

## 

## Koncept vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků v Dixons Carphone (case study)

**Hynková, Beáta; Buková, Daniela**

Klíčová slova: nástroje a metody, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, koncept firemního vzdělávání, případová studie, vedoucí pracovníci

### Úvod

Lidské zdroje v podniku jsou jedním z nejmocnějších nástrojů stojících za úspěchem, a to jak v rámci vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Pro možnost růstu jakékoliv společnosti je zcela zásadním krokem zajištění dostatečné kvalifikace jejich zaměstnanců, a to v takové míře, jenž by umožnila dosažení podnikatelských vizí. Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou v každé společnosti rozdílné, ať už po stránce obsahové, tak v rámci rozsahu jejich implementace.

Předmětem této práce případová studie zaměřená na koncept vzdělávání vedoucích pracovníků ve firmě Dixons Carphone CoE, s r.o. Tato firma je původem z Velké Británie, kde poskytuje retailové služby v oblasti prodeje elektroniky. V Brně se nachází její pobočka zaměřena na e-commerce platformy v oblasti finanční a administrativní podpory. Firma Dixons Carphone CoE, s r.o. má vlastní koncept vzdělávání vedoucích pracovníků, který chceme v rámci této práce přiblížit. V rámci rešerše se budeme věnovat teoretickým východiskům vzdělávání pracovníků s ohledem na nástroje, metody a přístupy aplikované ve firmě Dixons Carphone CoE, s. r.o.

Na teoretický základ bude navazovat případová studie, kde je našim hlavním cílem prostřednictvím vybraných metod sběru informací zjistit. jak aktuálně vypadá koncept vzdělávání vedoucích pracovníků a jaké zkušenosti s konceptem vzdělávání mají. Pokud bude možné, tak bychom také rádi zjistili, jestli vnímají nějaké rezervy v aktuálním konceptu vzdělávání zaměstnanců. A pokud ano, chceme zjistit, zda plánují nějaké změny v rámci konceptu vzdělávání vedoucích pracovníků a o jaké změny se jedná.

### ~~Metodologie výzkumu~~

Práce je vytvořena na základě metody případové studie, která umožňuje propojení teoretických znalostí s jejich aplikací do praxe. Jedná se o intenzivní studium jedné situace či problému, které se soustředí na zkoumání fenoménu do jeho hloubky v jeho skutečném kontextu (Yin, 2009). Prvním bodem procesu je stanovení výzkumné otázky, na základě, které je později rozhodnuto o používaném nástroji, podobě vzorku a charakteru dat. Zásadním krokem celé studie je volba relevantní literatury, jejímž účelem je bližší orientace v daném tématu a volba správné metody sběru dat (Miovský, 2006). Yin (2009) dále doporučuje kladení velké pozornosti přípravě správně kladených otázek, které ovlivňují kvalitu zpracování. Případovou studii lze provádět prostřednictvím několika výzkumných metod, jedná se o: pozorování, individuální rozhovory, diskuzi, obsahovou analýzu dokumentace, dotazníkové šetření apod. Tato metoda byla vybrána, jelikož je schopna rozpoznat podstatné části zkoumaného případu v kontextu reálné aplikace a napomáhá k širšímu porozumění. (Mihál, 2003)

V prvotní fázi studie došlo ke stanovení významu a cíle práce, jenž je kritické zhodnocení koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci. na jejichž základě byla vytvořena výzkumná otázka: ,,Jakým způsobem a s jakým efektem je ve firmě Dixons and Carphone aplikován koncept vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?“. Za účelem efektivního zpracování teoretických východisek byl zvolen následující postup sběru dat. Proces byl zahájen individuálním rozhovorem s manažerkou školení a rozvoje Kristinou Sabakovou (Recruitment & Branding Manager, Training & Development Lead) z dané organizace. Díky prvnímu rozhovoru byla zjištěna základní koncepce prováděných vzdělávacích programů. Na základě zjištěných informací byla provedena rešerše aktuálních odborných publikací teoreticky souvisejících se získanými daty. K nalezení aktuálních odborných publikací a článků jsme využili Web of Science, Google Scholar, Google Books a Ebsco.

Díky prohloubení vědomostí v dané problematice došlo ke kvalifikovanějšímu průběhu druhého individuálního rozhovoru s výše uvedeným zástupcem firmy, jež společně se studiem poskytnutých interních materiálů poskytly potřebnou základnu pro možnost analýzy celého konceptu.

