2009).

2.1 Definice a úkoly řízení lidských zdrojů

Storey (2007) chápe řízení lidských zdrojů jako odlišný přístup k řízení lidí v oblasti zaměstnávání. Tento novější a odlišný přístup je zaměřen primárně na získání konkurenční výhody pro danou organizaci. Hlavní myšlenka řízení lidských zdrojů je tedy podle autora užívání tohoto nástroje k dosažení konkurenceschopnosti. Vysoce oddaná a schopná pracovní síla poskytuje organizaci tuto výhodu.

Koubek (2006) popisuje řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci v oblasti personální práce. Formování této koncepce začalo ve vyspělých zahraničních zemích v přibližně v 50. letech minulého století. V té době se začala Tehdy se začala objevovat a prosazovat myšlenka, že právě řízení lidských zdrojů, je jednou z nejdůležitějších složek práce organizace. Personální práce v tomto období dostala úplně nový rozměr významnosti. Rovněž význam lidských zdrojů je pracovní síly významně vzrostl. Lidský zdroj je chápán jako vstupní pohon, který organizace nezbytně potřebuje pro svou činnost.

Koubek (2001) dále podotýká, že řízení lidského kapitálu je zacíleno zejména na soustavné vylepšování, využívání a samozřejmě rozvíjení pracovních dovedností lidských zdrojů. Hlavním zdrojem rozhodujícím o využívání materiálních a finančních zdrojů, jsou právě lidské zdroje. Tím pádem rozhodují i o využívání všech ostatních zdrojů, kterými organizace disponuje.

Dalším z autorů, kterého není možno opomenout, pokud chceme mluvit o tématu řízení lidských zdrojů, je již výše zmiňovaný Armstrong. Jeho definice řízení lidských zdrojů lze chápat jako strategický a promyšlený přístup k tomu nejcennějšímu zdroji organizace, kterým je právě lidský kapitál. Podle autora se jedná o lidi, kteří pracují, čímž přispívají k chodu a naplňování cílů organizace, ať už jako jednotlivci, pracovní skupiny nebo kolektivy. (Armstrong, 2002).

Řízení lidských zdrojů je tedy oblast, která je zaměřena na práci s člověkem. Konkrétně na jeho fungování, formování a využívání jeho schopností a dovedností za účelem dosahování cílů organizace. Zároveň je tato oblast zaměřena na propojování vzniklých výsledků a činností. Toto vše ve spojitosti se vztahem k vykonávané práci, pracovní schopnosti a vychovávání zaměstnanců v dané organizaci. Rovněž v rámci vztahů s kolegy a uspokojováním všech vlastních potřeb z odvedené práce (Duda, 2008).

Dále se zaměříme na úkol řízení lidských zdrojů. Tímto úkolem je bezesporu zvyšování výkonnosti zaměstnanců a současně jejich neustálý rozvoj a zvyšování jejich kvalifikací. Tento úkol organizace naplňuje neustálým zlepšováním využívání informačních a lidských zdrojů.

Podle Koubka (2006, s. 17) je „*obecný úkol řízení lidských zdrojů zaměřen na výkonnost organizace. Tohoto úkolu je dosahováno za pomoci zvyšování produktivity a zlepšováním využití všech dostupných zdrojů: materiálních, lidských, informačních*

a finančních. Toto vše je poté spojeno v jedno hlavní řízení, kterým je již zmiňované řízení lidských zdrojů“.

Další z autorů (Šinkýř, 2014, s. 10) popisuje úkol řízení lidských zdrojů následovně: *„Manažeři naplňují úkol řízení lidských zdrojů, když řídí a vedou ostatní lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace“.* Dále autor popisuje strategický cíl každé organizace, která je provozována za účelem dosažení zisku (tedy zhodnocování všech vložených prostředků). Tímto cílem je stabilizovat zákazníky, tedy udržovat je spokojené a udělat z nich zákazníky stálé. Šinkýř (2014, s.11) dále říká: *„Úspěšné naplnění tohoto cíle je podmíněno schopností organizace optimálně získávat, využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje, a to nejen materiální, finanční nebo informační, ale především lidské, protože právě kvalitní lidské zdroje, tedy schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o získání, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a umožňují dosahování strategických cílů“.*

2.2 Strategie řízení lidských zdrojů

Koubek (2009, s. 24) uvádí, že o strategii řízení lidských zdrojů hovoříme pouze v tom případě, že strategii firmy jako takové je přímo spojena s řízením lidských zdrojů. Dle Koubka (2007) je ke strategickému řízení lidských zdrojů je zapotřebí použití právě nástroje, za který je považováno dlouhodobé personální plánování.

Strategie řízení lidských zdrojů v organizaci je ukazatelem toho, jakým způsobem bude dosaženo strategických cílů dané organizace za použití lidských zdrojů. Toto použití musí být v souladu s doposud vytvořenými a používanými strategiemi a politikami, které firma při strategickém řízení svých lidských zdrojů preferuje a používá (Armstrong, 2015, s. 60). Autor podotýká, že nelze strategické řízení lidských zdrojů ztotožňovat se strategickým plánováním či tvorbou a utvářením konkrétních strategií lidských zdrojů. Jeho prioritou je zejména plánování vedoucí k dosažení strategické rovnováhy mezi záměry a činnostmi personalistů a dané organizace. Myšlenka autora je konkretizována na následujícím obrázku.

Obrázek 2: Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2005, s. 61

Armstrong (2015, s. 61) popisuje základní cíl strategie řízení lidských zdrojů, který by dle autora měl být „rozvoj akceschopnosti dané organizace pomocí zajištění kvalifikovaného, schopného, dostatečně motivovaného a loajálního personálu. Díky této výhodě bude organizace dosahovat trvalé konkurenceschopnosti“.

Dalším ze stěžejních autorů zabývajících se problematikou strategického řízení lidských zdrojů je Šikýř (2016, s. 51), ten uvádí, že řízení lidských zdrojů je integrováno v organizaci dvěma způsoby, vertikálně a horizontálně. Vertikální integraci autor popisuje jako určitý vzájemný soulad mezi strategií lidských zdrojů a strategií samotné organizace. Z čehož vyplývá, že strategie lidských zdrojů je součástí samotné strategie organizace a vzájemně spolu souzní. Horizontální integraci dále charakterizuje jako soulad a vzájemnou návaznost mezi specifickými strategiemi řízení lidí, což můžeme chápat jako návaznost mezi jednotlivými úkoly personálního řízení jako jsou výběr, hodnocení, odměny či vzdělávání lidí.

Jedním z hojně využívaných zdrojů k tématu lidských zdrojů je internetová encyklopedie Educus z.s., dle které je personální strategie lidských zdrojů dlouhodobě vytvořený plán, který je nástrojem k dosažení stanovených cílů organizace. Tento nástroj organizace používá v oblasti rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu. Součástí personální strategie by měly být následující principy:

- Pro proces výběru pracovníků by měl být nastaven určitý systém, podle kterého se organizace řídí.
- Požadavky na zaměstnance by měly být nejen v oblasti vzdělávání, ale i v oblasti dalšího osobnostního rozvoje.
- V rozvoji zaměstnanců by měl panovat určitý systém, který bude transparentní.
- Organizace by měla nabízet motivující a odpovídající pracovní podmínky a prostředí, které bude podporovat pozitivní pracovní vztahy (Educius z.s., 2016).

3 Vzdělávání pracovníků společnosti „AB“

Následující kapitola je nejobsáhlejší kapitolou celé teoretické části této diplomové práce. Je zaměřena na problematiku vzdělávání, její filozofii, také zanalyzuje a specifikuje vzdělávací potřeby zaměstnanců a hlavní cíle vzdělávání. Neopomene zmínit ani vzdělávací aktivity vyvíjené společností „AB“ a v neposlední řadě se zmíní o vzdělávání v oblasti měkkých dovedností.

„Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“ (Armstrong, 2002, s. 491). Vzdělávání můžeme také chápat jako určitou formu dotváření a rozvoje osobnosti. Je to proces získávání vědomostí z různých oblastí. *„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění. Aby byl schopen fungovat jako pracovní síla, musí nutně prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem“ (Koubek, 2007, s. 206).*

3.1 Filozofie vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání chápeme jako proces, v rámci jehož absolvování student získává a zároveň rozvíjí již získané znalosti, vědomosti, postoje a schopnosti (Kociánová, 2010). Další z autorů (Armstrong, 2007), zabývajících se problematikou pojmu procesu vzdělávání, dělí vzdělávání do čtyř etap:

1. Instrumentální vzdělávání, které je zaměřeno na lepší výkon v rámci pracovního procesu.

2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání, které se zaměřuje na zdokonalení znalostí a pochopení věcí a procesů.
3. Emoční vzdělávání zaměřené na postoje a jejich formování.
4. Sebereflektující vzdělávání zacílené na formování nových vzorců z oblasti myšlení a chování, díky kterým vznikají nové znalosti.

Filozofii vzdělávání lze chápat jako postup směřující ke zlepšování dovedností, které jsou zaměřeny na osobu, která se vzdělávání účastní. Pozornost je zaměřena na konkrétního zaměstnance, po kterém je následně žádáno, aby za svůj proces vzdělávání převzal odpovědnost a přistupoval k němu proaktivně a zodpovědně. Cílem je snaha vytvořit pro vzdělávaného zaměstnance takové podmínky, které budou podporovat jeho efektivnější vzdělávání (Sloman, 2003).

Armstrong (2002, s. 493) dodává: *„filozofie vzdělávání konkrétní organizace vyjadřuje důležitost, kterou tato organizace vzdělávání přikládá, přičemž některé firmy používají přístup pasivní a domnívají se, že jeho pracovníci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat, nebo že to odkoukají od svých spolupracovníků. Pokud takové firmy trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, tak toto překonávají tím, že se snaží získávat pracovníky od jiných firem, které investují do jejich vzdělávání. Řada podniků v době, kdy se jim daří, investuje do vzdělávání, ale pokud se jim přestane dařit, tak jako první krok tyto firmy udělají to, že přestanou bez rozmyslu vynakládat jakékoliv prostředky do vzdělávání.“*

Organizace si v první řadě musí uvědomit, že její konkurenceschopnost se dá zvýšit právě vyšší kvalifikací zaměstnanců. Když je filozofie vzdělávání z pohledu organizace stavěna na vysokou pozici v žebříčku priorit, jejich konkurenční schopnost bude stoupat. Dalším prvkem, který je třeba brát v potaz je fakt, že do zvýšení a rozvoje dovedností a schopností zaměstnanců za pomoci vzdělávání je třeba něco investovat, žádná konkurenční výhoda nepřichází sama od sebe a už vůbec ne zadarmo. Potencionální nedostatky ve vzdělávání a kvalifikaci zaměstnanců mohou ohrozit budoucnost společnosti v oblasti růstu (Armstrong, 2002).

Armstrong (2007) dále podotýká, že vzdělávání je nepřetržitým procesem, díky kterému dochází k rozvoji dovedností, znalostí a postojů, prostřednictvím kterých, jsou zaměstnanci připravováni na očekávané budoucí náročnější pracovní úkoly. Pokud se

chce organizace snažit o rozvoj vzdělávání, měla by se ztotožnit s myšlenkou, která se zaměřuje primárně na postup. Tento postup spočívá především v co nejjednodušším procesu realizace vzdělávacích aktivit pro zaměstnance. Rovněž musí organizace disponovat nabídkou prostředků, které jsou zapotřebí pro konkrétní druh vzdělávání.

Podle Dvořákové (in Armstrong 2007, s. 286) se dá vzdělávání zaměstnanců popsat následovně: „*soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího jednání pracovníky organizace*“.

Kociánová (2010) chápe vzdělávací proces jako odborný posun zaměstnance a zároveň jako rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Výcvik chápe jako praktické získávání dovedností a osvojování vzorců chování, přičemž se jednotlivá cvičení zaměřují na konkrétní činnost. Samozřejmě je tento popis a podoba vzdělávání závislá na konkrétní organizaci, nedá se tedy kvantifikovat. Neexistuje jeden model. Každá organizace vychází ze svých potřeb a specifických podmínek. Vzdělávací proces by měl být součástí strategie každé organizace, která do procesu vzdělávání investuje, přičemž se jedná o investice návratné. Vzdělávání pracovníků spadá do oblasti strategie personální politiky. Rozvoj a plánování vzdělávacího procesu je tedy jedním z hlavních úkolů personálního řízení. Je nezbytné sladit požadavky na schopnosti lidí, a to jak z pohledu současného, tak i budoucího.

Aktivity personální činnosti jsou dle Koubka (2001) z pohledu definice vzdělávání následující:

- Prostřednictvím vzdělávání zaměstnanci uzpůsobují své pracovní schopnosti stále se měnícím požadavkům na pracovní místa;
- Rozšiřuje se univerzálnost zaměstnanců, aby byli schopni osvojit si znalosti a dovednosti potřebné i k dalším pracovním činnostem a pozicím;
- Rekvalifikace zaměstnanců, což je proces, v rámci kterého jsou zaměstnanci z nepotřebných či zastaralých pozic přeškoleni na pozice nové a potřebné;
- Pracovní schopnosti zaměstnanců současných jsou přizpůsobeny novým pracovním úkolům, a to na podkladě specifických požadavků kladených na danou pracovní pozici, novou technologii nebo nový styl práce;

- Pracovní schopnosti jsou nově utvářeny podle odborné způsobilosti, která zahrnuje formování osobnosti samotného pracovníka.

Armstrong (2002) tedy definuje vzdělávání zaměstnanců jako systematické přizpůsobování chování, jehož nástrojem je učení. K učení dochází za pomoci vzdělávacího procesu, instruktáží apod.

3.2 Hlavní cíl a fáze vzdělávacího procesu

Opět bude využita myšlenka Armstronga (2002), který popisuje hlavní cíl organizace jako pomoc dané organizaci dosáhnout stanovené cíle. Nástrojem je dle autora zhodnocení klíčového zdroje, kterým jsou v tomto případě zaměstnanci dané organizace. Investování do oblasti vzdělávání si klade za cíl dosažení co nejlepších výkonů v oblasti dovedností a schopností zaměstnanců.

Dle Armstronga (2007) Patří mezi konkrétní cíle vzdělávání následující:

- Zvýšit výkon zaměstnanců tím, že dojde k rozvoji jejich schopností a dovedností;
- Pomáhat zaměstnancům v profesním růstu v rámci dané organizace, a také v jejich rozvoji a to tak, aby v případě potřeby lidských zdrojů mohla organizace čerpat z vlastních vnitřních zdrojů;
- Cílem vzdělávání je rovněž snižování časové dotace potřebné k zácvičení nových pracovníků.

Tyto cíle ovšem nelze vnímat pouze z pohledu dané organizace, ale je čím dál tím víc žádoucí, aby bylo cílem vzdělávání i personální rozvoj pracovníků, navyšování jejich schopnosti odolávat konkurenci, a to nejen v rámci daného podniku, ale taktéž v rámci trhu práce. Pokud se tedy zaměstnanec v rámci daného podniku vzdělává, je to bráno jako zaměstnanecký benefit uspokojující nejen potřeby podniku, ale samozřejmě i samotných pracovníků (Armstrong, 2002).

Podle Hroníka (2007) lze učení, rozvoj a vzdělávání v dané organizaci rozdělit na tři základní fáze:

- **Učit se**, což je chápáno jako určitá změna, do které spadá získávání nových vědomostí a schopností něco vykonávat. Učit se lze nejen cíleně, ale i samovolně, aniž bychom o tom věděli.

- **Rozvíjet se**, lze chápat jako směřovat k určité změně za pomoci učení. Přičemž je definován cíl, který je nedílnou součástí programů rozvoje.
- **Vzdělávat se**, chápeme jako organizovaný způsob učit se, a to v rámci nějaké odborné instituce. Každá vzdělávací aktivita někdy začíná a vždy má konec.

Podle autorek Bielikové a Hrašákové (2006) je základním cílem podnikového vzdělávání vytvořit takové podmínky pro zaměstnance, aby jim bylo umožněno efektivně plnit úkoly organizace. A prostřednictvím cílevědomého, neustálého a strukturovaného vzdělávání formovat jejich pracovní potenciál.

Konkrétní cíle vzdělávání jsou dle autorek:

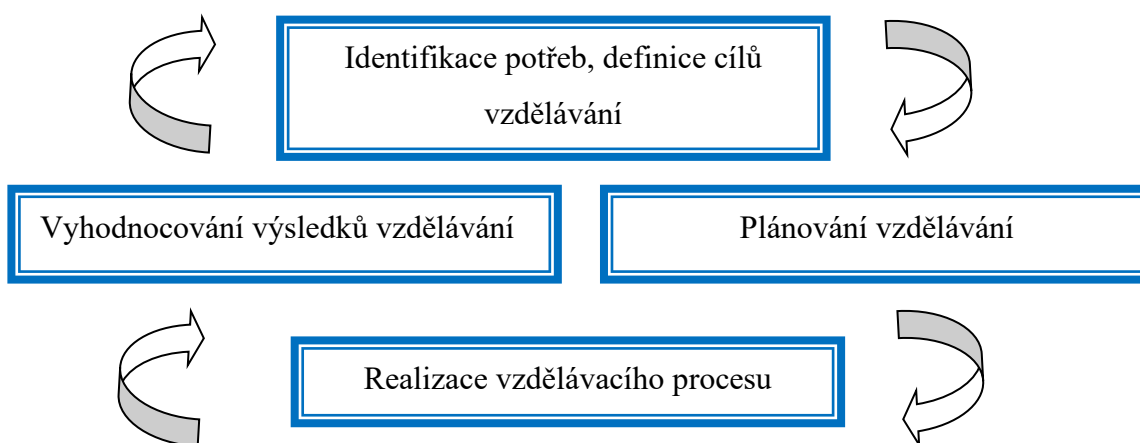
- Rozvíjet všestranně schopnosti zaměstnanců pro zlepšení jejich pracovního výkonu
- Pomáhat zaměstnancům, aby se mohli v rámci organizace rozvíjet tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů v dané organizaci mohla být uspokojena z vlastních řad
- Prostřednictvím kvalitních mechanismů snížit dobu potřebnou k zácvičení a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na nově zřízených místech.

V současné době se podnikové vzdělávání zaměřuje na oblast kvalifikační přípravy, kterou realizuje prostřednictvím aktivit jako:

- *„přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců specifickým požadavkům pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce, tj. adaptace*
- *zaměstnanců přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, resp. zvyšování využitelnosti zaměstnanců, tj. zvyšování kvalifikace (doškolování),*
- *úsilí o rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců ulehčuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy zaměstnanci, kteří mají povolání pro organizaci nepotřebná, jsou přeškoleni na povolání, která organizace potřebuje,*

- **formování osobnosti** zaměstnance, tj. vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují motivaci zaměstnance a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti.
- Podnikové vzdělávání by mělo být zaměřeno i na oblast **rozvoje zaměstnanců**, která je orientována na získávání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nevyhnutelně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je orientovaný více na kariéru zaměstnance, než na práci, kterou momentálně vykonává. Formuje spíše jeho pracovní potenciál, než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj“. (BIELIKOVÁ A., a HRAŠKOVÁ D., 2006, str. 17)

Obrázek 3: Systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců v cyklu



Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007, s. 68

Podle Mužíka (2004) je vzdělávací proces dospělých určitý systém, který probíhá v jednotlivých fázích, které na sebe vzájemně navazují.

Fáze motivační

Tato fáze se dá označit za tu nejdůležitější, protože na tom, jak je účastník vzdělávání motivovaný závisí úspěch celého procesu. Motivaci můžeme specifikovat jako vnitřní proces zahrnující účastníkovy touhy, přání, zájem a snahu. Motivovaný účastník je proaktivní a vykazuje významně lepší výsledky. Účastníci samozřejmě nemají stejné vstupní předpoklady, mají různé zvyky, názory, dovednosti i znalosti. Pro motivaci účastníků je nezbytné, aby lektor tyto odlišnosti respektoval, a aby nastavoval výukové

cíle reálně a dosažitelně. Nízké cíle účastníci považují za snadné a dojdou k závěru, že se nemusí snažit, a naopak vysoké cíle účastníky mohou odradit, protože mají pocit, že jich nelze dosáhnout. (Mužík, 2004, s.50).

Fáze vytváření vědomostí a formování dovedností a návyků

Cílem této fáze je porozumět učivu a upevnit si nabyté vědomosti a návyky. V této fázi autor spatřuje nejvíce patrný rozdíl mezi dospělými a dětmi. Dospělý má samozřejmě již praktické, pracovní i životní zkušenosti, proto je zde nejlepší použít řešení problémových situací a zobecňování zkušeností účastníků vzdělávání.

Při vytváření dovedností a návyků můžeme proces rozdělit do dvou částí: vytváření a upevňování. Při vytváření motorických dovedností účastník procvičuje jednotlivé úkoly a jejich soubory a postupně proces zrychluje a automatizuje. Při vytváření intelektuálních dovedností účastník analyzuje problém, vyhledává nástroje k jeho řešení a následně problém řeší. Při upevňování dovedností a návyků lektor i účastníci usilují o to, aby vědomosti přešli do jejich trvalé paměti. (Mužík, 2004, s.51).

Fáze ověřování výsledků výuky

A samozřejmě je potřeba následně zjistit, jak účastníci učivo chápali a jak budou schopni nově nabitě dovednosti a vědomosti použít v praxi. Zde již přistupujeme ke zhodnocení celého procesu jak z hlediska lektora, tak z hlediska účastníků procesu i samotné organizace. Výstupem jsou informace o tom, co se povedlo, jaké metody se osvědčily a co naopak potřebuje zlepšení či úplnou změnu. Pro toto hodnocení je využíváno hlavně zkoušení účastníků, hodnocení lektora a následné výsledky, které by měly vycházet z interních podnikových měření. (Mužík, 2004, s.54).

3.3 Co zaměstnance motivuje a jaké jsou naopak bariéry?

V této podkapitole bude popsána motivace dospělých k dalšímu vzdělávání a její bariéry. Autoři Průcha a Veteška (2014) uvádí, že při motivaci dospělých k celoživotnímu učení, je potřeba respektovat individualitu každého jedince a hledat souvislosti a kompromisy mezi používanými teoriemi motivace dospělých, a konkrétní motivační strukturou každého jedince. Dále tito autoři uvádí že „*V psychologickém pojetí je motivace chápána jako vnitřní, uvědomovaný i neuvědomovaný stimul působící na chování, komunikaci a postoje subjektu. Různé druhy motivace (motivů) se projevují v aktivitách subjektu*

směřujících k dosažení určitého cíle, respektive k naplnění určitých potřeb.“ (Průcha, Veteška, 2014. s. 732)

Beneš (2008) říká, že účast na dalším vzdělávání ovlivňuje několik faktorů:

- Společenské klima a společenský rámec ve vztahu k učení
- Epochální témata a výzvy
- Okolí a vtahy
- Životní situace
- Osobnostní charakteristika

Většinou ale působí celý komplex motivů, který se v průběhu života mění, a proto není možné jej jednoznačně hierarchizovat. Dále autor uvádí, že existuje mnoho rozsáhlých výzkumů v různých zemích po celém světě a v různých kulturních prostředích, podle kterých můžeme celkem přesně určit typologii motivů dospělých pro účast na dalším vzdělávání:

- Sociální kontakt – účastníci se snaží navázat kontakty, chtějí být druhými akceptováni a přijímáni. Hledají tak přátelství a současně zlepšují svou sociální pozici.
- Sociální podněty – účastníci se snaží o získání prostoru, který není zatížen každodenní rutinou.
- Profesionální důvody – účastníci usilují o zajištění či rozvoj své pozice v zaměstnání.
- Participace na politickém a komunálním životě – zde jde hlavně o zlepšení schopnosti účasti na komunálních záležitostech.
- Vnější očekávání – účastník se řídí přáními a doporučeními zaměstnavatele, rodiny, přátel či poradenských služeb.
- Kognitivní zájmy – tato motivace vychází z klasické představy, kdy se účastník vzdělává kvůli vlastní hodnotě znalostí a hodnotě procesu jejich získávání.

Na straně druhé je třeba si představit také bariéry dalšího vzdělávání. Projevují se zejména v navozování problémového myšlení. Jde hlavně o subjektivní a objektivní překážky, které zabraňují jedinci účastnit se dalšího vzdělávání. Lektor tyto bariéry může určitým způsobem do jisté míry eliminovat, ale to pouze v případě, že se mu podaří včas je odhalit a správně s nimi pracovat. (Barták, 2015)

Členění těchto bariér najdeme v mnoha odborných svazcích. Jedno z nejobsáhlejších členění uvádí právě Barták (2015, s. 13-16). Dle tohoto autora můžeme bariéry členit na:

- percepční bariéry
- bariéry kultury a prostředí
- intelektuální a výrazové bariéry
- emocionální bariéry

Percepční bariéry jsou ty překážky, které brání vzdělávanému ve vnímání podstaty problému a vyhledávání informací k možnému řešení tohoto problému. Jde například o složité vymezení problému, kdy účastník vzdělávací aktivity chápe jen částečně a není schopný rozpoznat jejich pravou podstatu. Dále tato bariéra znamená neschopnost účastníka nahlížet na problém z více různých hledisek, vymezuje si problémovou oblast příliš úzce či široce, funguje zde vliv stereotypů, návyků a představ. A samozřejmě tzv. nasycení, kdy je účastník přesvědčen, že už vše ví.

Kulturní bariéry jsou ty, díky kterým se člověk přirozeně přizpůsobuje svému okolí tím, že se identifikuje do rolí, které od něj společnost očekává. Míra tohoto přizpůsobení je samozřejmě závislá na jedinci samotném a na jeho sounáležitosti se společenstvím, jehož je členem. Patří sem například jisté obecné pravdy, které brání rozvoji myšlení jedince. Bariéry týkající se pracovního prostředí jsou např. nedostatek vzájemné komunikace a spolupráce, nedůvěra mezi spolupracovníky, nedostatečná podpora nadřízených a samozřejmě nedostatek podpory ze strany organizace k osobnímu a kvalifikačnímu rozvoji pracovníků.

Intelektuální a výrazové bariéry se týkají např. nesprávného použití jazyka při řešení problému (nejasná sdělení a jejich složitost a nepřehlednost). Dále nesrozumitelnost verbálních a neverbálních prostředků, absence zpětné vazby, přehlížení rozdílů v komunikaci mezi spolupracovníky a nedostatečná vnímavost k potřebám a možnostem pracovníků.

Emoční bariéry jsou překážky související s myšlením a jednáním jedince. Jde například o nízkou sebedůvěru, strach z chybování a obecnou pohodlnost a neochotu přijímat změny, nedostatečnou flexibilitu a obavy z neznámého.

3.4 Vzdělávání zaměstnanců organizace „AB“ v oblastech měkkých dovedností

V následující kapitole a jejích podkapitolách budou popsány již konkrétní témata a fungování vzdělávání ve zkoumané organizaci. Jelikož takřka veškeré zdrojové dokumenty přímo obsahují název organizace, není možné uvádět zdroje přímo, ale pouze ve zkratkách společně s datem vydání.

Trénování měkkých dovedností je realizováno za pomoci rozvojového vzdělávání. V rámci námi analyzované společnosti „AB“ je tato dovednost realizována týmem interních trenérů. Společnost „AB“ nabízí v současné době svým zaměstnancům možnost účasti na rozvojových školeních, která jsou, jak již bylo uvedeno, realizována formou tréninků interními trenéry. Konkrétní školení jsou nabízena prostřednictvím Portálu a Katalogu měkkých dovedností. Co se týká vyššího managementu společnosti „AB“, tak tyto jsou školení externími lektory.

Výběr zaměstnanců do tréninkového programu je v kompetenci vedoucího dané pobočky organizace. Vedoucí vybírá dle svého uvážení a takové zaměstnance, kteří buď zatím nemají potřebné dovednosti, nebo v některé oblasti nedosahují žádaných výsledků. Dále může zaměstnance zařadit do programu na základě jejich plánovaného postupu v rámci organizace.

Pokud se zaměstnanec rozhodne zasadit se o své vzdělávání sám, má možnost zadat požadavek v interním online systému organizace, nebo klasickou papírovou metodou prostřednictvím standardizované žádosti doručené svému nadřízenému. Podmínkou pro realizaci daného kurzu je určený minimální počet účastníků, který je interním dokumentem stanoven na dvanáct osob.

Pro tréninky probíhající v organizaci „AB“ je typické, že se vybraných dvanáct účastníků nezná, jelikož jsou z různých provozoven daného regionu. Školení je vždy jednodenní a osmi hodinové. Účastníci dostávají předvyplněné učební materiály, do kterých si mohou dělat poznámky. Školící místnost je uspořádána tak, aby na sebe všichni účastníci viděli. Témata tréninků měkkých dovedností v organizaci „AB“ jsou vždy spojena s náplní práce účastníků vycházející z každodenního kontaktu se zákazníky. Z tohoto faktu vycházejí všechny modelové situace, které jsou na tréninku probírány. Témata, na která se účastníci v rámci tréninků hlásí, jsou zveřejňována v katalogu tréninků. Základ tréninků je

postaven na oblasti rozvoje klientského přístupu. S účastníky jsou nacvičovány modelové situace, zvládání problémových situací z praxe, zvládání kritiky a v neposlední řadě umění komunikace. Z pohledu managerů je často požadovaným druhem školení téma Základů obchodování, které by mělo pracovníky klientského servisu dovést k cíli a posílit prodej produktů. Toto školení je doplněno vhodnou argumentací, uměním zvládat námítky a je obohaceno modelovými situacemi, při kterých si účastníci rovnou procvičí dané situace (Interní dokument, 2016)

3.4.1 Vývoj vzdělávání v oblasti měkkých dovedností v organizaci „AB“

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti měkkých dovedností je zkoumaná pobočka organizace v podstatě nováčkem, začátek školení tohoto typu je datován teprve krátce do roku 2003. V tomto roce byl organizací vybrán tým deseti externích trenérů, kteří měli za úkol implementovat tuto novou metodu vzdělávání. Hlavním cílem této nové metody vzdělávání v organizaci „AB“ bylo:

- vylepšit profesionalitu v přístupu ke klientům společnosti „AB“;
- u pracovníků klientského servisu posílit komunikační dovednosti;
- naučit se zvládat kritiku ze strany klientů;
- umět předejít krizovým situacím;
- ztotožnit se s hodnotami firmy;
- posílit obchod s produkty organizace „AB“.

Z počátku se tato nová metoda vzdělávání soustředila na větší pobočky firmy „AB“. V prostorách těchto poboček byly uskutečňovány samotné tréninky za účasti zaměstnanců té konkrétní pobočky. Tréninky a vybraná témata byla rozdělena do dvou osmihodinových bloků. Než bylo započato samotné školení, prováděl trenér monitoring v dané pobočce a výstupy z něj poté používal přímo na trénincích sestavených na míru dané pobočce. Trenér tedy sám vytypoval problémové aspekty v oblasti měkkých dovedností zaměstnanců a sestavil konkrétní program. Školení probíhala buď před pracovní dobou, či po ní, a často v nevyhovujících prostorách pobočky (šatny, expediční sály atp.). Po ukončení školení byli účastníci hodnoceni dle kritérií, k čemuž byly vytvořeny tři kategorie hodnocení. Účastníci, kteří byli nejlépe ohodnoceni, dostali

Osvědčení o absolvování tréninku. Další dvě kategorie dostali Potvrzení o účasti na tréninku. Rozdíl mezi osvědčením a potvrzením byl v počtu bodů. Pracovníci s potvrzením vypracovali s trenérem plán osobního rozvoje, v rámci kterého měli na svých slabých stránkách do určité doby zapracovat. Tento způsob ovšem nebyl příliš dobře hodnocen ani zaměstnanci, ani vedoucími poboček, proto od něj bylo postupně upuštěno. Postupem let se navyšoval počet trenérů a tréninků se mohli účastnit i pracovníci menších poboček. I prostory pro školení se staly vyhovujícími školícími místnostmi. Témata byla zapracována do jednotlivých kurzů, a i konkrétní pracovníci nebyli již z jedné pobočky, ale potkávali se navzájem ze všech poboček v ČR. (Interní dokument. 2016)

3.4.2 Analýza silných a slabých stránek systému vzdělávání v měkkých dovednostech zaměstnanců organizace „AB“

Dle interních dokumentů můžeme jako silnou stránku vzdělávacího systému zkoumané organizace označit fakt, že neprobíhá pouze na jedné pobočce (se stejným týmem), ale naopak se místa a účastníci mění, takže si mohou předávat a diskutovat své zkušenosti z praxe. Výhodou také může být to, že trenéři se zaměřují na požadavky každé konkrétní skupiny individuálně. Tedy účastníci se mohou k daným tématům doptat, mohou nastínit problémy, které s daným tématem mají či požádat o nácvik konkrétní problémové situace. Témata tréninků vychází z praxe a i to je považováno za silnou stránku. Koncepce tréninků vycházející z aktivního zapojování účastníků do diskuzí i nácviků je rovněž přínosem.

Za nevýhodu by se dalo považovat, že po ukončení školení nedochází k monitoringu využití získaných dovedností, a tedy chybí zpětná vazba o tom, zda je trénink dostatečně efektivní (Reitmerová, Broumová, 2007).

Podle Hroníka (2006, s. 51) je základní funkcí zpětné vazby „*Aby byla tato kontrola realitou efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může zpětná vazba přicházet z různých stran a být nepřetržitá*“. Přičemž jak autor podotýká, je kontrola zpětné vazby spojena s osobou nikoliv osobností. Využití, a tedy i samotná aplikace poznatků nabytých ze školení je zcela na daném zaměstnanci, který tréninkem prošel. Často se tak může stát, že účastník si nabyté měkké dovednosti v rámci své praxe nevyzkouší a nadále pracuje podle svého zaběhlého stereotypu, a to jak v přístupu ke klientům, tak v obchodování

s produkty. Za nevýhodu lze považovat i skutečnost, že tento druh tréninku je ve zkoumané organizaci určen pouze pro pracovníky na jistých pozicích, jako jsou specialisté prodeje či pracovníci klientského servisu.

3.4.3 Trenér organizace „AB“

Jak jsme se již dozvěděli, organizace „AB“ má skupinu vlastních specializovaných trenérů, zodpovědných za vzdělávání v organizaci. Interní dokumenty stanovují, že trenérem se může stát ten, kdo má *„má dlouhodobou odbornou způsobilost v dané oblasti a může tak být v rámci tréninků partnerem účastníků“* (Interní dokument, 2018). Organizace má ovšem i další kritéria, která musí trenér pro výkon této pozice splňovat. Měl by se orientovat v činnosti organizace a znát dobře povinnosti a práci účastníků. Mezi jeho osobnostní rysy by měla patřit samozřejmě flexibilita, komunikativnost, empatie a příjemné vystupování. Musí být dobrým lídrem i motivátorem, naslouchat zaměstnancům a být jim při nácvicích nápomocen.

Když organizace začala s tímto druhem vzdělávání, zajišťovala výběr trenérů externí firma klasickou formou výběrového řízení. Součástí tohoto řízení byli potencionální trenéři ve třech kolech podrobování různým vědomostním testům, psychodiagnostice i rotaci práce přímo v provozu organizace v závěrečném kole. V polovině roku 2009 byli trenéři začleněni do organizace a mezičlánek v podobě externí firmy zařizující vstupní kvalitu trenérů byl vypuštěn. Následkem tohoto kroku v průběhu let docházelo ke snižování počtu trenérů a v dnešních dnech jich působí pouhých 8 a to pro celou republiku. Důvodem je samozřejmě hlavně fakt, že veškeré vzdělávání se od dob covidu omezilo jen na online formu. Základem činnosti trenérů je realizace samotných vzdělávacích aktivit. Trenér se podílí na přípravě materiálů a cílí na rozvoj vzdělávacích potřeb v jemu svěřeném regionu. Pokud si provozovna přeje, zaměřuje si i na její monitoring, a pokud si pracovníci přejí, podá jim i zpětnou vazbu. Komunikuje nejen se samotným provozem, ale i vyšším managementem. Každý z trenérů má svůj region, ve kterém se pohybuje, ale pokud je to nezbytné, může vypomáhat i mimo svůj region. Pokud je trenér opravdu zkušený, měl by být schopen hrát roli facilitátora, konzultanta, instruktora, mentora i moderátora. V rámci jednotlivých rolí poté zvládá:

- role facilitátora – v rámci vzdělávacího procesu usnadňuje a ovlivňuje podmínky vzdělávání a zároveň motivuje účastníky školení;
- role instruktora – zde je trenér odborným poradcem, vedoucím teoretické a praktické přípravy účastníků;
- role konzultanta – zde vystupuje trenér jako poradce, poskytuje účastníkům návody a vysvětlení.
- role kouče – vede účastníky k sebereflexi a cílenému seberozvoji;
- role mentora – trenér vystupuje jako poradce, školitel a rádce. Poskytuje motivaci, předává zkušenosti.
- role moderátora – pracuje s moderační metodou založené na týmové práci a aktivním zapojení účastníku do vzdělávacího procesu (Barták, 2008).

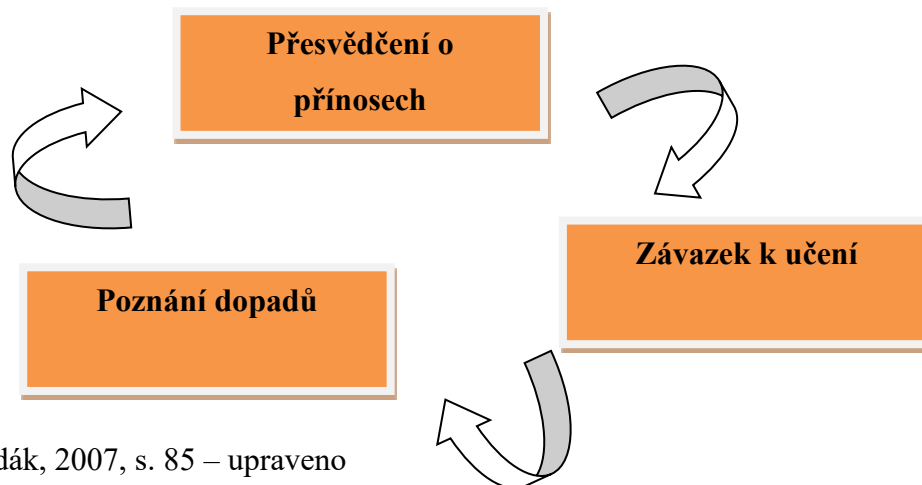
Všichni trenéři se v rámci své práce musejí neustále věnovat vzdělávacím aktivitám. Ve velké míře se vzdělávají za pomoci samostudia (Interní dokument, 2018).

4 Motivace

Následující kapitola má za cíl stručně charakterizovat motivaci jako takovou, která je nezbytná nejen v oblasti vzdělávání, ale i ve všech oblastech lidského života.

„Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastních kapacit je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jestliže jsou účastníkům předem ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt po danou vzdělávací akci, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka k učení“. Vodák (2007, s. 85)

Obrázek 4: Cyklus motivace



Zdroj: Vodák, 2007, s. 85 – upraveno

Vodák (2007) dále podotýká, že motivace se u každého zaměstnance mění podle stádia, ve kterém se zrovna ve svém životě a kariéře nachází. Ve všech organizacích, kde existují pracovní skupiny, jsou jejich součástí různí lidé. Tito lidé se téměř vždy nacházejí na různých stupních motivace v oblasti dalšího vzdělávání.