### Teoretická východiska

**Vzdělávání v organizacích**

Efektivní program rozvoje manažerů by měl reagovat na potřeby organizace a zohledňovat její zásady, přístupy a cíle. Zároveň by měl zohledňovat individuální potřeby zaměstnanců. (Folwarczná, 2010) Cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání. Kde potřebu vzdělávání chápeme jako vzájemný nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavků na jejich pracovní pozici. Při identifikaci potřeby vzdělávání vycházíme z dostupných údajů o pracovních místech a o zaměstnancích. (Šikýř, 2016)

V případě, kdy identifikujeme potřebu vzdělávání je třeba sestavit plán vzdělávání, který přesně vymezuje: cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora, čas vzdělávání, místo vzdělávání, požadavky na materiální a technické vybavení a služby, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a v neposlední řadě náklady spojené se vzděláváním. (Šikýř, 2016)

Následuje fáze realizace v rámci, které se plánované vzdělávání uskutečňuje. Při realizaci je možné využít jak interní vzdělavatele (kouče, manažery, personality, lektory), tak externisty (konzultanty, vzdělávací agentury). (Folwarczná, 2010)

Realizaci je nutné nějakým způsobem vyhodnotit, v této fázi však nastává problém. Vyhodnocování výsledků vzdělávání je v celku problematické, protože výsledky vzdělávání jsou stěží měřitelné a zpravidla se projevují nepřímo s odstupem času. Nejčastěji se při vyhodnocování výsledků zkoumá a posuzuje adekvátnost zvolených metod a následná odezva účastníků. (Šikýř, 2016) Pro správné hodnocení výsledků programu bychom si měli položit otázku, kdy chceme efektivnost zkoumat. Musíme však respektovat to, že naše možnosti vyhodnocování jsou omezené. Současné trendy se přiklánějí k neformálním metodám hodnocení (informace od nadřízených, informace od účastníků) formální metody (dotazníky, testy) jdou vzhledem k administrativní náročnosti spíše do ústraní, to však neznamená, že jsou méně významným zdrojem informací. (Folwarczná, 2010)

**Metody a nástroje vzdělávání**

V případě, kdy má podnik jasně stanovené cíle, kterých chce prostřednictvím vzdělávání dosáhnout je třeba k jejich naplnění zvolit správnou metodu vzdělávání, kterých je celá řada. Při výběru správné metody vzdělávání pracovníků je velmi důležité zmínit, že neexistuje jen jeden správný postup či metoda. (Vodák & Kucharčíková, 2011) Vzhledem k množství metod a nástrojů, jež je při vzdělávání možné využít jsme vybrali jen několik, které chceme přiblížit.

**Vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště**

Jako jednu z mnoha rozlišujeme metodu vzdělávání na pracovišti (on-the-job) a mimo pracoviště (off-the-job). Jak již vyplývá z jejich názvu metoda vzdělávání na pracovišti bude realizována v místě zaměstnání. Příkladem tohoto vzdělávání může být instruktáž, koučování, rotace práce a další. Naproti tomu vzdělávání mimo pracoviště nese známky vytržení zaměstnance z jeho pracovního prostředí a je realizováno na jiném místě. Příkladem může být přednáška či školení externích školitelů v jejich přednáškových prostorách či outdoorové aktivity. (Šikýř, 2016)

**Leadership Academy**

Leadership Academy – neboli „Akademie pro vedoucí pracovníky“, je dle kontextu přiblížena teoretickými východisky souvisejících s programy pro rozvoj vedoucích pracovníků uplatňovaných napříč podnikatelskými subjekty rozličných oborů.

Jak zmiňuje v odborném článku (Narayandas & Moldoveanu, 2019), jednou z nejsilnějších konkurenceschopných sil dnešního podnikatelského prostředí jsou vůdčí schopnosti pracovníků na kritických pozicích. Jako jeden z efektivních způsobů se jeví intenzivní programy vzdělávání. Nicméně v případě, že nejsou zaměstnancům vhodně předány schopnosti související jak s oblastí odbornosti, tak s mezilidskou komunikací či zvládání stresu, nenesou tyto programy požadované výsledky. Zvolený vzdělávací program by měl odrážet jak celopodnikovou, personální strategii, tak by měl však současně plně podporovat konkrétní dlouhodobou strategii pro rozvoj zaměstnanců podniku (Bartoňková, 2010). Poznatky získané ze studie (Brock, 2020) potvrzují, že rozvojové programy mohou podpořit sounáležitost s identitou firemního leadershipu prostřednictvím rozvoje vůdčích schopností, mezilidské komunikace a dalších dovedností.