Není tedy nijak nepravděpodobné, že se v jedné pracovní skupině sejdou lidé, kteří motivováni pro další vzdělávání nejsou. V tomto případě je důležité vybrat vhodný způsob, jak tyto lidi motivovat a tím jim pomoci k posunu sama sebe. Posunu lze dosáhnout následujícími způsoby:

- uváděním jednotlivých příkladů, kdy mělo učení pozitivní dopad na život jednotlivce;
- pomocí náslechnů či návštěv u týmů, kterým učení přineslo úspěch;
- studiem odborné literatury;
- setkáváním se s lidmi, kteří věří, že učení přináší užitek a jsou ochotni se o své zkušenosti podělit (Vodák, 2007).

Autor dále charakterizuje motivaci učit se, jako ochotu člověka zlepšovat své znalosti, dovednosti a schopnosti, čímž se zvyšuje celková efektivita v oblasti vzdělávání. Motivace je ovlivněna zejména:

- hodnotou, kterou studenti učebním aktivitám přikládají, ve vztahu k současnému pracovnímu zařazení a budoucím požadavkům na kariéru;
- faktem, zda nabízený vzdělávací kurz vychází z potřeb účastníků,

- a také tím, zda se jedná jen o jednorázovou akci či o periodickou aktivitu, nebo trénink (Vodák, 2007).

Koubek (2001) se domnívá, že základním stavebním kamenem pro motivaci je uspokojení v práci, tedy práce a radost z ní je největším motivátorem. Zaměstnanec, který má svou práci rád, její náplň ho uspokojuje, je motivován k tomu, že ji vykonává nejlépe.

Podle studie European Journal of Business and Management (2014) je motivace zaměstnanců považována za sílu, která nutí zaměstnance k dosažení konkrétních cílů vlastních i cílů organizace. Ze studie vyplývá, že v současné době je to jeden z hlavních problémů v organizacích, protože každý podnik chce co nejlépe využívat své finanční a lidské zdroje. Firmy proto hledají cesty jak co nejvíce a nejlépe motivovat své zaměstnance k vyšší produktivitě.

II Empirická část

5 Metodologie

Následující kapitola je založena na formální stránce metodologie empirické části. Výzkumný design se opírá o postupy případové studie. Metodou sběru dat budou v první fázi dotazníky zkoumající vzdělávací možnosti v organizaci a motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Tato část bude mít charakter předvýzkumu a bude sloužit pro konkretizaci struktury rozhovoru. Ve fázi druhé budou následovat polostrukturované rozhovory se zaměstnanci zkoumané pobočky organizace „AB“, které prohloubí a konkretizují informace získané v první části. Sběr dat bude doplněn o analýzu dokumentů týkajících se aktuálních možností vzdělávání v organizaci.

Cílem práce je zjistit, jaké vzdělávací potřeby mají zaměstnanci zkoumané organizace a jak jsou v organizaci naplňovány, identifikovat klíčové oblasti jejich motivace a bariér pro další vzdělávání.

HVO1: Jak funguje současné vzdělávání v organizaci?

HVO2: Jaké vzdělávání zaměstnanci využívají a co je k tomu motivuje?

HVO3: Jaké možnosti vzdělávání by zaměstnanci uvítali?

HVO4: Co zaměstnanci vnímají jako překážku dalšího vzdělávání v organizaci?

5.1 Výzkumné strategie, volba případové studie

Empirická část byla postavena na kvalitativním výzkumu, který je považován za ... *„proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“* (Creswell, 1998: s. 12)

Výzkumným designem byla vybrána případová studie, kterou autor Sedláček (in Švaříček a Šedová, 2007, s. 97) definuje: *„...empirickým designem, jehož smyslem je velmi podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případům.“*

Podle autorů Švaříčka a Šedové (2007) je právě v rámci případové studie možné detailně sledovat nejen jeden, ale i více případů, díky čemuž je možné lépe porozumět různým

složitostem a oblasti sociální sféry. Analýza zkoumaného vzorku (respondenta) by měla být provedena komplexně, měla by být prováděna v respondentově přirozeném prostředí a z pohledu výzkumníka by měly být použity všechny dostupné metody sloužící ke sběru dat. Podle dalšího z autorů, který se zabývá problematikou případových studií Miovského (2006) je tento druh sběru dat nejpoužívanějším typem výzkumného designu. Autor zároveň podotýká, že se tato technika jeví jako vhodnou zejména pokud jsou ze strany výzkumníka pokládány otázky typu jak a proč. Výzkumným souborem může být jednotlivec, skupina či organizace.

Gregory (2003) tvrdí, že kdykoli se výzkum zabývá lidmi, je potřeba brát **etickou stránku** práce naprosto vážně. Výzkumník by měl v rámci svého zkoumání pracovat podle etických principů. Základním principem etiky každého výzkumníka je dát lidem svobodnou volbu k tomu, zda se výzkumu účastnit chtějí, tedy získat informovaný souhlas. Respondenti účastníci se výzkumu by měli mít ze svého souhlasu dobrý pocit a ne strach. Výzkumník musí především dbát na ochranu osobních dat zkoumaných osob a zajistit jejich anonymitu.

Diplomová práce se v rámci výzkumu bude striktně držet etických principů. Než dojde k zahájení výzkumu bude každý respondent požádán o informovaný souhlas (příloha č. 2), bude mu představen výzkum a jeho cíl a smysl. Respondenti budou informováni o zachování anonymity a přesvědčeni o důvěryhodnosti výzkumníka. Respondenti budou taktéž informováni o tom, že data, která budou v rámci šetření sebrána, budou využita pouze k účelu této práce. Každý z respondentů má samozřejmě možnost z výzkumu kdykoliv odstoupit.

Při každém výzkumu, který realizuje výzkumník sám, mohou vyvstat určité překážky či limity, které by mohly potencionálně zkreslovat výsledky výzkumu. Výzkumníky by si měl být těchto limitů vědom a pokusit se je co nejvíce eliminovat.

Zde jsou **limity**, které by mohly ovlivnit tuto práci:

- **Volba výzkumné strategie jako taková** – jedná o kvalitativní výzkumnou strategii, a proto je nutné si uvědomit, že získaná data nelze zobecnit ani generalizovat.
- **Osobní rozhovory s respondenty v prostorách organizace** – výzkumné rozhovory probíhaly přímo v prostředí organizace. Je tedy možné, že někteří

respondenti mohli mít obavy z toho, že informace, které výzkumníkovi v rámci rozhovoru podají, by se mohly dostat k nadřízeným osobám. Mohlo se tedy stát, že někteří z respondentů své odpovědi cíleně poupravili.

- **Nezkušenost výzkumníka s vedením rozhovorů** – v rámci rozhovorů se dalo pozorovat, že někteří respondenti nedokázali na některé otázky najít vhodnou odpověď. Příčinou mohla být jejich nervozita, ale také nezkušenost výzkumníka.
- **Značně omezený časový prostor pro rozhovor** – výzkumníkovi nebyla dána jiná možnost než provádět rozhovory s respondenty v rámci jejich pracovní doby, někteří byli s odpověďmi v jisté časové tísní. Tato skutečnost byla pozorovatelná zejména u posledních otázek, kdy byly odpovědi najednou daleko stručnější.
- **Vzorek respondentů** – respondenty byli stávající zaměstnanci, u kterých se předpokládá, že v organizaci chtějí pracovat i nadále. Mohlo se tedy stát, že jejich hodnocení mohlo být pozitivnější, než by bylo, kdyby již v organizaci nepůsobili.

Empirický design této práce byl, jak již bylo výše zmíněno, postaven na **předvýzkumu**, jehož cílem bylo za pomoci dotazníkového šetření odhalit vzdělávací možnosti dané organizace a také motivaci zaměstnanců k možnostem se dále vzdělávat. Dotazník byl postaven na čtrnácti otázkách. Odpovědi na tyto otázky sloužily ke konkretizaci polostrukturovaného rozhovoru. Dotazníky byly dodány na personální oddělení (v této pobočce je součástí agendy vedoucího pobočky) organizace „AB“ s prosbou o rozeslání vhodným zaměstnancům napříč různými pracovními pozicemi a zároveň s prosbou o podání informace, kolika zaměstnancům byl dotazník předán. Dotazník byl rozeslán 60 zaměstnancům. Vrátilo se 48 odpovědí, tedy 80 %. Vedoucím pobočky mi bylo doporučeno realizovat dotazník klasickou papírovou formou, nikoli prostřednictvím internetu. Jako důvod bylo uvedeno, že místní zaměstnanci jsou zvyklí plnit úkoly „postaru“, a že papírová forma mi zajistí větší návratnost. Toto doporučení se potvrdilo. Anonymita byla zajištěna formou zapečetěných obálek. Zaměstnanci byli požádáni, aby po vyplnění vložili dotazníky do obálky, ve které jim byl dotazník dodán, a tuto obálku následně zalepili a odevzdali svému vedoucímu. Dle domluvy s vedením byly zalepené obálky předány výzkumníkovi, který je poté rozpečetil až při samotném výzkumu.

Polostrukturovaný rozhovor byl poté směřován na finanční experty, pracovníky klientského servisu, terénní a rozvážkové pracovníky. Rozhovor poskytl i vedoucí pracovník zkoumané pobočky organizace „AB“.

Realizace předvýzkumu a interpretace získaných dat

Jako úplně první krok byla provedena tak zvaná pilotáž dotazníku s jedním ze zaměstnanců organizace „AB“ Cílem této pilotáže bylo zjistit, zda je dotazník pochopitelný, zda jsou otázky formulovány jasně a zda respondent chápe, jak je zajištěna anonymita.

Výsledek pilotáže byl uspokojivý, respondent chápe, že anonymita je zaručena, celý dotazník je dle jeho názoru srozumitelný a pochopitelný až na jednu otázku, kde si respondent nebyl zcela jist odpovědí. Dle jeho slov „*jako rozumím všemu, ale u té patnáctky si nejsem jistej jakej je rozdíl mezi dálkovým a distančním.*“ Původně otázka stála takto:

Jaká forma vzdělávání Vám vyhovuje?

Prezenční

Dálkové

Distanční

Kombinované

Díky pilotáži dotazníku a názoru respondenta byla otázka přeformulována, tedy doplněna o vysvětlivky. Současná podoba je následující:

Jaká forma vzdělávání Vám vyhovuje?

Prezenční (docházkové, osobní přítomnost na vzdělávání)

Dálkové (samostudium spojené s konzultacemi)

Distanční (samostudium převážně online formou)

Kombinované (docházkové + samostudium + online prostředí)

Výzkumník záměrně vybral pro pilotáž respondenta s nižším stupněm vzdělání (konkrétně výučním listem), aby bylo zajištěno, že finální verze dotazníku nebude obsahovat odborné výrazy, a že bude snadno srozumitelná pro všechny respondenty.

Nyní bude vyhodnoceno provedené dotazníkové šetření (viz. Příloha 1), které bylo nástrojem předvýzkumu. Výsledky byly použity k tvorbě a realizaci polostrukturovaného rozhovoru s vybranými zaměstnanci organizace „AB“, finančními experty, pracovníky

klientského servisu, terénními a rozvážkovými pracovníky a konečně i provozním ředitelem zkoumané pobočky organizace „AB“. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 48 respondentů.

Cílová skupina nebyla přesně specifikována, jak již bylo zmíněno, byl dotazník dodán na personální oddělení s prosbou rozeslání příslušným zaměstnancům pracujícím na různých pozicích ve firmě „AB“. S ohledem na odlišnost jednotlivých členů skupiny nejen z pohledu pracovních pozic, ale i věku, pohlaví a vzdělání jsou výsledné hodnoty šetření opravdu pestré.

Předvýzkum byl proveden v lednu 2023, a jak již bylo uvedeno, byl postaven na šestnácti otázkách. Respondenti měli možnost vybrat jednu z nabízených odpovědí, či u některých otázek zadat vlastní odpověď.

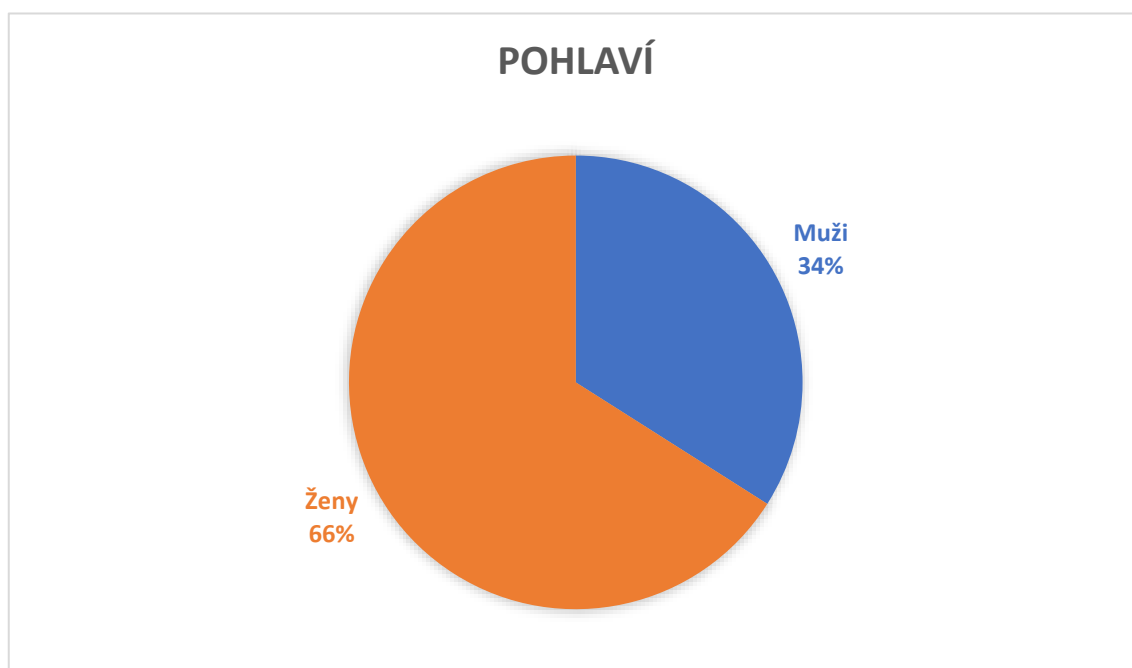
Dotazníky byly rozdány vedoucím (současně personalistou) dané organizace a po vyplnění vráceny v zapečetěných obálkách, kde si je následně autorka práce mohla vyzvednout. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci týden. Anonymita dotazníkového šetření byla respondentům samozřejmě zajištěna. Odpovědi z dotazníku byly pro lepší přehlednost zpracovány do grafů a následně doplněny o komentáře.

Interpretace dat získaných z dotazníkového šetření

Otázka č. 1 „Pohlaví“

Z celkového počtu 47 respondentů bylo 31 (66 %) žen a 16 (34 %) mužů. Poměr mužů a žen je dán profesí, kdy v této oblasti je zaměstnáno více žen všeobecně.

Graf 1: Pohlaví respondentů

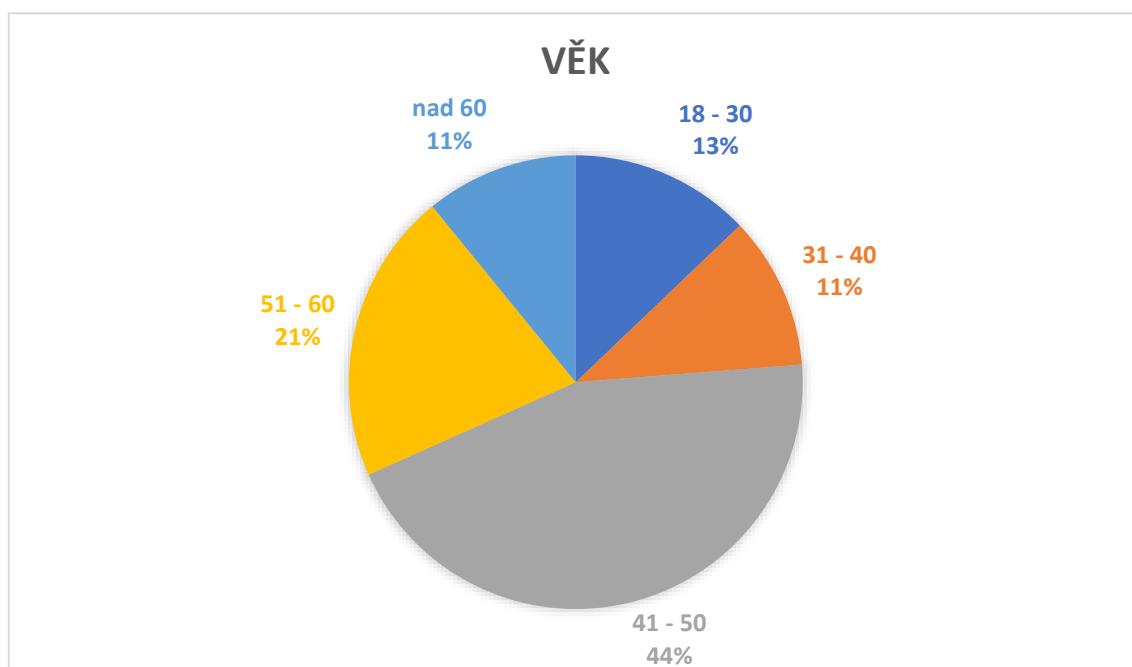


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 2 „Věk“

Věk respondentů je dán současnou dobou a názory mladých lidí, kteří se domnívají, že nejlepším finančním zdrojem bude práce v kanceláři soukromých firem apod. Mladých lidí do 30 let je mezi respondenty 6 (13 %). Respondentů ve věkovém rozmezí 31 - 40 let je 5 (11 %). Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 41 - 50 let, která představuje 45 % respondentů (21). Ve věkové hranici mezi 51 – 60 rokem je 10 (21 %) respondentů. Věková skupina nad 60 let byla v dotazníkovém šetření zastoupena 5 (11 %) osobami.

Graf 2: Věk respondentů

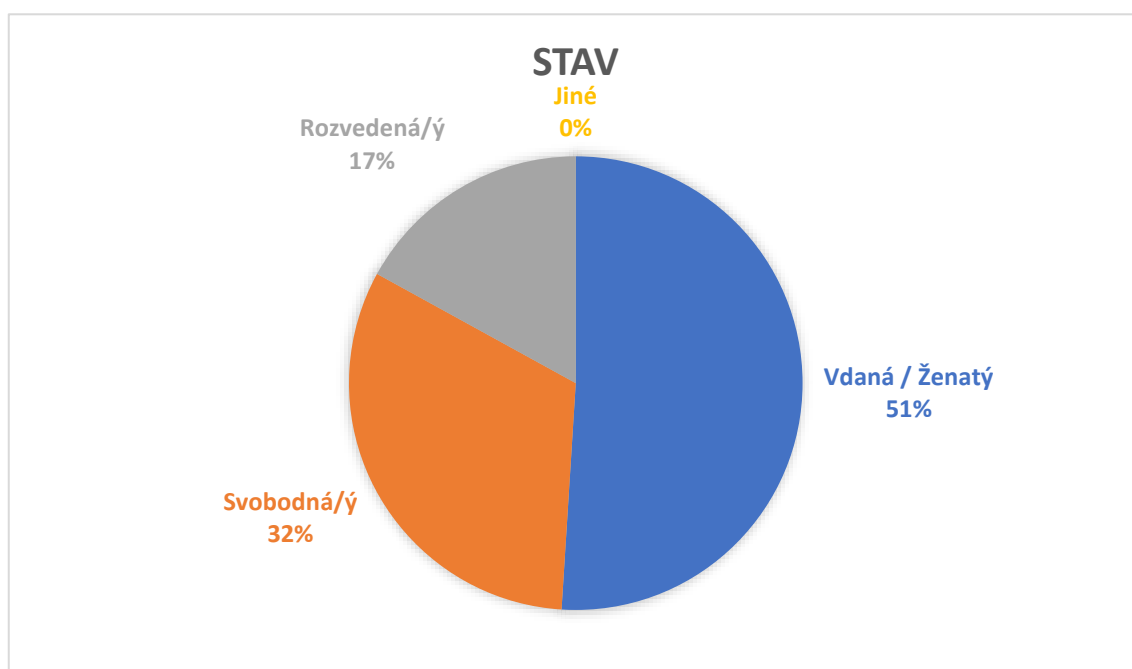


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 3 „Rodinný stav“

Jak je z v níže uvedeného grafu patrné, nejpočetnější skupinou mezi respondenty byli lidé v manželském svazku 24 (51 %), naopak nejméně bylo mezi respondenty rozvedených 8 (17 %). Svobodných respondentů bylo ve zkoumaném vzorku 15 (32 %). Skupina „jiné“ nebyla zastoupena ani jedním respondentem.

Graf 3: Rodinný stav respondentů

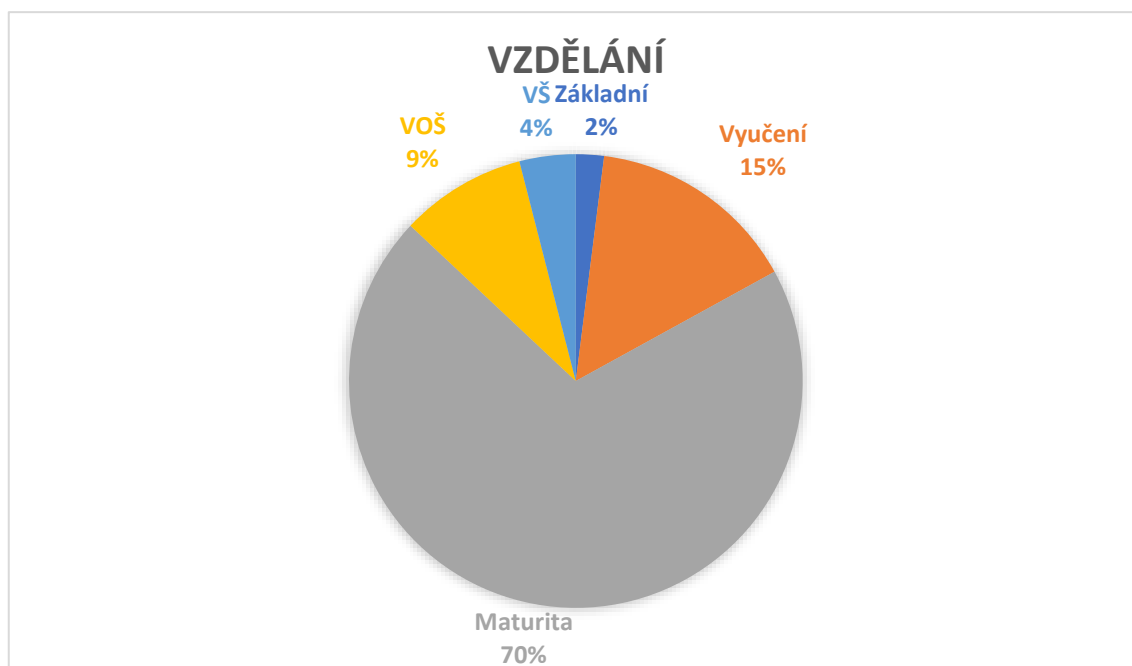


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 4 „Nejvyšší dosažené vzdělání“

Mezi respondenty bylo nejvíce respondentů majících středoškolské vzdělání zakončené maturitou 33 (70 %), naopak nejméně bylo mezi respondenty těch, kteří mají pouze základní vzdělání 1 (2 %) či těch, kteří mají vzdělání vysokoškolské 2 (4 %). 4 (9 %) respondentů mělo vyšší odborné vzdělání a 6 (13 %) bylo vyučeno. V námi analyzované společnosti není sice striktní podmínka, která by určovala zájemcům o zaměstnání, jaké musí mít nejvyšší dosažené vzdělání, ale je pravidlem, že jsou volné pracovní pozice nabízeny s informací (otázkou) o dosaženém vzdělání. Náhradou za dosažený stupeň vzdělání může být předchozí praxe na dané pracovní pozici.

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 5 „Na jaké pracovní pozici se v organizace „AB“ nacházíte?“

Organizace „AB“ nabízí mnoho pracovních pozic. Výše uvedený graf č. 5 znázorňuje zastoupení jednotlivých pracovních pozic v organizaci. Nejvíce jsou zde zastoupeni terénní pracovníci 17 (36 %). Následují je pracovníci v zázemí 12 (26 %), další jsou rozvážkoví pracovníci 8 (17 %), a stejným poměrem jsou zastoupeni finanční experti 4 (9 %) a klientští pracovníci 4 (9 %). Nejméně zastoupeni jsou zde specialisté 2 (4 %).

Graf 5: Pracovní pozice respondentů v organizaci „AB“



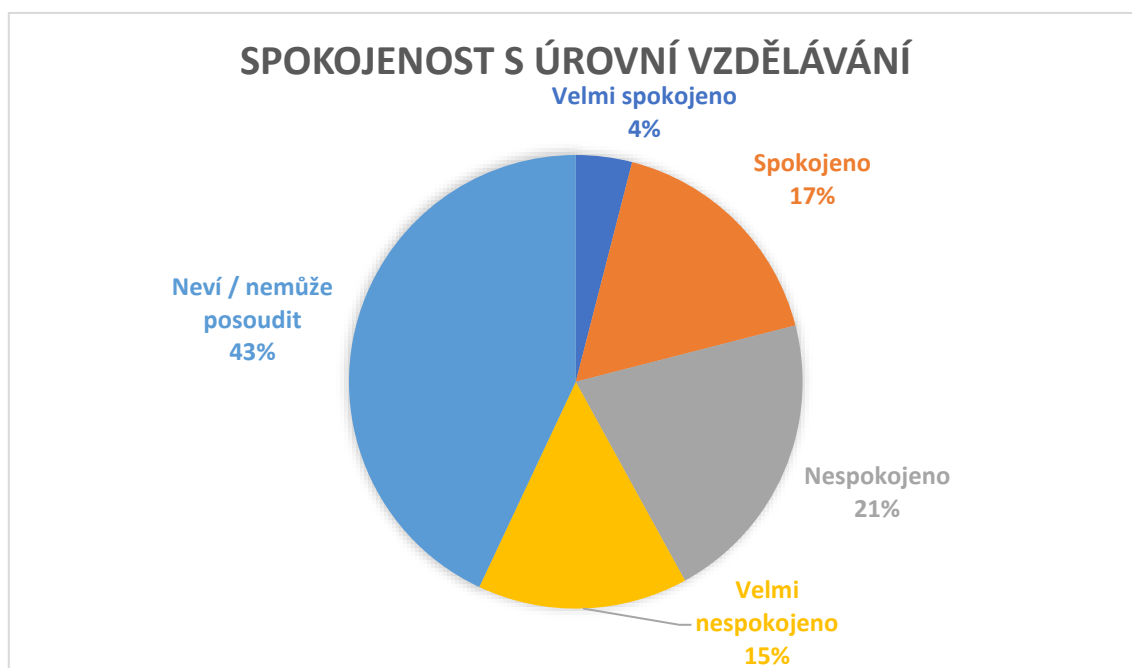
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 6 „Jste spokojen s úrovní vzdělávání ve vaší organizaci?“

Graf č. 6 mapuje hodnocení spokojenosti respondentů s vzděláváním v rámci jejich organizace. Velmi spojeni s možností se dále vzdělávat jsou pouze 2 (4 %) respondenti. Spokojeno je 8 (17 %) respondentů, 10 respondentů (21 %) je nespokojeno, 7 (15 %) je velmi nespokojeno a největší podíl respondentů 20 (43 %) neví nebo nemůže posoudit.

Míra spokojenosti je dána pracovní pozicí respondenta, jelikož nejvíce jsou v rámci organizace proškolení (dále vzděláváni) pracovníci na vyšších pozicích. Nespokojenost se odvíjí od malého množství nabízených vzdělávacích programů. Nespokojeno a velmi nespokojeno bylo 36 % respondentů, zejména těch pracujících na pozicích terénních a rozvážkových pracovníků, kterým nejsou nabízeny žádné vzdělávací programy či školení.

Graf 6: Spokojenost se vzděláváním v rámci podniku

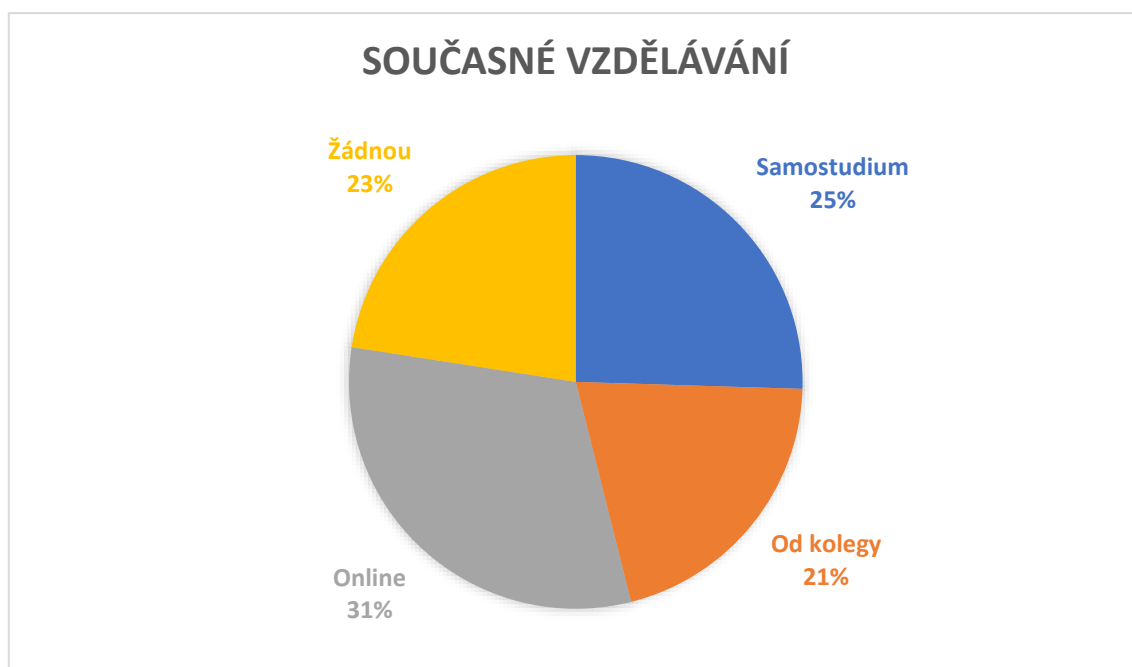


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 7 „Jakou formou je v současné době nabízeno vzdělávání?“

Jak je patrné z grafu č. 7 je v současné době nabízena forma vzdělávání nejčastěji formou online školení, které je využíváno 15 (32 %) zaměstnanci. Další formou je samostudium, které využívá 12 (26 %) respondentů. Informace od kolegy, který školení absolvoval je využíváno 10 (21 %) kolegy. Prezenční forma návštěvou školitele byla v době „covidové“ pozastavena a nyní už se k ní vedení vracet nechce. 11 (23 %) respondentů uvádí, že vzdělávání není nabízeno žádnou formou.

Graf 7: Nabízená forma vzdělávání nabízená organizací „AB“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 8 „Nabízí vaše organizace dostatečné množství vzdělávacích kurzů?“

Jak je patrné z výše uvedených odpovědí, je většina zaměstnanců se školením, a i jeho množství nespokojena. U 17 respondentů je nespokojenost zřejmá, 10 respondentů je relativně spokojeno, a jak již bylo uvedeno, důvodem je jejich pracovní zařazení, v rámci kterého je nabízeno větší množství školení a vzdělávacích programů.

Graf 8: Spokojenost s množstvím vzdělávacích kurzů

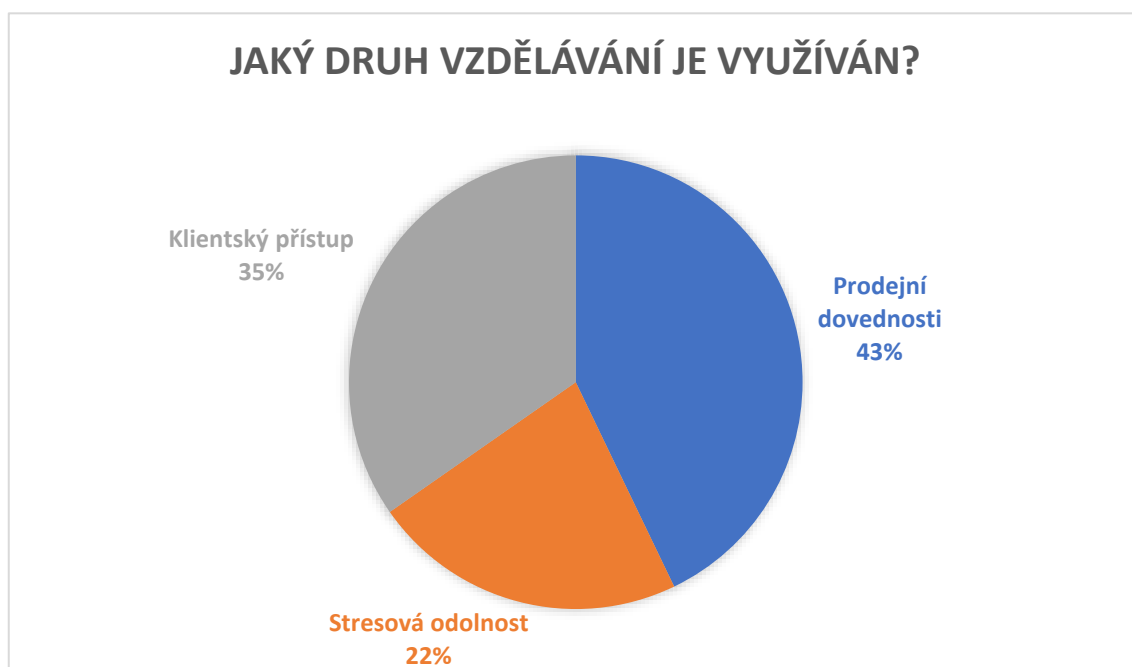


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 9 „Jaký druh vzdělávání je využíván?“

Vzhledem k faktu, že školení a vzdělávací kurzy jsou zaměřeny na konkrétní dovednosti zaměstnanců organizace „AB“ jsou odpovědi na tuto otázku získány pouze od 20 (43 %) respondentů, tedy od zaměstnanců pracujících na pozicích klientského pracovníka, finančního experta a pracovníka v zázemí. Tedy školení zaměřená na zesílení prodejních dovedností je využíváno u 10 (21 %) respondentů, školení zaměřená na odolnost a zvládání stresových situací využívá 5 (11 %) respondentů a školení zaměřená na klientský přístup využívá 8 (17 %) respondentů.

Graf 9: Využívaný druh vzdělávání

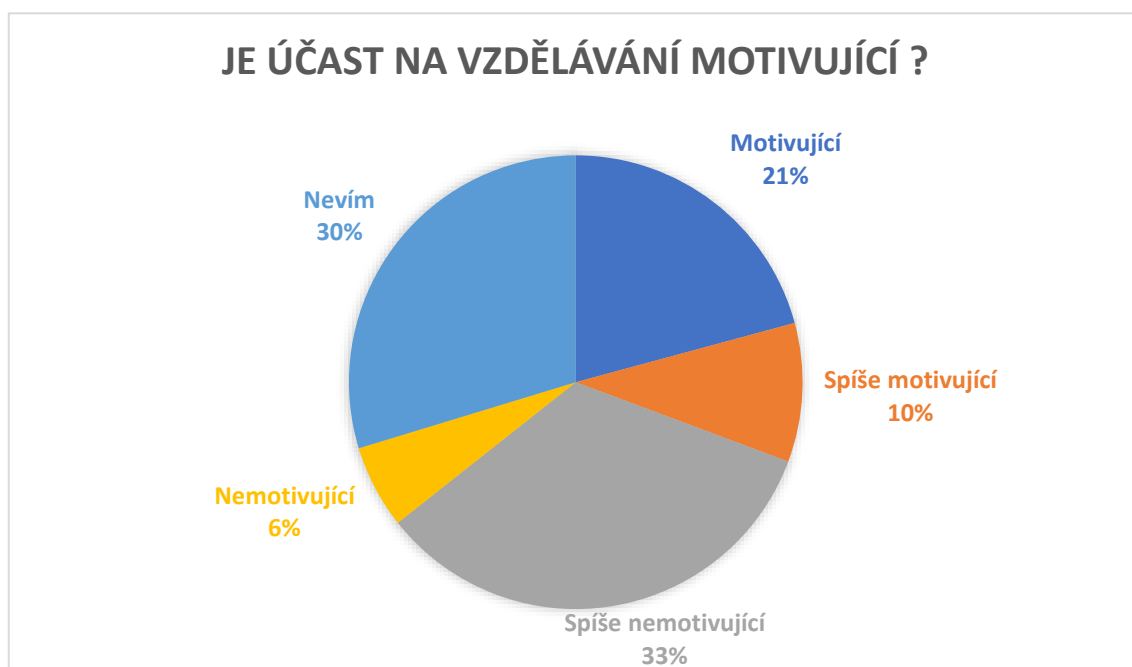


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 10 „Hodnotíte účast na vzdělávání jako motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu?“

Následující odpovědi jsou důležité pro případovou studii, která je další metodou sběru dat výzkumu, která bude navazovat na dotazníkovou část. Vzdělávací akce a účast na nich je hodnocena jako motivující u 10 (21 %) respondentů, spíše motivující 5 (10 %) respondentů, spíše nemotivující 16 (34 %) respondentů a nemotivující zbylí 3 (6 %) respondenti. 14 (30 %) respondentů neví, nebo nemůže míru motivace posoudit, což opět vyplývá z pracovního zařazení těchto respondentů.

Graf 10: Vzdělávání jako motivační proces



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 11 „V čem se hlavně potřebujete ve Vaší práci vzdělávat?“

Následující graf znázorňuje odpovědi na jedinou otázku v dotazníku, která vyžaduje vypsání odpovědi. Záměrem bylo, aby respondent mohl opravdu vyjádřit vše, co potřebuje. Odpovědi ovšem byly naprosto očekávatelné. 36 (76 %) respondentů odpovědělo „jazykový kurz“, nebo „angličtina“. 8 (17 %) neodpovědělo vůbec a zbylí 4 (9 %) respondenti téměř shodně odpověděli 2 x „komunikace se zákazníky“, „kurz asertivity“ a „kurz řešení konfliktů“.