Vzdělávací programy určené pro rozvoj schopností leadershipu by měly pokrývat následující oblasti: rozvoj emoční inteligence, přípravu na stresové situace, podporu schopnosti racionálního riskování, rozhodovací procesy, motivace zaměstnanců i sebe, stimulace podřízených k výkonu, schopnost podpory a sounáležitosti s firemní kulturou apod. (Brock, 2020; Al-Turief et al., 2018).

Velmi doporučovanou poučkou v rámci tvorby efektivního a úspěšného programu pro vedoucí pracovníky je volba specifických vůdčích schopností a vlastností, zakotvení rozvoje těchto dovedností v průběhu výkonu práce, zkoumání přístupů podporující dané chování a monitorování efektu jednotlivých metod (Burdjian et al., 2014).

**Development Review**

V doslovném překladu „revize vývoje” tento překlad je však vzhledem k šíři pojmu nepřesný. Development review vyjadřuje spíše názor či hodnocení aktuálního vzdělávání ve firmě ze strany zaměstnanců včetně případných doporučení (Alvarez & Salas, 2004).

Díky development review mají zaměstnanci možnost ovlivnit způsob a formu jejich vzdělávání. Development review probíhá nejčastěji formou schůzky, kde zúčastnění poukazují na formy vzdělávání, které by ocenili a organizace jim danou možnost zatím neposkytla. Druhým případem je situace, kdy organizace vzdělávání v dané oblasti podporuje, ale zaměstnancům nevyhovuje forma vzdělávání. Development review může mít i podobu psaného projevu (dotazník, vlastní zhodnocení), nutné je však podotknout, že tyto formy mají blíže k vlastnímu feedbacku, a proto nemusí být dostatečně efektivní pro účely HR oddělení. Nástroj je možné aplikovat na všechny zaměstnance bez ohledu na jejich postavení ve firmě, samozřejmě s přihlédnutím k nutnosti vzdělávání pracovníků na jednotlivých pozicích. Tento nástroj se soustředí na pracovní cíle zaměstnanců s ohledem na jejich vlastní preference (Lee, 2020).

**Třistašedesátistupňová zpětná vazba**

Tato metoda je mnohdy označována i jako „metoda vícenásobné zpětné vazby” je známá už desítky let. Nadřízený, kolegové i podřízení vyjadřují názor na odvedenou práci a chování hodnoceného v určitých situacích. Vzniká jako nástroj rozvoje lidských zdrojů, za účelem zdokonalování přístupu zaměstnanců k práci a svému okolí. Nejdůležitějším znakem třistašedesátistupňové zpětné vazby je vícenásobné hodnocení (Bartoňková, 2010).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Je tvořena postupnými kroky, jež mají za cíl hodnotit pracovníka ze strany jeho kolegů. Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace (zpětná vazba), které se dostává manažerovi a týká se toho, jak okolí vnímá jeho chování, jak jej hodnotí a jak na ně působí. Tyto informace podávají lidé, kteří s manažerem přicházejí na pracovišti do styku (nadřízený, kolegové, podřízení, někdy zákazníci). Tento okruh lidí je specifikován v samotném názvu teorie (360 stupňů = kruh) (Kubeš & Šebestová, 2008).

Jedná se o metodu, která prostřednictvím dotazníkového šetření podá zpětnou vazbu (feedback). Celé šetření probíhá na úrovni firmy. Každý hodnocený je hodnocen nadřízenými, podřízenými a svými kolegy. Hodnocený hodnotí i sám sebe tudíž je pokryt celý okruh osob, které vstupují do vzájemné interakce v rámci pracovního vztahu. Tato metoda je velmi oblíbená především kvůli své anonymitě a objektivitě. Každý dostane zpětnou vazbu a může ji srovnat se svým vlastním hodnocením a na základě toho vyhodnotit jaké může učinit změny (Kahya & Cemrek, 2017).