Graf 11: Potřeba vzdělávání

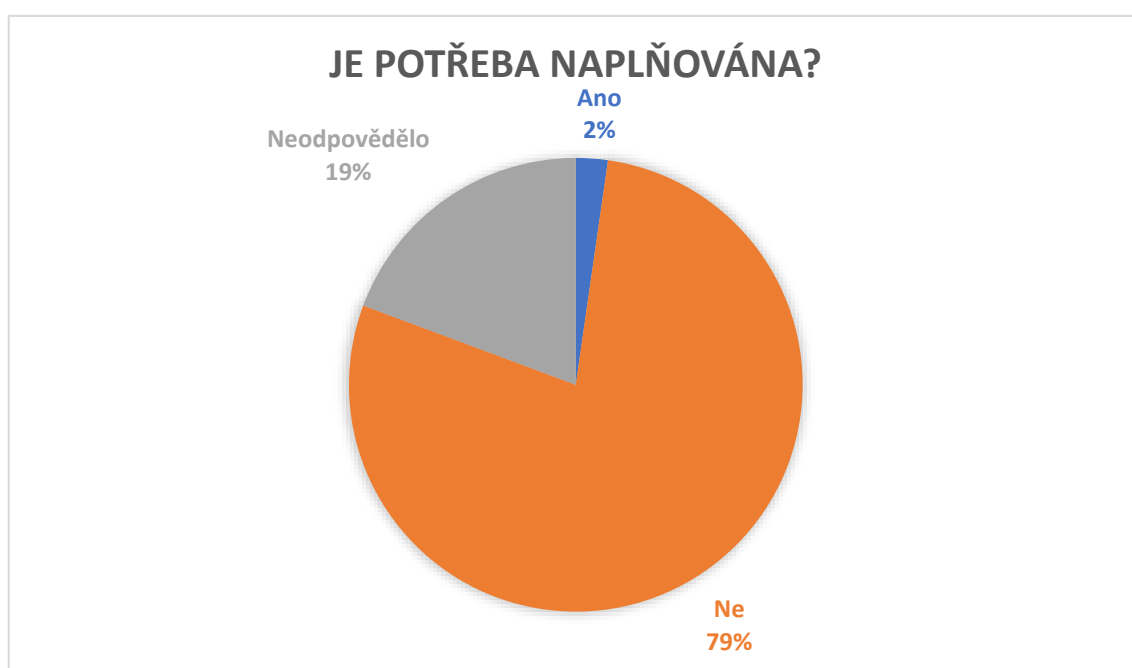


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 12 „Máte pocit, že tato Vaše potřeba je naplňována?“

Odpovědi na tuto otázku přímo souvisí s otázkou předchozí, a zde je velice zajímavá skutečnost, že i respondenti kteří jsou s vzděláváním spokojeni, zde odpověděli ne. Stejný počet respondentů, kteří neodpověděli na předchozí otázku, neodpověděli ani zde. Naopak možnost nevím, tentokrát nevyužilo nikdo. Ano bylo zastoupeno pouze 2 (4 %) respondenty, zbytek 38 (69 %) odpovědělo ne.

Graf 12: Naplnění vlastní potřeby

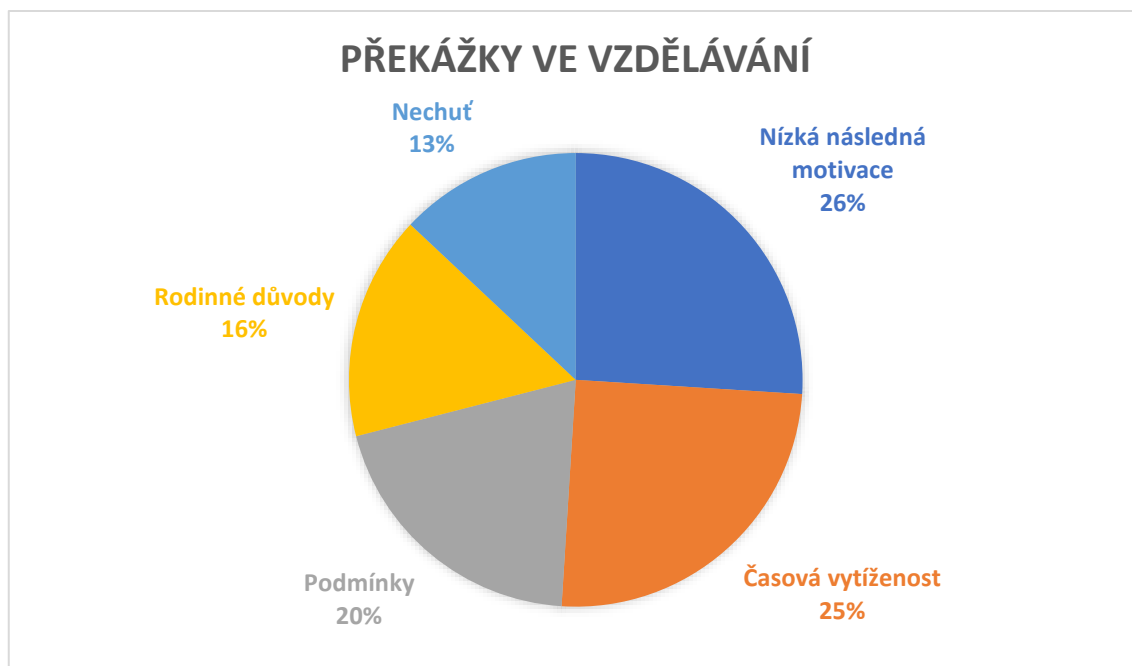


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 13 „Je pro Vás některá z nabízených možností vnímána jako překážka ve vzdělávání?“

Následující graf mapuje překážky bránící našim respondentům ve vzdělávání. Tyto překážky jsou různorodé, u některých zaměstnanců bylo vybráno i více nabízených možností. Nejčastěji byla uváděna nízká následná motivace, která by respondenty posunula dál, aby se chtěli vzdělávat i do budoucna 35 (26 %) respondentů. Těsně vedle motivace se ukázala jako bariéra časová vytíženost 34 (25 %). Nevyhovující vzdělávací podmínky byly zmíněny u 27 (20 %) respondentů. Vytíženost v rámci rodiny byla uvedena u 22 (16 %) respondentů. 18 (13 %) respondentů uvedlo jako překážku nechuť se vzdělávat. Na tuto skupinu by měla být v rámci organizace zaměřena největší pozornost. Jiný důvod nebyl ze strany respondentů uveden.

Graf 13: Překážky ve vzdělávání

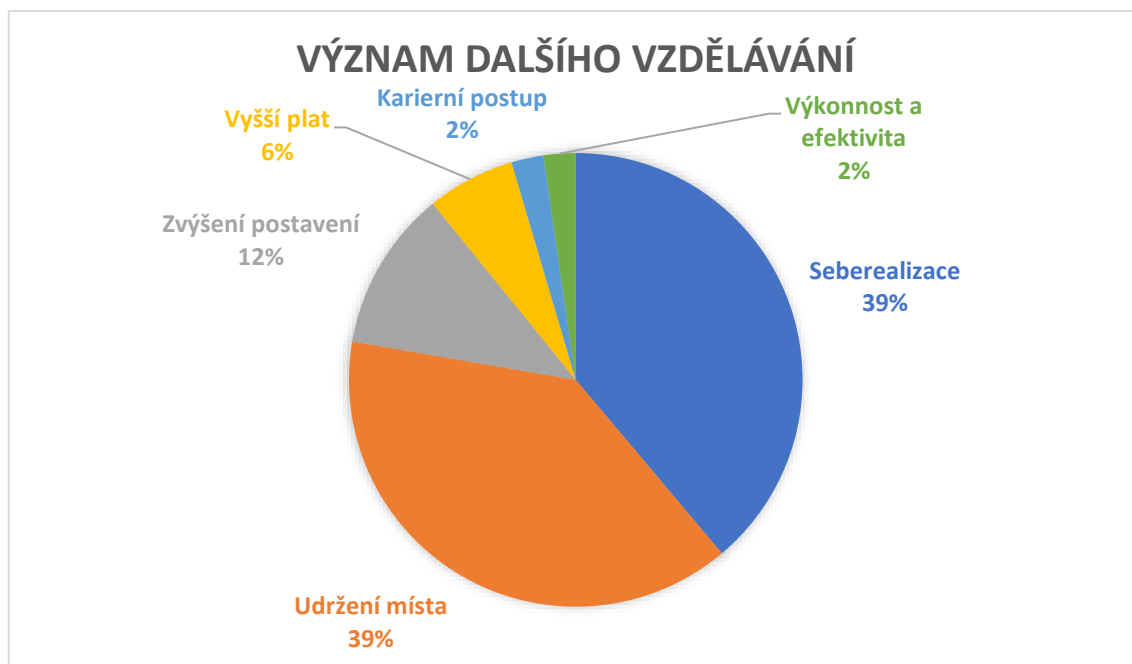


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 14 „Co pro Vás znamená možnost dalšího vzdělávání ve společnosti?“

Tato otázka měla za cíl najít odpověď na to, co zaměstnanci považují za hlavní přínos dalšího vzdělávání. Zaměstnanci zde opět v některých případech zaškrtnuli více než jednu odpověď. Nejčastěji se objevovala seberealizace a spokojenost společně s udržením si pracovního místa, obě možnosti označilo 32 respondentů (68 %). Další bylo zvýšení postavení v týmu 20 respondentů (43 %). Vyšší platové ohodnocení označilo jako motivátor pouze 5 respondentů (11 %). Nízký výsledek tohoto bodu je dán faktem, že vyšší platové ohodnocení za lepší výsledky (zapříčiněné rozšířenými znalosti) mohou dostat pouze specialisté a finanční experti, u ostatních pracovníků jsou finance stejné ať umí cokoli. Kariérní postup označili pouze 2 respondenti (4 %). Zvýšení pracovní efektivity a výkonnosti je podstatné opět pouze pro 2 respondenty (4 %).

Graf 14: Význam možnosti dalšího vzdělávání

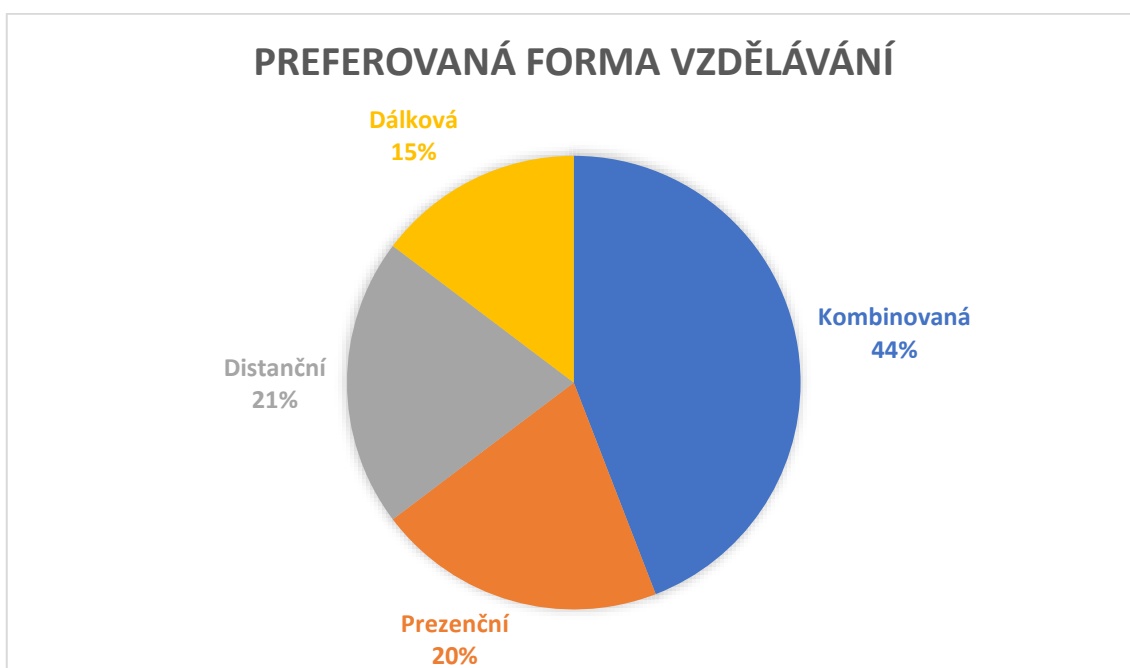


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 15 „Jaká forma vzdělávání Vám vyhovuje?“

Další otázka byla zaměřena na zjištění formy vzdělávání, která zaměstnancům nejvíce vyhovuje. Nejzastoupenější formou vzdělávání bylo vzdělávání kombinované, tedy docházkové, spojené se samostudiem a online formou, 21 respondentů (45 %). Stejnou měrou se potom dělí forma čistě prezenční a čistě distanční, oboje po deseti respondentech (21 %). A jako poslední byla forma dálková, kterou preferuje 7 respondentů (15 %).

Graf 15: Preferovaná forma

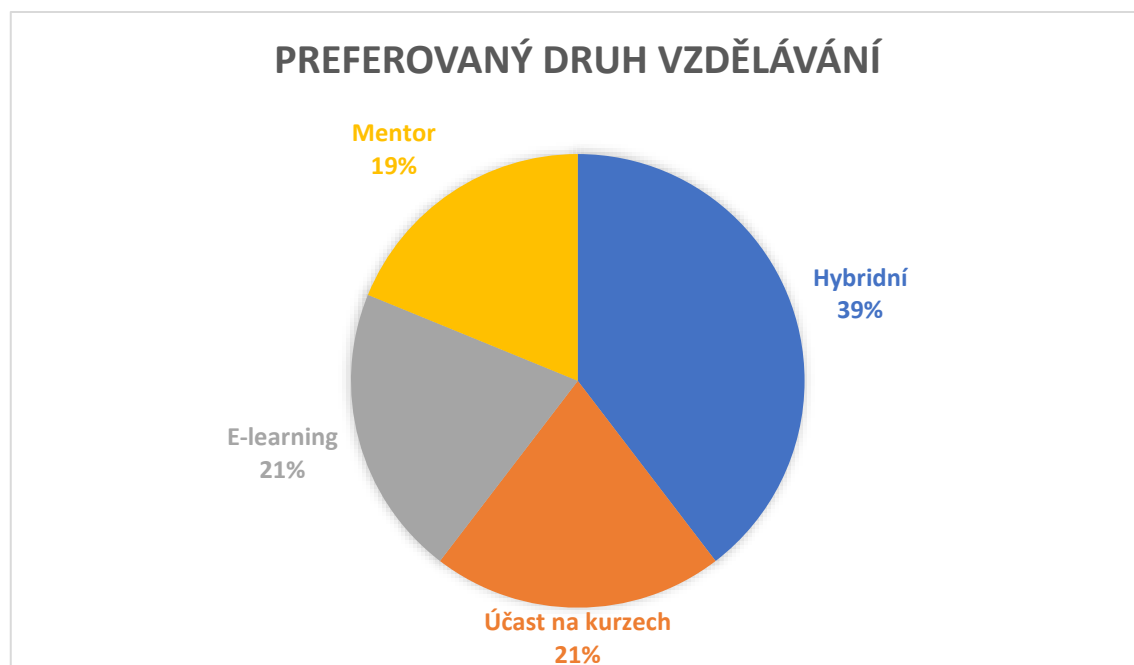


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 16 „Jaký druh vzdělávání Vám vyhovuje?“

Poslední otázka hledala zaměstnanci preferovaný druh vzdělávání. Odpovědi na tuto otázku v zásadě kopírují preference zaměstnanců, které jsme zjistili otázkou předchozí. Nejvíce zastoupenou odpovědí bylo vzdělávání hybridní, tedy kombinace online kurzů a prezenčního školení 19 respondentů (40 %). Dále byla stejnou měrou označena účast na otevřených kurzech a e-learning po deseti respondentech (21 %). 9 respondentů (19 %) označilo osobního mentora, jako nejvíce vyhovující druh vzdělávání. Odpovědi „vzdělávání praxí“ a „jiné“ nebyly označeny ani jedním respondentem.

Graf 16: Preferovaný druh vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V návaznosti na samotné dotazníkové šetření byla interpretovaná data, otázky a odpovědi na ně využity k sestavení polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pobočky, který byl pro účely této práce označen D1. Podle Hendla (2005) k tomuto rozhovoru slouží určitý návod či scénář, kterým jsou předem připravená témata a otázky, která je nutné během rozhovoru probrat. Tento scénář pomáhá vést linku rozhovoru a zajišťuje, aby byla obsažena všechna důležitá témata.

Hendl (2005) ve čtyřech bodech popisuje vhodný postup k vytvoření tohoto scénáře:

- Navrhnout si obecné téma a potom si vypsát všechny podtémata a okruhy otázek.
- Uspořádat si témata dle logického pořadí a důležitosti.
- Rozmyslet si pořadí a formování otázek.
- Promyslet si navazující hloubkové a sondážní otázky.

Pro vedoucího pobočky (D1) byl sestaven následující scénář rozhovoru:

1 - Současný stav vzdělávání

- Jak současný stav vzdělávání vedoucí pracovník vnímá a popisuje?
- Jak je vzdělávání zajištěno z hlediska úrovně a četnosti?
- Jaké druhy a možnosti vzdělávání zaměstnanci využívají?
- Jaké překážky zaměstnancům ve vzdělávání brání?

2 – Změna či zlepšení současného stavu

- Co by podle názoru vedoucího pracovníka vedlo ke zvýšení motivace zaměstnanců z pohledu dalších vzdělávacích aktivit?
- Je nějaká konkrétní vzdělávací aktivita, která podle vedoucího pracovníka zaměstnancům chybí?

A rovněž v návaznosti na samotné dotazníkové šetření byly z interpretovaných dat a otázek využity k sestavení polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci pobočky následující otázky.

1 - Současný stav vzdělávání

- Jak současný stav vzdělávání zaměstnanci vnímají a popisují?
- Jaká je současná nabídka vzdělávání? Jaký druh a forma je nabízena?

- Jakých kurzů se zaměstnanci účastnili a jak byli spokojeni?
- Co zaměstnancům ve vzdělávání brání?

2 – Změna či zlepšení současného stavu

- Co by zaměstnance naopak motivovalo?
- Jaká je jejich představa o vzdělávání?

5.2 Charakteristika zkoumaného vzorku

Výzkumným vzorkem jsou zaměstnanci organizace „AB“. Podle autorů Švaříčka a Šedřové (2007, s. 73) „výzkumný vzorek není konstruován náhodně, ale je vytvářen záměrně s ohledem na výzkumný problém“. Podle cíle a hlavních otázek diplomové práce byli vybráni zaměstnanci pracující na různých pozicích napříč celou organizací „AB“. Hlavnímu výzkumu předcházela předvýzkum, od kterého se odvíjela samotná případová studie. Případové studie se účastnilo 8 zaměstnanců pracujících na pozicích finančních expertů, pracovníků klientského servisu, terénních pracovníků a rozvážkových pracovníků. Rozhovor poskytl i vedoucí zkoumané pobočky organizace.

Oslovení respondenti měli k účasti na výzkumu splnit následující podmínky:

- Minimální doba na pracovní pozici 2 roky;
- Práce v organizaci „AB“ na hlavní pracovní poměr

Polostrukturovaný rozhovor tedy probíhal s 8 zaměstnanci a vedoucím pobočky organizace. Všechny rozhovory byly se souhlasem respondentů zaznamenány na diktafon a následně analyzovány a interpretovány. Všichni účastníci výzkumu byli informováni o průběhu výzkumu a souhlasili s účastí, stejně jako s nahráváním jejich odpovědí na diktafon. Zajištěna byla i ochrana identity respondenta a nebyly zveřejněny žádné informace, které by vedly k jeho identifikaci (Hendl 2005). Rozhovory probíhaly odděleně, aby nehrozilo ovlivnění názorů jednoho respondenta druhým. Všichni respondenti samozřejmě podepsali informovaný souhlas s rozhovorem a jeho nahráváním.

5.3 Organizace výzkumného šetření

Otázky, které byly v rámci polostrukturovaného rozhovoru pokládány z části vycházely z předvýzkumu realizovaného v prosinci a lednu 2023. Rozhovory byly sestaveny ve

dvou provedeních a všechny byly v průběhu jejich realizace nahrávány na diktafon, analyzovány a následně byly jejich stěžejní části přepsány do elektronické podoby.