Folwarczná (2010) Uvádí, že do zpětné vazby je možné zapojit i další strany. Dalšímu členy mohou být třeba personalisté, externí konzultanti, odborníci či psychologové. Zároveň však podotýká, že je tento způsob ojedinělý, využívá se zejména v případech, kdy zaměstnanec nemá přímého nadřízeného nebo se podílí na různých projektech.

**Konference**

Tato forma vzdělávání je určena spíše pracovníkům, kteří potřebují rozvíjet zejména své oborové zkušenosti na vyšší úrovní. Jedná se o kratší diskusní setkání vybraných a kompetentních osob, které se vyjadřují k určité problematice. Setkání tohoto typu mohou být jak pravidelná, tak nepravidelná. Slouží zejména k rozšíření obzorů zúčastněných. Vzhledem k omezenosti kapacit, které se danou problematikou zabývají bývají tyto konference často i cizojazyčné. (Küngas et al., 2013)

Konferencí se obecně rozumí setkání několika lidí za účelem diskuse o konkrétním tématu. Na konferenci se diskutují inovativní nápady a mezi odborníky dochází k výměně nových myšlenek a informací v oboru. Rozlišujeme konference akademické obchodní a další. Akademické konference je setkání vědců a akademiků, kde jsou prezentovány zejména výsledky výzkumu nebo může být realizovaná v podobě workshopu. Obchodní konference se týká zaměstnanců a podnikatelů působících ve stejném či podobném odvětví (eventuelně i podniku). Zaměstnanci se setkávají za účelem diskuze o nových trendech a příležitostech týkající se jejich podnikání. Obchodní konference mohou být však i ve větším měřítku, kdy se kromě podnikatelů a zaměstnanců konference účastní i veřejnost. Veřejnost tak přichází do kontaktu s prodejci a navazují se zde nová spojení. (Event Planning Guide: What is a Conference?, 2020)

**Executive mentoring**

Executive mentoring, neboli „mentoring od zkušených vedoucích pracovníků“ dává novým a méně zkušeným zaměstnancům možnost lépe porozumět jejich profesi a podnikové kultuře. Organizace toho dosahují prostřednictvím mentora, který nové zaměstnance vede a pomáhá jim po celou dobu jejich činnosti v organizaci. Tento typ formálního mentoringu (Allen & Eby, 2003) umožňuje větší motivaci zaměstnanců do práce a současně zvyšuje úroveň jejich celkové spokojenosti. (Noe, 2017)

Benefity, které tato metoda nabízí byly vyzkoušeny na nesčetně organizačních celků. Jak uvádí (Shaughnessy, 2013), nad rámec předaných informací je pracovník odměněn rozvojem na úrovni mezilidského a sociálního chování, kariéry, případně osobního života. Tento dynamický proces zahrnuje několik interpersonálních rolí plnící funkci učení a vzdělávání, podpory, koučování, modelových situací a dohledu pro efektivní práci.

I přes obecnou funkčnost této metody vzdělávání zaměstnanců směrem k vyšší konkurenceschopnosti podniku, jsou některé způsoby jejího uplatnění neefektivní. Dle Moldoveanu a Narayandas (2019) je to důsledek následujících faktů: mezera v motivaci pracovníků, nesoulad mezi firmou požadovanými dovednostmi a těmi, které jsou součástí rozvojových programů a v poslední řadě špatný systém transformace do praxe. Dalším limitem je volba programů soustředících se pouze na prohloubení odborných znalostí nehledě na potřebu „soft skills“ (Flanagan, 2019).

### Výsledky

Ve firmě Dixons Carphone CoE, s.r.o.se uplatňuje široká platforma nástrojů podporující rozvoj zaměstnanců na vedoucích pozicích podniku. Na základě rozhovorů a interního materiálu bude popsán koncept se zaměřením na oblasti, které jsou informačně bohaté a přínosné pro hlubší pochopení problematiky.

V dané organizaci kladou velký důraz na získávání zpětné vazby a případnou úpravu programů, obsahů akademií a rozvrhu jednotlivých školení. Celkově je zde hojně uplatňován individuální přístup založený na principu neustálého vzdělávání a zlepšování se – do nějž podnik cíleně investuje jako do své konkurenční výhody.

Vzhledem k počtu zaměstnanců, který mírně přesahuje číslovku sto, je velkou výhodou existence **samostatného tréninkového informačního systému (TRIS)**. Tento nástroj umožňuje komplexní propojenost celé škály nabízených tréninků společně s informacemi o jednotlivých zaměstnancích, jejich umístění v rámci organizační struktury i jejich preference ohledně volby rozvojového programu. Výhodou systému je jeho jednoduchost a možnost identifikace zaměstnanců i při přesunu pod jiné organizační celky.

TRIS obsahuje veškeré informace o nadcházejících kurzech a zároveň umožňuje vedení hodnocení těch, které už proběhly v minulosti. Konkrétní workshop, který stojí za zmínku, se nazývá „resilience“. Zpětná vazba na toto konkrétní školení vedení podniku utvrdila v jeho účelnosti. Účastníci kurzu byli schopni na základě získaných schopnosti reagovat na stresové situace nejen v zaměstnání, ale i v osobním životě. Samozřejmě existuje rozdíl v přístupnosti jednotlivých školení, a to zejména na základě postavení ve firmě. Vedoucím pracovníkům je nabízena širší škála možností a šancí účasti na daných školení.

Co se týče vedoucích pracovníků firmy, existuje pro ně nespočet možností, jak se rozvíjet a přinášet tak podniku stále větší hodnotu. Nástroj, který je primárně určen právě pro tyto zaměstnance se nazývá **„Leadership Academy“**. Jedná se o roční program pro vybrané manažery obsahující dvanáct školení rozvíjejících právě takové dovednosti, které jsou v rámci jejich pozice požadovány. Pro praktickou ukázku jsou dále vyjmenovány některé z nich: Team spirit, Leadership skills, Introduction to lean and problem solving, Change management, Defining problems and making decisions, Project management and stakeholders management, Motivation and coaching, Introduction to RPO, Leadership courage, Work-life balance.

Vzhledem k tomu, že firma působí i v zahraničí, jsou některé z nich realizovány v cizím jazyce. Pro účely vzdělávání manažerů využívají jak interní, tak externí školitele. Školení s interními školiteli probíhají většinou v prostorách firmy, pro externí školení využívají zpravidla jiných prostor.

Výhodou „Leadership Academy“ je samozřejmě profesní posun, který je jasně monitorován prostřednictvím zpětné vazby. Jako další lze jmenovat možnost networkingu a navázání vztahů mezi jednotlivými odděleními, což přispívá k celopodnikové kooperaci. Implementace jednotlivých prvků programu je zajištěna prostřednictvím setkání, které probíhají po absolvování celé akademie a slouží pro sdílení praktických zkušeností souvisejících s poskytnutým teoretickým základem. Díky „Leadership Academy“ se manažeři zdokonalují a dosahují tak vyšších kvalit. Navíc je tento systém značně motivující, protože nabídky této formy vzdělávání se dostává omezenému počtu manažerů.

Dalšími nástroji, sloužícími nejen vedoucím pracovníkům podniku, jsou **Development Review a 360 - stupňová zpětná vazba**. První nástroj je využíván zejména pro identifikaci potřeb zaměstnance, co se týče jeho rozvoje v rámci odborných znalostí i soft skills. Na základě těchto poznatků je vytvářen individuální a přesný plán vzdělávacích akcí a programů. Díky Development review je možné včas předejít realizaci nechtěných školení. Nejsou tudíž vynaloženy finanční prostředky, čas a energie na školení o které zaměstnanci s ohledem na svoji pozici nemají zájem.  360 - stupňová vazba probíhá v dané organizaci jednou za šest měsíců a poskytuje cenné informace jak manažerům, tak podřízeným pracovníkům. Vzhledem k anonymitě této metody se zaměstnanci neobávají sdělit svůj skutečný názor, a proto organizace nepochybuje o pravdivosti jednotlivých tvrzení.

Jako další nástroj, jenž je k dispozici všem zaměstnancům nehledě na jejich pozici v rámci organizační struktury, je **Executive Mentoring**. Každý rok se přihlásí několik senior manažerů, kteří se v následujícím období věnují vedení zvolených „mentee“. Tito mentoři prochází před začátkem spolupráce odborným školením, přes to probíhá v kamarádském duchu Je strukturována tak, aby byla sloužila k rozvoji. V závislosti na velmi pozitivní zpětnou vazbu od obou stran těchto spoluprací plánuje firma tuto metodu nadále provádět. V některých případech však aplikace naráží na limity v podobě časové vytíženosti mentorujícího manažera, jenž může ovlivnit kvalitu spolupráce. Účastníci těchto programů zažívají rozvoj jak po profesní a odborné stránce, tak po té mentální. Díky interakci s mnohem zkušenějšími pracovníky se umí na aktuálně řešené problémy podívat z větší perspektivy.