Pro následnou práci se získanými rozhovory byla použita metoda otevřeného kódování. Autoři Švaříček a Šedřová (2007, s. 2011) k metodě otevřeného kódování uvádějí, že „*je použitelná ve velmi široké škále kvalitativních projektů.*“ Zvolenou výzkumnou metodou byla případová studie, v rámci které lze za pomoci metody otevřeného kódování důkladně prozkoumat získaná data, které jsou díky této metodě pojmenována a rozdělena do kategorií. V rámci otevřeného kódování byly označeny opakující se jevy. V rámci těchto jevů byly seskupeny pojmy, které s problematikou souvisejí a z těchto byly následně vytvořeny jednotlivé kategorie. Tento proces se nazývá kategorizace a J. Strauss (1999, s. 45) jej definuje takto: „*Proces seskupování pojmů, které se zdají příslušet stejnému jevu.*“

Specifikace podložená vztahy a propojováním byla nakonec postavena na interpretaci podle hlavních výzkumných otázek.

Samozřejmě existuje mnoho autorů, kteří se zabývají problematikou otevřeného kódování. Podle Hendla (2005, s. 195): „*Kódování znamená stálé srovnávání fenoménů, případů, pojmů atd. a formulaci otázek ohledně textu (proces nepřetržitého srovnávání).* Přitom se k částem empirického materiálu přiřazují označení neboli kódy, které jsou nejdříve pojmově velmi blízké textu a později se stávají stále abstraktnější.“

Dalšími z autorů zabývajících se touto problematikou jsou Strauss a Corbinová (1999, s. 43) kteří definují otevřené kódování jako: „*...část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly a také jsou kladeny otázky o jevech údají reprezentovaných.*“

5.4 Interpretace získaných dat

Švaříček a Šedřová (2007, s. 16) uvádějí „*Kvalitativní analýza a interpretace dat je hledání sémantických vztahů mezi nimi a spojování deskriptivních kategorií do logických celků.*“

Z pohledu vedení podniku na téma vzdělávacích potřeb zaměstnanců společností „AB“ byla případová studie provedena s vedoucím zkoumané pobočky. Vzhledem k jeho pracovní pozici může do problematiky diplomové práce a samotného výzkumu přinést důležité informace o celkové vzdělávací koncepci organizace a také o vzdělávacích potřebách svých podřízených.

Samotní zaměstnanci účastníci se rozhovorů v rámci případové studie byli v rámci anonymity označeni náhodnými čísly a písmeny C1 až C8.

Nyní již k samotným případovým studiím, v rámci, kterých budou hledány odpovědi na výzkumné otázky této práce. V závěru bude zhodnoceno naplnění cíle diplomové práce.

Organizace „AB“ stejně jako každá jiná zaměřuje své aktivity k naplňování podnikových cílů. Konkurenceschopnost je zde také důležitá, přestože se z pohledu zaměření organizace nejedná o klasickou konkurenceschopnost, jak ji známe z organizací zaměřených na jiné služby a produkty. Na trendy v oblasti konkurenceschopnosti reaguje novou technologií a změnou komunikací, která je ovlivněna rozmachem internetu. (Výroční zpráva „AB“, 2014).

Cílem organizace je poskytování důvěryhodných a kvalitních služeb v oblasti zprostředkování plateb, zboží, informací tradiční a telekomunikační formou. Dalším cílem je být pro své zaměstnance efektivním a zodpovědným zaměstnavatelem.

Jedním z důležitých cílů je i rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Aby se zaměstnanci mohli dobře orientovat v problematice odvětví a nebyli pozadu za konkurencí, je třeba ze strany podniku zaměstnance neustále rozvíjet. Organizace „AB“ jim nabízí vzdělávací aktivity, v rámci, kterých mohou rozvíjet své schopnosti a dovednosti. U některých zaměstnanců dochází k navýšení produktivity práce, zvýšení pracovního výkonu a samozřejmě je zvýšena dobrá orientace v pracovním prostředí. V rámci organizace existuje odbor Program rozvoje lidských zdrojů, v rámci, kterého mají i maminky na mateřské dovolené možnost účastnit se vzdělávacích e-learningových kurzů, a neustále si tak doplňovat své znalosti a dovednosti.

Vzhledem k faktu, že organizace své dlouhodobé obchodní cíle naplňuje (interní dokument „AB“ 2019), nemá potřebu analyzovat současnou vzdělávací potřebu zaměstnanců, což je důvodem vedoucím k mylné představě, že jsou zaměstnanci spokojeni a v oblasti vzdělávání není nutné pracovat. Tato skutečnost by se mohla ukázat

jako hrozbou v případě, že by se do budoucna ukázala nějaká konkurenční organizace, nabízející stejné či podobné služby jako organizace „AB“. Další hrozbou by mohl být případný odliv zaměstnanců z důvodu jejich stagnace na jednotlivých pozicích a nedostatku jejich osobního pocitu naplnění. Provedené dotazníkové šetření, které proběhlo v rámci fáze předvýzkumu ukázalo, že oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců má své slabiny, a také že zaměstnanci nejsou v této oblasti spokojeni.

5.4.1 Analýza rozhovoru s vedoucím pobočky

Jedná se pětáctyřicetiletého muže žijícího v místě, kde se nachází i zkoumaná pobočka organizace. Na pozici vedoucího pobočky pracuje již 8 let. Na tuto pozici vyhrál výběrové řízení po tom, co předchozí vedoucí pracovnice odešla do důchodu. Svě podřízené dobře zná a je si vědom jejich nedostatků, ale i předností, a také toho, co je třeba zlepšit apod. Jeho osobním cílem je, aby pobočka byla z pohledu klientů vždy pozitivně hodnocena a na žádného ze zaměstnanců nebyly podávány stížnosti.

Metodou otevřeného kódování byly určeny tyto kategorie plynoucí z rozhovoru:

- **Stav současného vzdělávání**
- **Nabídka kurzů a její využití**
- **Motivace a bariéry**
- **Prostor pro zlepšení**

Kategorie 1 - Stav současného vzdělávání

Rozhovor s vedoucím pobočky probíhal na začátku března 2023 přímo na pobočce v jeho kanceláři. Dal by se charakterizovat jako velice příjemný. Vedoucí pobočky byl vstřícný a nejen, že zodpověděl všechny otázky, ale i sám aktivně popisoval dění ve na svém pracovišti.

Ohledně současného stavu vzdělávání hovořil takto: *„Organizace „AB“ si je vědoma potřeby rozvíjet své zaměstnance a nadále je motivovat a vést k sebevzdělávacím aktivitám. V současné době tedy nabízíme svým zaměstnancům různá online školení, která si mohou vybírat sami a po schválení se na ně i sami zaregistrují. Zhruba 2 – 3x do roka jsou prováděna školení na naší pobočce. Téma je vždy vybíráno podle současných potřeb zaměstnanců.“*

Vedoucí pobočky dále v rámci rozhovoru zmínil stručný harmonogram přípravy každého školení: ... *“od zaměstnanců sesbírám požadavky na školení, které by v daný měsíc mělo proběhnout, pokud jde o školení lektorem, je třeba zajistit zasedací místnost, kde bude školení probíhat, oslovení a zaslání školícího plánu lektorům. Dále musím založit akci a provést rezervaci zájemců v programu SAP, který naše organizace pro dané potřeby využívá. Nezbytné je zajištění materiálů a pomůcek, které jsou následně s pozvánkami zaslány účastníkům. Lektorům je třeba poslat prezenční listiny se jmény účastníků. Pokud se někdo omluví, je třeba to zpracovat a popřípadě zajistit náhradní termín. Jakmile je školení ukončeno, je třeba zadat do systému SAP kvalifikaci účastníka. V neposlední řadě jsou rozeslány certifikáty a předána osvědčení. Jak sama vidíte, není to úplně jednoduchý proces.“*

Kategorie 2 - Nabídka kurzů a její využití

Další dotaz směřoval na hodnocení úrovně vzdělávání v organizaci, kde vedoucí pobočky vidí jisté rezervy: *„Abych se přiznal, současná úroveň vzdělávání není ideální. Nevím, zda je důvodem dvouletá covidová odmlka, nebo nedostatečná motivace zaměstnanců. Každopádně bude nutné opět zvednout zájem o sebevzdělávání.“*

Ovšem množství aktivit hodnotí vedoucí pozitivně: *„Myslím, že aktivit je dostatečné množství. Problém není v počtu aktivit, ale v cílové skupině, kterou jsou spíše zaměstnanci na přepážkách. Pro zaměstnance pracující v terénu je vzdělávacích aktivit málo.“* A dále *„ne vždy se podaří vytipovat dostatečné množství zaměstnanců pro daný kurz a individuální online kurzy ještě nejsou zpracovány na všechna témata“.*

Dále uvádí. *„...zaměstnanci nejvíce využívají online kurzy nebo školení, která jsou přímo na pobočce. Těch ovšem v současné době mnoho neděláme. Už uvažujeme o tom, že je možná nejvyšší čas tento druh vzdělávání obnovit“*

Rozhovor se dále posunul k preferencím zaměstnanců *„Jednou za čas, zhruba 4x do roka si udělám průzkum zaměřený na potřeby svých podřízených. V rámci tohoto průzkumu se zajímám o to, jaké školení by rádi absolvovali, případně jim nabídnu sám nějakou možnost, a to vzhledem k případným slabinám, které u nich spatřuji. Podle mých informací by rádi uvítali školení zaměřené na zvládání stresových situací a komunikaci s klienty, pak jsem zaznamenal i zájem o jazykové kurzy.“*

Kategorie 3 - Motivace a bariéry

Na otázku, zda vedoucí ví, jaké překážky brání vzdělávání se z pohledu zaměstnanců, vedoucí uvedl: „*Domnívám se, že u většiny z nich ano. Své zaměstnance jsem se během svého osmi letého působení snažil poznat co nejvíce. Problém samozřejmě nastává v případě, kdy se u nás zaměstnanci, jak se říká, dlouho neohřejí. U nich nemám moc prostoru poznat, jaké mají potřeby a přání.*“

Dalším dotazem bylo, co by podle vedoucího vedlo ke zvýšení motivace zaměstnanců z pohledu dalších vzdělávacích aktivit? „*Tak největším motivem, co svět světem stojí, jsou bezesporu finanční odměny či jiné benefity, jinak tomu není ani tady u mých podřízených.*“

Kategorie 4 - Prostor pro zlepšení

Jistě bylo pro tuto práci velmi důležité zjistit, co zaměstnanci chtějí a potřebují v rámci svého vzdělávání. Na otázku, co by podle vedoucího jeho zaměstnanci chtěli, odpověděl následovně: „*Nemohu zaměstnancům nabídnout jazykové vzdělávání, takže to u nás zaměstnancům chybí.*“

Na otázku proč to nelze, když zájem je evidentní a užitečnost takového školení je také nesporná, odpověděl takto: „*Tento druh vzdělávání není schválen shora.*“

Z rozhovoru s vedoucím pobočky vyplývá, že se o své zaměstnance zajímá a snaží se o ně pečovat, a to nejen v oblasti vzdělávání. Pravidelně zjišťuje jejich vzdělávací potřeby a snaží se je naplňovat v rámci svých možností. Vzhledem k velikosti celé organizace a doslova obrovské organizační struktúře je ovšem každý proces řízen nadřízeným orgánem, vzdělávání nevyjímaje. Tohle je hlavním důvodem, proč vedoucí nemůže zaměstnancům vyhovět, i když mají oprávněný vzdělávací požadavek. Rovněž z rozhovoru vyplývá určitá selekce zaměstnanců na ty, co školení „potřebují“ a na ty, kteří dle nadřízených orgánů vzdělávání „nepotřebují“.

5.4.2 Analýza rozhovoru se zaměstnanci pobočky

V procesu otevřeného kódování výzkumník vytvořil 5 kategorií vycházejících z odpovědí na otázky polostrukturovaného rozhovoru. V rámci jednotlivých kategorií jsou citovány odpovědi respondentů na jednotlivé otázky.

Kategorie jsou:

- **Pracovní pozice**
- **Současné vzdělávání (intenzita, forma)**
- **Kurzy**
- **Překážky a motivace**
- **Doporučení**

Kategorie 1: Pracovní pozice

Pracovní pozice se v rámci organizace „AB“ odvíjí od výše dosaženého vzdělání. S vyšším vzděláním se lidé dostanou na lépe hodnocenou pracovní pozici. V praxi se to projevuje tak, že pracovníci klientského servisu, finanční experti apod. jsou lidé s vyšším vzděláním a terénní a rozvážkoví pracovníci s nižším vzděláním. Samozřejmě to není vždy pravidlem. Příkladem je respondentka C1, která v rámci rozhovoru uvedla, že...
„před 5 lety jsem nastoupila na pozici (terénní pracovnice, anonymizováno). Během 3 let jsem měla možnost přejít na pozici (klientské podpory, anonymizováno), čehož jsem moc ráda využila. Tato práce není fyzicky náročná, náročnější je po stránce psychické.“
Respondent C3 je naopak zaměstnán na pozici rozvážkového pracovníka a jak sám uvedl
„Doručuju balíky a sem tu 6 let. Třeba za přepážku bych nikdy nešel, jsem rád za volantem a rád v kontaktu s lidmi. Krom jiného je potřeba větší síly, některé balíky jsou pro ženy těžké a v zimním období, kdy je brzy tma, je tahle práce i nebezpečná.“
Respondent C7 je finančním expertem *„Já pracuji na pozici finančního experta. Původně jsem se hlásil na jinou pozici, ale při žádosti o zaměstnání jsem samozřejmě uvedl nejvyšší dosažené vzdělání, tedy vyšší odbornou školu, zaměřenou ekonomickým směrem. A nabídli mi právě tuto pozici. Na této pozici jsem již 9 let.“*

Kategorie 2: Současné vzdělávání (intenzita, forma)

Jednou z klíčových otázek výzkumu byla problematika současných vzdělávacích podmínek, které jsou v rámci organizace nastaveny. V rámci rozhovoru byly položeny i otázky, zda jsou se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit spokojeni a jakou formou tyto vzdělávací akce probíhají. Respondentka C1: *„No, nabídka vzdělávání je zhruba jedenkrát za čtvrt roku nebo podle potřeby, kdy je nám panem vedoucím předložena*

nabídka školení, kterých se můžeme zúčastnit. Na tato školení se zaregistrujeme a je nám zaslána pozvánka a studijní materiály. Na konci kurzu dostaneme osvědčení a certifikáty. V současné době jsou nabízena online školení (e-learning), která probíhají mimo pracovní dobu. Tato školení jsou dobrovolná. Před začátkem Covidu byla školení prezenční, zaměřená na práci s klientem, což je vzhledem k naší práci logické a potřebné. Za sebe mohu říci, že je četnost dostatečná.“ Respondentka C5 je terénní pracovnící a dodává „Za nás (terénní pracovníky, anonymizováno) musím konstatovat, že my školení nemáme, neděláme zřejmě nic, co by bylo nutné se učit a v čem se zdokonalovat. Vím, že kolegové uvnitř podniku mají nějaké možnosti se dále vzdělávat a zdokonalovat, ale pro nás nic není. Jediné školení, které bylo a je, je o bezpečnosti práce a ochraně zdraví, které každý rok podepíšeme, ale na to se asi neptáte. Samozřejmě jako nováček jsem si prošla školicím „zácvikem.“ C6 je klientskou pracovnící i ona souhlasí s tím, že současná nabídka vzdělávání je dostatečná “Já za sebe dávám přednost online kurzům, které po covidové době nahradily normální školení, jsou dobrovolné a mohu se více věnovat rodině. Nabídka je dostatečná. Přesto přiznávám, že jednou za čas kurz s lektorem, pokud je dobrý, není na škodu, ale ty už nemáme.“ I rozvážkový pracovník C8 se ztotožňuje s výrokem kolegyně C5, který zní „my“ (konkrétně pojmenovaná pracovní pozice, terénní pracovníce, anonymizováno) „nemáme v podstatě žádná školení, což je podle mě škoda, tedy za sebe také nejsem spokojena, ale co mohu dělat, že?“

Kategorie 3: Kurzy

Jak již bylo několikrát zmíněno nabídka kurzů je pro zaměstnance i organizaci klíčová. Je třeba, aby se pracovníci dále vzdělávali, seznamovali se s novými a efektivnějšími možnostmi, a to zejména v případech, kdy organizace rozšiřuje své služby a klientům chce nabídnout to nejlepší. V rámci této kategorie byly kódovány odpovědi na otázky týkající se nabídky kurzů a motivaci pro to, aby se zaměstnanci chtěli i nadále vzdělávat. Respondentka C6 uvedla... „*Jak jsem již zmínila, kurzy jsou dobrovolné, ale ráda se účastním těch, které vede jednak zkušený lektor, se kterým mám já, nebo jiný kolega dobré zkušenosti, a také takových, která ve své práci prakticky využiji. Tedy mnou navštěvovaná školení jsou určitě se zaměřením na práci s klienty, novinky v nabízených službách, zvládání předpisů organizace, jejich změny a profesionalitu v přístupu ke klientům. Dále na zvládání stresových situací, se kterými se setkávám stále častěji. Také jsem již prošla*

kurzem zvyšujícím prodejní dovednosti. Motivující jsou ne vždy všechna. Pokud není dobrý lektor, nebo nejsou naplněna má očekávání, nemám moc chuti účastnit se dalších kurzů či školení.“ Respondentka C4, která je terénní pracovnící „ráda bych školení zaměřené na práci s lidmi a obranu sebe sama, ale bohužel pro nás školení nejsou. Dále uvedla, ... jedině, kdy se můžeme dostat k nějakým informacím je od kolegů, kteří školením prošli a někdy je nám nabídnuto školení na prodejní dovednosti, ale to nechci, na to nemám čas a ani náladu, ještě něco lidem vnucovat.“ Respondent C7 jakožto finanční expert nejraději využívá online školení. “ v době Covidu to byla jediná možnost, jak se vzdělávat a za ty dva roky jsem si natolik zvykl, že mi to vyhovuje nejvíce. Samozřejmě využívám i samostudium.“ Respondentka C4 by jak sama uvedla ... “brala bych proškolení, jak se chovat v situacích, kdy se klient nechová zrovna mile, nebo i nějaké cvičení, jak se bránit, někdy nosíme finanční částky a v dnešní době člověk nikdy neví. Také se bojím chodit po tmě, což v zimním období občas nastane.“

Oslovení respondenti se shodli na tom, že motivací pro další chuť se vzdělávat jsou samozřejmě následné finanční odměny, ale určitě i kvalita kurzu či lektora. Motivací je také zvýšení pracovního výkonu, které je samozřejmě následně spojeno s finanční stránkou. Respondentka C1 uvedla „jednou jsem byla na školení, kdy lektorka v podstatě provedla přednášku o tom, co bychom měli či neměli...bylo to k ničemu a všichni jsme odcházeli unavení a naštvaní, byla to ztráta času, doslova.“. Měly to být prodejní dovednosti, ale jen nám říkala, co musíme prodávat“. Trochu pozitivněji k motivaci přistupuje finanční expert C7 “Jsem za kvalitní školení rád, v oblasti ekonomiky se stále něco mění a jsem rád, když vím a mohu našim klientům nabídnout ty nejlepší služby. Jsem na sebe poté hrdý, což je pro mě velkou motivací.“

Kategorie 4: Překážky a motivace

Samozřejmě v lidském životě i aktivitách se vždy objeví nějaké překážky, bariéry. Jinak tomu nebylo ani při výkonu práce a zejména možnosti se dále vzdělávat u našich respondentů. Respondenti C2, C4 a C5 se shodli na tom, že jednak nabídka školení k jejich profesi není velká (spíše žádná), což jim na jednu stranu trochu vadí, ale na druhou stranu by jim k dalšímu vzdělávání stála v cestě časové vyčerpání a vyčerpání v rámci rodinných povinností. C2 uvedla ... “vždy přijdu z práce hodně unavená, a ještě se musím věnovat dětem, nemám už chuť a čas se ještě někde vzdělávat a v rámci pracovní

doby to nejde, když jsem venku.“ C8 respondent ... *“nemám chuť se dále vzdělávat, jezdím si autem a rozdávám balíky, myslím, že víc už mě asi naučit nemůžou.*“ Pracovníci uvnitř organizace vidí překážky v následujících oblastech Respondentka C6 *„za mě jsou podmínky pro vzdělávání nevyhovující. Když sedím za přepážkou, nemohu být na školení, po ukončení pracovní doby už zase nechci a i nemohu, mám rodinu a malé děti, kterým se musím věnovat.*“ Respondentka C1 spatřuje překážku v malé motivaci se dále vzdělávat ... *“nějak jsem si ještě nestačila všimnout, že bych byla extra motivována finančně nebo jinak za účast na školeních apod.*“

Kategorie 5: Doporučení

Polední kategorie je zaměřena na doporučení přímo z úst těch nejpovolanejších, tedy našich respondentů. C1: *„Za sebe bych ráda kurzy, které jsou opravdu pro naši praxi nezbytné a po jejich absolvování mohu získané informace okamžitě v praxi vyzkoušet a využít. Samozřejmě aby bylo vždy dostatek materiálu jak studijních, tak praktických. Nejvíc mi asi chybí angličtina, ale brala bych klidně i nějaký manuál, jak reagovat v určitých situacích, které se více či méně opakují dokola.*“ C5 terénní pracovnice by pokud by měla možnost... *“ráda bych školení, jak se bránit, kdyby by bylo třeba. Pokud by byla tato možnost, poté ji určitě směřovat mimo naši pracovní dobu.*“ C7 by doporučil spíše kolegům ... *“vidím, že někteří kolegové nevyužívají možnosti vzdělávání a uvádějí různé důvody, proč nemohou. Je pravda, že rodinu nemám, ale myslím si, že je vždy nějaká cesta. Já osobně když chci, vždy si možnosti vzdělání najdu. Za sebe možná jen pokud je školení v rámci pracovní doby, tak snížit v ten den pracovní vyčerpání, po školení se to nedá dohnat.*“ C6 klientská pracovnice ... *“nyní je hodně online školení, ale já bych ráda i přímé kurzy s kvalitním lektorem anglického jazyka, takový kurz jsme ještě neměli a myslím, že je potřeba.*“ C2 doporučuje ... *“nabídku něčeho i pro nás, co pracuju venku, klidně jen nějaké studijní materiály, které si můžeme sami v klidu domova projít.*“ Další z terénních pracovnic C4... *“já bych doporučila zaměřit se i na nás (terénní pracovníky, anonymizováno), brala bych kurz sebeobrany.*“

5.4.3 Vyhodnocení hlavních výzkumných otázek v rámci případové studie provedené se všemi respondenty C1 – C8.

Současné vzdělávání v rámci organizace je značně nevyrovnané, dá se říci z pohledu vzdělávání jsou zaměstnanci rozděleni na dvě skupiny. Tou první jsou zaměstnanci pracující uvnitř organizace. Ti mají v rámci svých pracovních pozic školení a kurzy řádově 1 – 4 x ročně (výjimkou jsou pracovníci na pozicích finančních a dalších specialistů, kteří mají dle výsledků výzkumu vzdělávací plány s častější frekvencí kurzů a školení, cca 6 x ročně). A skupinou druhou jsou zaměstnanci pracující vně organizace, ti nemají vzdělávání prakticky žádné.

První skupinou zaměstnanců pracujících uvnitř organizace jsou nejčastěji využívána online školení a kurzy, ovšem zájem o školení na půdě organizace je evidentní. Důvodem současné absence této formy vzdělávání je dvouletá covidová odmlka, díky které si vedení i zaměstnanci zvykli realizovat veškeré vzdělávání online formou. Nutné je zmínit i fakt, že tato forma je pro organizaci tou levnější. Co se týká výběru druhu vzdělávání, zaměstnanci z první skupiny by nejvíce ocenili jazykové kurzy, následované školením na zvládání stresových situací a komunikaci s klienty.

Druhá skupina, tedy zaměstnanci pracující v terénu by uvítali rovněž jazykové kurzy a školení na komunikaci s problémovými klienty. Terénní pracovníce také projevíly zájem o kurzy sebeobrany, což je velice zajímavé, protože tento zájem dotazníkové šetření neodhalilo.

HVO1: Jak funguje současné vzdělávání v organizaci?

Současný stav vzdělávání v organizaci se dle výsledků výzkumu dá rozdělit do třech kategorií. Tyto kategorie představují pracovní pozice, na kterých se zaměstnanci nachází. Finanční experti a specialisté mají vlastní vzdělávací plán, který obsahuje povinné vzdělávací aktivity určené pro danou pozici. Tyto aktivity mohou absolvovat v pracovní době. Dále mají přístup k online kurzům, na které se mohou hlásit v podstatě dle vlastního uvážení. Tyto kurzy jsou určeny mimo pracovní dobu.

Klientští pracovníci vzdělávací plány nemají. Nabídka vzdělávacích kurzů je distribuována vedoucím pobočky a jak sám uvedl je závislá čistě na jeho uvážení, tedy na jeho pozorovacích schopnostech, podle kterých vyhodnocuje, zda je zapotřebí na

některé slabší stránce svých zaměstnanců zapracovat. Školení je nabízeno cca 2 – 4 x do roka. Nabízenými oblastmi jsou hlavně prodejní dovednosti, dále odolnost a zvládání stresových situací a klientský přístup.

Zaměstnanci pracující v terénu jsou v organizaci z pohledu vzdělávání zcela vynecháni.

HVO2: Jaké vzdělávání zaměstnanci využívají a co je k tomu motivuje?

Zaměstnanci nejčastěji využívají školení prostřednictvím online kurzů hlavně proto, že po covidové pandemii ani jinou možnost nemají, protože prezenční kurzy zatím nebyly obnoveny. Tato forma vzdělávání je zaměstnanci hodnocena vesměs pozitivně. Pár negativních ohlasů zaznívalo hlavně proto, že tyto kurzy jsou realizovány ve volném čase a někteří zaměstnanci nejsou z určitých osobních důvodů ochotni školení absolvovat mimo svou pracovní dobu. Část respondentů se spoléhá na samostudium a jak uvedli, tak hlavně proto, že jim u této formy vzdělávání není nařizován čas a rozsah kurzu. Terénní pracovníci se spokojí s pomocí a informacemi od kolegů, což jak vyplynulo z rozhovorů, vlastně téměř žádný vzdělávací přínos nemá. Tuto formu vzdělávání uvedla i jedna z terénních pracovníků, která když potřebuje získat nějaké informace, zeptá se kolegy, který na nějakém školení byl.

HVO3: Jaké možnosti vzdělávání by zaměstnanci uvítali?

Z pohledu zaměstnanců uvnitř organizace by se měla možná navýšit četnost školení, přičemž zaměření by se mělo rozrůst o cizí jazyky, ale jinak by mělo zůstat takové, jako doposud. Tedy zefektivnění klientského přístupu, zaměření se na změny a novinky v oblasti služeb, a prodejní dovednosti. Samozřejmě nemůže chybět odolnost vůči stresovým situacím a zvládání nelehkých situací, se kterými se pracovníci potýkají každý den.

Terénní pracovníci by uvítali zavedení alespoň základního školícího plánu. Hlavně by ocenili školení na zvládání stresových a problémových situací s klienty. Dalším tématem ke školení by měla být sebeobrana, svou práci venku totiž považují za nebezpečnou. Vzhledem k pracovnímu vytížení a nedostatku záskoků, by bylo nutné jejich absolvování mimo pracovní dobu. Toto zase není úplně reálné z pozice lektorů a celého procesu přípravy kurzů vedených lektorem. Tedy variantou jsou e-learningové kurzy, vůči kterým se zaměstnanci nijak nevymezovali. Otázka kurzů sebeobrany je spíše tématem k další diskusi.

HVO4: Co zaměstnanci vnímají jako překážku dalšího vzdělávání v organizaci?

Tato výzkumná otázka je důležitá pro další doporučení. Jakékoliv překážky v práci jsou jakousi brzdou a demotivujícím faktorem. V rámci případové studie byly uváděny překážky vysokého pracovního nasazení a tím pádem nemožnosti účastnit se vzdělávacích aktivit v rámci pracovní doby. Dále zaměstnanci cítí nízkou následnou motivaci, která by je posouvala dál, aby se chtěli vzdělávat i do budoucna. Další skupinou bariér jsou i nevyhovující vzdělávací podmínky, z hlediska nevyhovující nabídky kurzů a také jejich nízkého počtu.

Bariérou samozřejmě je i selektivnost v rámci organizace. Terénní pracovníci vnímají všichni stejnou překážku. Tou je, že vedení nemá dojem, že jejich skupinu je třeba vzdělávat.

Organizace „AB“ má sice ve svém plánu školení zaměstnanců, ale toto školení probíhá zejména u zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích.

K přednostem organizace „AB“ z pohledu vzdělávání patří bezesporu následující body:

- zájem ze strany organizace nabízet školní a kurzy svým zaměstnancům;
- pravidelná zacvičování nových zaměstnanců;
- dostatečné zdroje pro rozvoj pracovníků;
- spolupráce se samosprávami;
- nabídka kvalitních vzdělávacích kurzů zvyšujících efektivitu a produktivitu práce svých zaměstnanců a následně i svou.

K nedostatkům z pohledu školení patří následující:

- nedostačující nabídka kurzů, zejména pro určité profese;
- vzdělávání je cíleno jen na určité klíčové profese;

- opomíjení školicích aktivit pro řadové zaměstnance;
- vyjma zácviku neprobíhají školení mezi externími zaměstnanci;
- pracovní zatížení a absence pracovního výkonu při účasti na školení.

6 Návrh doporučení v oblasti vzdělávání pracovníků organizace

Organizace „AB“ má ve svých směrnících zakotvenu nutnost vzdělávat své zaměstnance, a to nejen nově příchozí, ale i stávající. Mnoho z nich si prochází tzv. rotací práce, kdy v rámci záskoků procházejí různými pracovními pozicemi. Z tohoto důvodu je nezbytná jejich znalost prostředí a co nejvíce informací k dané pracovní pozici.

6.1 Doporučení a návrhy v oblasti vzdělávání rozvoje zaměstnanců

- účinně zvýšit nabídku a povědomí o možnostech nabízených školení;
- navýšit počty školení a do těchto zapojit i řadové zaměstnance;
- zvýšit atraktivitu nabízených školení;
- přidat kurz angličtiny pro všechny zaměstnance
- vrátit se k prezenční formě školení alespoň z části;
- vypracovat širší nabídku školení zaměřenou na konkrétní pracovní pozice;
- ponechat dobrovolnost účasti na zaměstnancích;
- stanovit počty školení pro každou pracovní pozici s tím, že každý si může navýšit dle svého zájmu a potřeby;
- jako motivaci zavést více benefitů;
- školení zaměřit více na vztah ke klientům.

Veškeré vzdělávací aktivity organizace by měly vycházet z firemní strategie a měly by být zacíleny na pracovní úkoly spojené s výkonem dané pracovní pozice. Jednoznačně je nejefektivnější výuka prezenční s kvalitním a zkušeným lektorem, jelikož myšlenky a nápady je nejlepší sdílet a diskutovat nad nimi právě v rámci školení a seminářů. Zde mají zaměstnanci možnost předávat si své zkušenosti z praxe a vznášet otázky nejen na lektora, ale i mezi sebou.

V rámci školení manažerských pozic bych doporučila vzdělávací aktivity zaměřit na komunikační dovednosti, týmovou spolupráci, komunikaci v rámci týmu a motivaci zaměstnanců. Toto školení by se týkalo vedoucího pobočky.

Je třeba si uvědomit, že v rámci organizace pracuje mnoho zkušených a léty ověřených zaměstnanců patřících do starší generace. Vzdělávací aktivity jsou vhodné samozřejmě i pro ně, jen je třeba rozdělit je do menších částí, informace jim předávat postupně a poskytnout jim dostatečnou časovou dotaci pro vstřebání získaných informací a případný zácvik. Starší generace bude mít pravděpodobně problémy v IT oblasti. Tedy je důležitý individuální přístup, časová tolerance a vlídný přístup. Nechat je sdílet poznatky se stejně starou věkovou skupinou apod. Nesmí chybět ani trpělivost při zodpovídání dotazů.

Z pohledu výzkumného šetření kvalitativní metodou případové studie byla samotnými respondenty navržena následující doporučení, která v podstatě vyplynula i z překážek, které zaměstnanci v rámci vzdělávacího procesu vnímají. Doporučení jsou seřazena podle priority, která je jim přikládána:

1. Nabídka školení i pro terénní zaměstnance.
2. Nechat zaměstnancům možnost nejen výběru školení, ale i vyslechnout jejich potřeby a návrhy na témata pro lektory. Tato témata vycházejí z potřeb souvisejících s jejich pracovní pozicí.
3. Vybírat a nabízet atraktivní školení vedená kvalitními a zkušenými lektory.
4. Vzdělávací aktivity směřovat k dané pracovní pozici, čím se zvýší efektivita práce a pracovní výkon daného zaměstnance.
5. Vytvořit vhodné vzdělávací podmínky a prostory s dostatečným množstvím studijních podkladů.
6. Návrat k prezenční formě školení, která bude doplněna o e-learningové kurzy.
7. V den školení snížit nárok na pracovní výkon.
8. Brát ohledy na to, že většina zaměstnanců má rodiny, kterým se musí věnovat a které jsou samozřejmě pracovní překážkou.

9. V případě nechuti se vzdělávat zaujmout zaměstnance vhodnou motivací – navýšením benefitů, finanční odměnou apod.

Všechny zmíněné body budou pro organizaci pouze přínosem, protože spokojený zaměstnanec = spokojený klient = efektivní a prosperující společnost.

Závěr

Cílem empirické části práce bylo zjistit, jaké vzdělávací potřeby mají zaměstnanci zkoumané organizace a jak jsou v organizaci naplňovány, identifikovat klíčové oblasti jejich motivace a bariér pro další vzdělávání. V rámci dosažení daného cíle byly položeny čtyři výzkumné otázky, na které bylo odpovězeno v rámci předchozí kapitoly.

Současná doba je charakterizována rychlým a uspěchaným tempem, který ve všech sférách lidského dění prochází nemalými změnami. Výjimkou není ani organizace „AB“, která je zaměřena na poskytování služeb a práci s klienty. Práce byla zaměřena na analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců organizace „AB“. Tento cíl byl naplněn. V teoretické části práce byla podrobně popsána témata, lidské zdroje, jejich řízení a vzdělávání pracovníků v rámci organizace „AB“, jejich motivace a bariéry v dalším vzdělávání. V rámci empirické části byla provedena analýza metodologie a navržena doporučení, která vyplynula z předvýzkumu práce a samotného kvalitativního šetření postaveného na případové studii. Potřebná data byla získána v první fázi metodou dotazníkovou a ve fázi druhé formou polostrukturovaného rozhovoru mezi zaměstnanci organizace „AB“.

Přestože nebylo v rámci průzkumu získáno velké množství odpovědí na dotazníkové šetření, byly tyto odpovědi dostačující k sestavení polostrukturovaného rozhovoru, který byl následně proveden mezi devíti řadovými zaměstnanci a jedním vedoucím pracovníkem organizace. Jak již bylo několikrát zmíněno, byla použita metoda otevřeného kódování, a to v rámci případové studie mezi vybranými zaměstnanci. Tento vzorek byl dostačující k získání odpovědí na výzkumné otázky a k naplnění cíle empirické části této diplomové práce.

Vzdělávací potřeby zaměstnanců byly zjištěny a zhodnoceny, byly identifikovány motivační prvky, odrážející se v překážkách a bariérách zabraňujícím dalšímu vzdělávání.

Na základě výzkumu mohu tedy s jistotou říci, že z pohledu zaměstnanců pracujících v terénu by bylo třeba zapracovat na nabídce vzdělávacích aktivit, které jsou omezeny jen na vstupní školení a zácvik a další možnosti již nabízeny nejsou nebo na ně nemají dostatečný časový prostor. Pracovníci na vyšších pozicích (klientští pracovníci, finanční experti) mají dostatečnou nabídku školení a kurzů, ale i oni přišli s návrhy na zlepšení. Z jejich odpovědí vyplývá, že školení by mohla být častěji a více směřována na praktické

problémy, se kterými se v práci každý den potkávají. Překážkami jsou pro ně pracovní vytížení spojené s následnou vysokou pracovní absencí, která se v případě školení objeví a projeví zvýšením pracovních povinností, které se v době nepřítomnosti nakupí. Bariérou je i rodina, pokud jsou školení online mimo pracovní dobu. Podstatnou bariérou je malá následná motivace, která by vedla ke zvýšení chutě se vzdělávat a seberealizovat. Doporučení a návrhy byly sepsány v předchozí kapitole.

Na závěr nezbyvá než jen zkonstatovat, že nejen studiem odborné literatury, ale zejména všemi kroky, které jsem učinila v rámci empirické části, jsem získala nejen ucelenější pohled na danou problematiku, ale naučila se i získané informace zpracovávat do smysluplných celků a závěrů. Diplomová práce pro mě byla bezesporu velkým přínosem a rovněž by mohla sloužit jako podklad pro další výzkum.

Diskuze

Diskuze je rozdělena do několika bodů, ve kterých je blíže popsán průběh výzkumného šetření.

V každé diskuzi je dobrým zvykem kriticky se zamyslet nad potencionálními zdroji chyb a nepřesností, které výzkumník zpozoroval v průběhu práce a po jejím dokončení. Předpokládané limity, které byly v práci uvedeny, se potvrdily jako správné.

Výzkumník zaznamenal, že někteří respondenti se při určitých otázkách necítili zcela komfortně. Jednalo se o dotazy na konkrétní aspekty vzdělávání, se kterými nejsou zcela spokojeni a obecně o otázky, u kterých chtěli vyjádřit určitou frustraci či nespokojenost. Probíhaly pozorovatelné pohledy, zda jsou dveře zavřené, ztišování hlasu a podobné nonverbální náznaky nejistoty. Kdyby měl výzkum do budoucna pokračovat, bylo by žádoucí zajistit si větší soukromí, ideálně mimo pracoviště a mimo pracovní dobu. Bohužel pro toto výzkumník prostor nedostal. Oslovení respondenti totiž nebyli ochotni účastnit se rozhovoru mimo svoji pracovní dobu.

Výzkum byl rovněž limitován omezenou časovou dotací, která byla výzkumníkovi na rozhovory poskytnuta.

Dalším bodem diskuze je zamyšlení nad praktickou využitelností tohoto výzkumu. Výzkumník si je samozřejmě vědom toho, že není předmětem ani účelem diplomové práce věci měnit, nýbrž popisovat a analyzovat. Ovšem jistou využitelnost výzkumník spatřuje.