**Konference**, jako doplňkový nástroj celého konceptu, jsou nejčastěji navštěvovány IT speciality, a to z důvodu nutnosti následovat aktuální a rychle se vyvíjející trendy v dané oblasti. Účast na těchto akcích přináší zaměstnancům inspiraci a informace týkajících se nových, moderních technologií. Je důležité, aby se i našim zaměstnancům dostávalo nejnovějších informací z oboru. Platí to samozřejmě dvojnásob pro naše IT oddělení.

V dnešní době není výjimkou, že právě informatici mění svá místa velmi často, proto je důležité mít jim co nabídnout i stran vzdělání. Najít kvalitního IT specialistu není snadné a udržet si ho je při dnešních podmínkách na trhu práce stále obtížnější. Naše společnost právě informatiky pro svoji funkci velmi potřebuje, a to především proto, aby se naše programy neustále zdokonalovaly a my tak udrželi krok s konkurencí.

Při každoročním reportování podniku hodnotí zaměstnanci systém vzdělávání a rozvoje velmi pozitivně, a proto firma hodlá s jeho chodem pokračovat. Jelikož tento koncept funguje už několik let, není důvod měnit jeho koncepci velmi zásadním způsobem. Možné rozšíření v budoucnosti však firma vidí v zavedení e-learningových programů, umožňujících další prostor pro zvyšování kvalifikace i soft skills dovedností.

### Diskuze

~~Účelem zpracování seminární práce byla případová studie podniku Dixons and Carphone, se zaměřením na podobu celého konceptu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Kladli jsme si otázky týkající se podoby jednotlivých metod, přístupu k nim, dosažených výsledků a efektů na zainteresované zaměstnance, případné limity komplexního systému.~~

~~Vzhledem k obsáhlosti systému vzdělávání ve zkoumané organizaci bylo možné aplikovat teoretická východiska získaná v rámci rešerše. Díky nabytým znalostem jsme došli k závěru, že je podnik schopen aplikovat metody bez větších problémů a s efekty, jež odpovídají jejich požadavkům. Konkrétní poznatky byly uvedeny v části s výsledky.~~

~~Přesto vyvstaly jisté otázky, a to zejména aplikace Executive Mentoringu. Tento nástroj je velmi efektivní, jak zaznělo v literární rešerši. Nicméně v kapitole s výsledky zaznívá, že se senior manažeři často potýkají s nedostatkem času, současně je tento nástroj u zaměstnanců velmi oblíbený.~~

~~Vzniká tak několik otázek. Realizovat tento nástroj i když víme, že na jeho realizaci není dostatek prostředků (čas, senior manažeři)? Upustit od něj, když je mezi zaměstnanci oblíbený? Hledat snad nové východisko, které by poskytovalo přijatelnější kompromis? Vzhledem k tomu, že jsme vycházeli z podnikových materiálů a rozhovoru hodnotíme, že nemáme zatím dostatečné množství zdrojů k posouzení této konkrétní situace i přesto tento bod stojí za zmínku a uvážení.~~

~~Zjistili jsme, že společnost uplatňuje v rámci svého konceptu „strategický staffling“, který vysvětluje strategii volby pracovníků, jimž se věnuje největší pozornost (Hroník, 2007). Samozřejmě umožňuje všem zaměstnancům možnost rozvoje, avšak vedoucí pracovníky a talentované jedince podporuje nadstandardními programy. Tento přístup je podle nás velmi efektivní nicméně může vést k tomu, že se všem nedostane stejných možností i přes relativně podobné výsledky jejich práce. Je možné, že zaměření se na vybrané jedince bude živit vzájemnou rivalitu, a tím narušit dobré vztahy na pracovišti.~~

~~Volbu případové studie jako výzkumné metody hodnotíme pozitivně, jelikož se nám podařilo zjistit jaké konkrétní nástroje pro vzdělávání vedoucích pracovníků využívají a v jaké míře jsou efektivní. Abychom mohly lépe zmapovat všechny nástroje a jejich aplikaci ve firmě, musely bychom tuto případovou studii rozšířit ještě o dotazníkové šetření určené manažerům. V tomto okamžiku je však důležité poznamenat, že získat vyplněné dotazníky od manažerů by bylo značně komplikované a je možné, že by na to vedení firmy ani nepřistoupilo.~~