Vedoucím pobočky bylo po skončení rozhovoru uvedeno, že až bude práce hotová, tak by si ji velice rád přečetl. Vzhledem k tomu, že tato práce bude v případě úspěšného obhájení dostupná veřejně, bylo toto přislíbeno. Podle závěrů, které byly v průběhu výzkumu učiněny, výzkumník zjistil, že mechanismus zpětné vazby od vzdělávajících se zaměstnanců v organizace neexistuje. Vzdělávací kurz proběhne, vzdělavatel ho ohodnotí, popřípadě účastníky vyzkouší a výstupem je buď nějaký certifikát či osvědčení, nebo pouze krátký report vzdělavatele. Zaměstnanci jsou následně obesláni emailem s odkazem na portál iTutor, kde mají vyjádřit svou spokojenost s daným kurzem. Ovšem tato zpětná vazba se skládá pouze z jedné otázky, a to klasické textem vyjádřené otázky popisující spokojenost respondenta tzv. Liketrova škála (Hayes, 1998, s.122), což

neposkytuje organizaci zrovna velké množství informací. Toto je jediný zpětnovazebný mechanismus směrem od zaměstnanců k vedení. Chybí tedy zpětná vazba celkového náhledu zaměstnanců na vzdělávání v organizaci. Nezaújatý pohled zvenčí může dle názoru výzkumníka pomoci uvědomit si některé chyby či nedostatky, které si lidé působící uvnitř organizace buď neuvědomují, nebo nechtějí připustit.

Bohužel v případě zkoumané organizace je velikost a určitá zkonstatělost organizační struktury pro jakoukoli změnu překážkou, ale jak je obecně známo: každá velká změna začala malým nápadem.

Dalším bodem diskuze bude zhodnocení výsledků výzkumu. Je pravdou, že výsledky výzkumu byly odlišné od očekávání výzkumníka. Dost překvapivým bodem, bylo rozdělení zaměstnanců na dva zcela odlišné tábory, které se od sebe z hlediska možností vzdělávání liší opravdu značnou měrou. Rovněž velkým překvapením byla obecná spokojenost se vzdělávacím procesem ze strany respondentů z tábora klientských pracovníků, specialistů a finančních expertů. Zde výzkumník očekával menší míru spokojenosti, a naopak u pracovníků v terénu nebyla očekávána úplná absence vzdělávání.

Na místě by v této diskuzi bylo i srovnat výsledky tohoto výzkumu a výzkumů jiných výzkumníků na toto téma. Zde opět výzkumník naráží na potřebu anonymizace, kdy nejpodstatnější rozdíly nemohou být zmíněny. Diskuze tedy bude probíhat v obecné rovině.

Například dle již zmíněného výzkumu agentury Donath-Burson-Marsteller ve spolupráci s Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a společností Factum Invenio (2009) jsou preferované směry vzdělávání v dospělosti zejména tyto:

- *„Cizí jazyk (nejčastěji poptávané vzdělávání, mnoho lidí v dospělém věku zde pociťuje nedostatek/možnost)*
- *Informační a komunikační technologie (zejména starší lidé)*
- *Další vzdělávání v oboru (individuálně)*
- *Rekvalifikace (pro nezaměstnané podle individuálních preferencí, určit nový směr rekvalifikace může být pro lidi s dlouholetou praxí obtížné)*
- *Vysokoškolské vzdělání (titul)*

- *Zájmová témata (např. hudba, tanec, dekorace atd.).“* (Donath-Burson-Marsteller, 2009. str 8)

Výsledky preferencí zaměstnanců se shodují. Výzkumník došel ke stejným závěrům, že nejvíce poptávaným směrem vzdělávání jsou cizí jazyky. Tento výsledek se dá zjednodušit na angličtinu, protože i když respondent uvedl cizí jazyk, měl na mysli angličtinu. Hlavním zájmem je *„nějak se domluvit s klientem, i kdyby to mělo být na úrovni jednotlivých slov a posunků, prostě neskončit s pokrčením ramen bez výsledku“* Respondentka C6.

Naopak se tyto dva výzkumy rozcházejí v druhém nejčastěji poptávaném druhu dalšího firemního vzdělávání. Dle výzkumu Donath-Burson-Marsteller (2009) je druhým nejpoptávanějším druhem vzdělávání v oblasti komunikačních technologií. Což je vzhledem k dnešní době naprosto pochopitelné, ITC technologie jsou na vzestupu a zaujímají vedoucí pozici v dovednostech, které zaměstnanci potřebují pro výkon svého zaměstnání a pro zaměstnanost obecně. V diskutovaném výzkumu se tato potřeba neobjevila. Důvod je jednoduchý, zaměstnanci zkoumané organizace nepracují s obecně používanými technologiemi. Mají pouze svůj interní systém/program, ve kterém funguje celá organizace a který je zcela odlišný od všeho, s čím se může zaměstnanec setkat kdekoli jinde.

Druhý nejčastěji poptávaný druh vzdělávání v diskutovaném výzkumu byl orientován na soft skill's, hlavně komunikační dovednosti. Zde se opět tyto dva výzkumy shodují, kdy další vzdělávání v oboru působnosti mělo v obou výzkumech značné zastoupení.

Dalším výzkumem ke komparaci bude výzkum nesoucí název „Role firem v dalším vzdělávání“ od Procházky a Vališové (2014), který vyšel ve Sborníku katedry andragogiky filozofické fakulty univerzity Komenského. Výsledky tohoto výzkumu říkají že: *„Problémem vzdělávání ve firmách je častá nejednoznačnost a roztržitost vnitřních systémů řízení vzdělávání.“* A dále o systémových potížích: *„V praxi se dnes jedná především o nedostatky v oblasti identifikace vzdělávacích potřeb, o nesystémovost při plánování vzdělávacích akcí a nedostatky při realizaci a evaluaci vzdělávání. Základem firemního vzdělávání je, podle našeho názoru, strategická analýza vzdělávacích potřeb firmy a stanovení rozvojových potřeb organizace na plánované období, následovaná analýzou vzdělávacích potřeb skupin/týmů a jednotlivých*

pracovníků. Pozornost by měla být tedy věnována nejen „deficitům“ ve znalostech, dovednostech nebo postojích a aktivitách pracovníků, ale především možnostem rozvoje potenciálu pracovníků.“ (Procházka a Vališová, 2014, str. 67)

Je možné uvést, že i zde se oba výzkumy shodují v nalezené překážce pro vzdělávání zaměstnanců. Tou je určitě nejednoznačnost a roztržitost vnitřních systémů řízení vzdělávání. Dle studovaných interních dokumentů je sice systém jasně nastaven, ale v praxi nefunguje tak, jak by měl. Zaměstnanci si sice mohou o kurz požádat, ale jen někteří, vedoucí pracovník sice může zaměstnance na kurz doporučit, ale jen pokud už je k dispozici v online formě. Hlavním důvodem problémů zde bude fakt, že interní dokumenty a směrnice ohledně vzdělávání byly naposled aktualizovány v roce 2019, takže vzhledem k událostem následujících let (hlavně epidemie Covid 19), jsou již prakticky nepoužitelné.

V otázce systémových potíží opět panuje v obou výzkumech shoda. A sice, že další velký nedostatek nacházíme v oblasti identifikace potřeb vzdělávání. Podle výsledků výzkumu v organizaci je jasné, že zde identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců nezávisí na nich samotných, nýbrž na vedoucím pobočky. Výběr školení a zaměstnanců, kteří se jich budou účastnit je zcela v jeho kompetenci. A i když jeho úsudek a úmysly jsou „ty nejlepší“, tak bez zjišťování názorů a přání zaměstnanců, jejich vzdělávací potřebu nikdy zcela neobsáhne.

Dalším nedostatkem, ve kterém se oba výzkumy shodují je nedostatečná evaluace vzdělávacích akcí. Jak již bylo v diskuzi zmíněno, zpětná vazba od zaměstnanců je minimální.

Výsledkem srovnání výsledků tohoto výzkumu a výzkumů jiných výzkumníků na toto téma je tedy v podstatě shoda. Nijak významně odlišné výsledky se v tomto výzkumu neobjevily.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J., 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BENEŠ, M., 2008. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BIELIKOVÁ A., a HRAŠKOVÁ D., 2006. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace*. Týdeník ekonom. Žilina: Žilinská univerzita. č.22, 15–18. ISSN 1210-0714.
- CRESWELL, J. W., 1994. *Research design, qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 141-29-655-78.
- DOHNAL, J., POUR, J., 2016. *IT v řízení podniku: MBI*. První vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-160-4.
- DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- GREGORY, I., 2003. *Ethics in research*. Michigan: Bloomsbury Academic. ISBN 978 08-2646-477-4.
- HARUNG, H., 2004. *Management nového tisíciletí*. Euromedia group. ISBN 80-249-0313-3.
- HAYES, N., 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-198-3.
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Management Press: Praha. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J., 2006. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 10-8024-722-02-4
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J., 2009. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOČIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha. Grada: ISBN 978-80-247-2497-3.
- MUŽÍK, V., 2004. *Androdidaktika*: Praha: Wolters Kluwer. ISBN 80-7357-045-9.
- PROCHÁZKA, M., a VALIŠOVÁ, A., 2014. *Role firem v dalším vzdělávání*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě. 4.Ročník. ISBN 978-80-223-3541-6.
- PRŮCHA J., VETEŠKA J., 2014. *Andragogický slovník 2. rozšířené vydání*. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4748-4.
- REITMEROVÁ, E., BROUMOVÁ, E. 2007. *Cílená zpětná vazba*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-317-8.
- SLOMAN, M., 2003. *Training in the Age of the Learner*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 978-08-529-2991-9.
- STOREY, J., 2007. *Human resource management: a critical text*. London: Thomson Publishing. ISBN 978-18-448-0615-7.
- STRAUSS, A., & CORBINOVÁ J., 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert. ISBN 978-80-858-3460-4.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. & kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5810-1.

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

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronické zdroje

Donath-Burson-Marsteller. *Vzdělávání dospělých v ČR*. [online]. ©, 2009 [vid. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zprava-z-pruzkumu-vzdelavani-dospelych-v-cr>

European Journal of Business and Management. *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*. [online]. ©, 2014 [vid. 2022-28-12]. ISSN 2222-2839.

Dostupné z:

https://core.ac.uk/display/234625730?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1

EDUCIUS z.s. *ManagementMania, Řízení organizace* [online]. © 2022 [vid. 2022-20-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>

Další zdroje

Interní dokument – organizace „AB“, ABC Personalistky, 2018.

Interní dokument – Výroční zpráva 2019

Interní dokument – Vzdělávání zaměstnanců 2016

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Čermáková a jsem studentkou Univerzity Karlovy Pedagogické fakulty. V rámci empirického výzkumu své diplomové práce s názvem „Analýza systému vzdělávání v organizaci“, bych Vás ráda požádala o spolupráci a vyplnění následujícího dotazníku, který vám zabere jen minimum vašeho času. Cílem výzkumného šetření je zjistit, jaké vzdělávací potřeby mají zaměstnanci zkoumané organizace a jak jsou v organizaci naplňovány, identifikovat klíčové oblasti jejich motivace a bariér pro další vzdělávání.

Tento dotazník je zcela anonymní. Anonymita je zajištěna formou zapečetěných obálek. Po vyplnění prosím vložte dotazníky do obálky, ve které Vám byl dodán a zalepte. Zalepené obálky potom odevzdávejte svému vedoucímu. Dle domluvy s vedením budou zalepené obálky předány výzkumníkovi, který je poté rozpečetí až při samotném výzkumu.

Velice vám děkuji za váš čas a spolupráci.

1. Pohlaví

Žena

Muž

2. Věk

18 – 30

31 – 40

41 – 50

51 – 60

Nad 60 let

3. Rodinný stav:

Vdaná/ženatý

Svobodná/ý

Rozvedená/ý

Jiné: _____

4. Nejvyšší dosažené vzdělání

Základní

Vyučen /a

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

5. Na jaké pracovní pozici se v organizace „AB“ nacházíte?

Klientský pracovník

Rozvážkový pracovník/kurýr

Terénní pracovník

Finanční expert

Pracovník v zázemí

Specialista

6. Jste spokojen s úrovní vzdělávání ve vaší organizaci?

Velmi spokojen

Spokojen

Nespokojen

Velmi nespokojen

Nevím / Nemohu posoudit

7. Jakou formou je v současné době nabízeno vzdělávání?

Samostudium

Prezenční školení (návštěva školitele)

Informace a školení od kolegy

Online školení

Žádnou

Jiné: _____

8. Nabízí vaše organizace podle Vás dostatečné množství vzdělávacích kurzů?

Ano

Ne

Nevím

9. Jaký druh vzdělávání je využíván?

Zacílené na prodejní dovednosti

Odolnost a zvládání stresových situací

Zaměřené na klientský přístup

Jiné: _____

10. Hodnotíte účast na vzdělávání jako motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu?

Motivující

Spíše motivující

Spíše nemotivující

Nemotivující

Nevím / nemohu posoudit

11. V čem se hlavně potřebujete ve Vaší práci vzdělávat?

12. Máte pocit, že tato Vaše potřeba je naplňována?

Ano

Ne

Nevím

13. Je pro Vás některé z nabízených možností vnímána jako překážka ve vzdělávání?

Časová vytíženost

Nechut' se vzdělávat

Rodinná vytíženost

Nevyhovující vzdělávací nabídky

Nízká následná motivace

Jiné: _____

14. Co pro Vás znamená možnost dalšího vzdělávání ve společnosti? (vyberte jednu z následujících možností)

Karierní postup

Seberealizaci a spokojenost

Zvýšení pracovní výkonnosti a efektivity

Vyšší platové ohodnocení

Zvýšení postavení v týmu

Udržet si pracovní místo nebo funkci

15. Jaká forma vzdělávání Vám vyhovuje?

Prezenční (docházkové, osobní přítomnost na vzdělávání)

Dálkové (samostudium spojené s konzultacemi)

Distanční (samostudium převážně online formou)

Kombinované (docházkové + samostudium + online prostředí)

16. Jaký druh vzdělávání Vám vyhovuje?

Účast na otevřených kurzech

Osobní mentor

E-learning, webináře – online kurzy

Hybridní – kombinace online kurzů a prezenčního školení

Samostudium - odborná literatury, studijní texty

Vzdělávání praxí (on the job)

Jiné: _____

Informovaný souhlas

Souhlas s poskytnutím rozhovoru pro účely výzkumu k diplomové práci

Vážená paní, Vážený pane,

v souvislosti s Vaší účastí na výzkumu k diplomové práci, jejímž cílem je zjistit, jaké vzdělávací potřeby mají zaměstnanci zkoumané organizace a jak jsou v organizaci naplňovány, identifikovat klíčové oblasti jejich motivace a bariér pro další vzdělávání, se na Vás obracím s žádostí o poskytnutí individuálního rozhovoru. Vaše názory a zkušenosti přispějí k řešení problémů, kterých se výzkum týká.

Rozhovor není zatížen žádným rizikem. Pokud by Vám však některá otázka byla nepříjemná, nemusíte na ni odpovédět. Máte také právo rozhovor kdykoliv přerušit, a i bez uvedení důvodů v něm nepokračovat.

Ujišťuji Vás, že rozhovor je důvěrný. Rozhovor bude nahráván, aby Vaše informace, které v něm zazní, mohly být odborně zpracovány. Vaše identita bude známa výzkumníkovi, který s touto informací bude pracovat v souladu se zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, zákonem č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s nařízením (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR). Rozhovor bude zpracován pod unikátním kódem. Výsledky rozhovoru budou použity výhradně pro účely *diplomové práce* a pouze v anonymní podobě.

Aby bylo možné kvalifikovaně zpracovat všechny informace, které mi sdělíte, prosím, abyste k takovému zpracování udělil/ udělila svůj dobrovolný souhlas.

S úctou a poděkováním, Michaela Čermáková

Subjekt: Katedra andragogiky a managementu vzdělávání (KAMV), Myslíkova 7, Praha 1, 110 00

Čestné prohlášení

- a. Prohlašuji, že jsem byl/a informován/a o tom, že podle výše uvedených právních předpisů
- o zpracování osobních údajů mám právo:
- kdykoliv odvolat udělený souhlas, a to pro každý ze shora uvedených účelů samostatně;
 - vyžádat si informaci o tom, jaké mé osobní údaje zpracovávány;
 - vyžádat si opravu nebo doplnění mých osobních údajů;
 - žádat výmaz osobních údajů, pro jejichž zpracování již dále není důvod;

- žádat omezení zpracovávání údajů, které jsou nepřesné, neúplné nebo u nichž odpadl důvod jejich zpracování, ale nesouhlasím s jejich výmazem;
- žádat umožnění přenesení zpracovávaných údajů;
- vznést námitku proti zpracování mých osobních údajů pro přímý marketing, včetně souvisejícího profilování;
- nebýt předmětem automatizovaného individuálního rozhodování, včetně profilování;
- mám právo dostat odpověď na svou žádost bez zbytečného odkladu, v každém případě do jednoho měsíce od obdržení žádosti správcem.

Pro kontaktování správce ve věci zpracování osobních údajů lze využít následující kontakt na výzkumníka: Michaela Čermáková, tel.: +420732616698; e-mail: michaela.cermakov@gmail.com

- Potvrzuji, že jsem si přečetl/a tento informovaný souhlas týkající se výše uvedeného individuálního rozhovoru a porozuměl/a mu.
- Souhlasím s tím, že úryvky z individuálního rozhovoru mohou být součástí diplomové práce. Pro tyto účely smí být úryvky z individuálních rozhovorů uvedeny jen v anonymizované podobě bez mého jména a souvislosti s mojí osobou.
- Prohlašuji, že jsem byl seznámen s tím, že po obhajobě diplomové práce budou individuální rozhovor a s ním spojené materiály smazány.
- Prohlašuji, že jsem byl/a poučena o možnosti klást otázky. Rovněž prohlašuji, že všem výše uvedeným skutečnostem a poskytnutým informacím rozumím a беру je na vědomí. Nemám žádné další otázky ani nejasnosti a vyslovuji svůj výslovný svobodný souhlas s účastí na individuálním rozhovoru.
- Prohlašuji, že jsem plně způsobilý/á k právním úkonům a jako takový/á prohlašuji, že jsem informován/a o skutečnosti, že individuální rozhovor poskytuji dobrovolně a jsem oprávněn/a kdykoliv od něj odstoupit.
- Prohlašuji, že беру na vědomí informace obsažené v tomto informovaném souhlasu a souhlasím se zpracováním mých osobních a citlivých údajů v rozsahu a způsobem a za účelem specifikovaným v tomto informovaném souhlasu.

Tento souhlas je sepsán ve dvou vyhotoveních s povahou originálu, přičemž jedno vyhotovení obdrží účastník výzkumu a jedno vyhotovení obdrží výzkumník diplomové práce.

Účastník			
výzkumu:	Jméno a příjmení (tiskacím)	Podpis	Místo	Datum
Výzkumník:	Michaela Čermáková			
	Jméno a příjmení (tiskacím)	Podpis	Místo	Datum

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi uvedenými pojetími řízení lidského kapitálu.....	10
Obrázek 2: Model strategického řízení lidských zdrojů.....	14
Obrázek 3: Systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců v cyklu.....	20
Obrázek 4: Cyklus motivace.....	29

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	36
Graf 2: Věk respondentů.....	37
Graf 3: Rodinný stav respondentů.....	38
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	39
Graf 5: Pracovní pozice respondentů v organizaci „AB“.....	40
Graf 6: Spokojenost se vzděláváním v rámci podniku.....	41
Graf 7: Nabízená forma vzdělávání nabízená organizací „AB“.....	42
Graf 8: Spokojenost s množstvím vzdělávacích kurzů.....	43
Graf 9: Využívaný druh vzdělávání.....	44
Graf 10: Vzdělávání jako motivační proces.....	45
Graf 11: Potřeba vzdělávání.....	46
Graf 12: Naplnění vlastní potřeby.....	47
Graf 13: Překážky ve vzdělávání.....	48
Graf 14: Význam možnosti dalšího vzdělávání.....	49
Graf 15: Preferovaná forma.....	50
Graf 16: Preferovaný druh vzdělávání.....	51