### Závěr

~~V této práci jsme se snažili pomocí case study přiblížit možnosti vzdělávání vedoucích pracovníků v organizaci Dixons Carphone CoE, s r.o. Pro jejich zpracování jsme vybrali metody uvedené v kapitole Metodologie výzkumu. V první části jsme zpracovaly teoretická východiska, která se soustředila na firemní vzdělávání a jeho vybrané nástroje a metody.~~

~~Na teoretickou část jsme navázali výsledky naší případové studie. Identifikovali jsme jednotlivé nástroje, jejichž aplikaci ve firmě jsme přiblížili. Jednalo se zejména o samostatný tréninkový informační systém (TRIS), „Leadership Academy“, Development Review, 360 - stupňovou zpětnou vazbu, Executive Mentoring a konference. Firemní koncepce plně odráží teoretická východiska včetně zohlednění limitů jednotlivých metod.~~

~~V rámci diskuse jsme dospěli k závěru, že systém vzdělávání ve firmě Dixons Carphone CoE, s r.o. je vhodně zvolen a realizován s očekávaným efektem. Celkový koncept vzdělávání vedoucích pracovníků je velmi propracovaný. Za zmínku stojí systém „Leadership Academy“ který je zaměřen na vzdělávání vybraných manažerů.~~

~~Podnikatelský subjekt Dixons and Carphone CoE, s r.o. věnuje dle našich závěrů velkou pozornost využití a zhodnocení svého lidského kapitálu, což není v dnešních podmínkách výjimečností, spíše nutností. V případě, že bude pokračovat stejným způsobem i nadále, věříme, že jeho úspěšnost poroste.~~

### Literatura

Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality. Journal Of Management, 29(4), 469-486.

Al-Turief, M. A., Alzeghoul, E. A., & Aljasim, F. (2018). The Effectiveness of the Future Leadership Program in Developing Transformational Leadership Behavior among. Humanities And Social Sciences Series, 33(6), 15-25.

Alvarez, K. A., & Salas, E. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. Sage Journals, 385-416. https://doi.org/10.1177/1534484304270820

Bartoňková, H. (2010). Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. ?: Grada.

Brock, K. F. (2020). Leadership Development Programs: Can we influence identity? Vanderbilt University, 1-6. https://doi.org/10.1108/lhs-04-2014-0032.

Burdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. Mckinsley Quarterly, 1-6.

Event Planning Guide: What is a Conference?. (2020, May 20). Evenues. Retrieved December 28, 2020, from https://evenues.com/event-planning-guide/what-is-a-conference

Flanagan, J. (2019). Nursing Knowledge and Language Development: Process Matters. Wiley Online Library, 24-50. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/2047-3095.12250

Folwarczná, I. (2010). Rozvoj a vzdělávání manažerů. Grada.

Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Grada Publishing a.s.

Kahya, E., & Cemrek, F. (2017). An Investigation on the Ratings from Four Sources for Different Positions in a 360 Degree Feedback System. Journal Of Economics, 12(3), 49-64.

Kubeš, M., & Šebestová, Ľ. (2008). 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Grada.

Küngas, P., Karus, S., Vakulenko, S., Dumas, M., Parra, C., & Casati, F. (2013). Reverse-engineering conference rankings: what does it take to make a reputable conference? Scientometrics, 96(2), 651-665. https://doi.org/10.1007/s11192-012-0938-8

Lee, G. J. (2020). Employee Training and Development as an Antecedent of Firm Customer Capabilities: Longitudinal Moderation by Firm Size and Market Type. Journal Of African Business, 21(4), 462-475. https://doi.org/10.1080/15228916.2020.1785656

Mihál, V. (2003). Proč a jak psát kazuistiku? Pediatrie Pro Praxi, 2003(3), 1-3.

Miovský, M. (2006). Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Grada Publishing a.s.

Narayandas, D., & Moldoveanu, M. (2019). The Future of Leadership Development. Harvard Busines Review, (4), 40-48.

Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.

Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. Intangible Capital, 14(3), 429. doi:10.3926/ic.1050

Shaughnessy, M. F. (2013). Mentoring: Practices, Potential Challenges and Benefits.

Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Canadian Journal Of Action Research, 70-71.