

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Firemní vzdělávání
Diplomová práce

2023

Bc. Petra Hladíková

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Petra Hladíková
Osobní číslo: E21140
Studijní program: N0413A050009 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Téma práce: Firemní vzdělávání
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnocení oblasti firemního vzdělávání ve vztahu k celkové strategii firmy. Student provede šetření v prostředí firmy, kterou si sám zvolí. Vlastní analýza se zaměří na identifikaci potřeb profesního a dalšího vzdělávání ve firmě, formy, nástroje a metody firemního vzdělávání, jeho organizaci, implementaci a evaluaci. Výsledky analýzy student kriticky zhodnotí a popř. doporučí návrhy na zlepšení stávajícího stavu.

Osnova:

- Význam vzdělání na trhu práce.
- Firemní vzdělávání (principy, druhy).
- Představení firmy.
- Zhodnocení systému vzdělávání firmy.
- Vyhodnocení výsledků a shrnutí.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-2472-914-5.
- BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471-904-7.
- WHITMORE, John. *Coaching for Performance*. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2017. ISBN 978-14-7365-812-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

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

L.S.

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

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

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Firemní vzdělávání jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností, až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29.6. 2023

Bc. Petra Hladíková v.r.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce, paní doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat paní Haně Šmidtové za poskytnutí materiálů a informací vztahujících se k tématu, možnost konzultací a osobních setkání za účelem diskuse o řešeném problému. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří se trpělivě podíleli na empirickém šetření.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje zhodnocení firemního vzdělávání ve vztahu k celkové strategii firmy ve vybrané společnosti a zkoumá jeho vazbu na strategické cíle firmy. Teoretická část vymezuje základní poznatky a definice firemního vzdělávání. V praktické části je provedena analýza firemního vzdělávání ve vybrané společnosti. Na základě získaných výsledků je provedeno kritické zhodnocení současného stavu firemního vzdělávání v dané firmě a formulovány doporučení pro zlepšení stávajícího stavu firemního vzdělávání ve vybrané firmě.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, firemní vzdělávání, metody firemního vzdělávání, rozvoj, strategický přístup ke vzdělávání, lidský kapitál.

TITLE

Corporate education

ANNOTATION

The aim of this diploma thesis is the evaluation of corporate education in relation to the overall corporate strategy in the selected company and examination of its connection to the company's strategic goals. The theoretical part of this thesis defines the basic knowledge and definitions of corporate education. In the second part, an analysis of corporate education in a selected company is carried out. Based on the obtained results a critical evaluation of the current state of corporate education in the selected company is carried out and recommendations are formulated for improving the current state of corporate education.

KEYWORDS

Education, corporate education, methods of corporate education, development, strategic approach to education, human capital.

OBSAH

TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	13
1.1. LIDSKÉ ZDROJE.....	13
1.2. LIDSKÝ KAPITÁL.....	15
1.3. STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
1.3.1. Úrovně strategií.....	17
1.3.2. Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání.....	19
1.4. PROSTŘEDÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
1.4.1. Oblasti firemního vzdělávání.....	20
1.5. FIREMNÍ KULTURA.....	21
2. POSTUP FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
2.1. ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	22
2.2. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
2.3. REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
2.3.1. Postavení lektora v procesu vzdělávání.....	26
2.4. VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
3. METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
3.1. METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI.....	31
3.2. METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVÍŠTĚ.....	32
4. NOVODOBÉ TRENDY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
4.1. ROZVOJ MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ.....	35
4.2. DIGITÁLNÍ A ONLINE VZDĚLÁVÁNÍ.....	36
4.2.1. Virtuální realita a gamifikace.....	36
4.2.2. Umělá inteligence.....	37
ANALYTICKÁ ČÁST.....	38
5. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
5.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	38
5.2. FIREMNÍ HISTORIE.....	39
5.3. SOUČASNÁ FIREMNÍ SITUACE.....	41

5.4.	FIREMNÍ STRATEGIE.....	41
5.5.	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY XY	42
5.6.	FIREMNÍ KULTURA.....	43
6.	ANALÝZA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY	45
6.1.	ROZHOVOR Č. 1	52
6.2.	ROZHOVOR Č. 2	53
6.3.	VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	56
6.4.	METODIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	57
6.5.	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	58
7.	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	75
7.1.	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	77
	ZÁVĚR.....	80
	POUŽITÁ LITERATURA.....	81
	PŘÍLOHY	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Rozvoj strategického řízení firemního vzdělávání.....	16
Obrázek č. 2: Vzdělávací cyklus firemního vzdělávání	22
Obrázek č. 3: Realizační faktory	25
Obrázek č. 4: Kompetence lektora	27
Obrázek č. 5: Zjednodušená organizační struktura firmy XY	43
Obrázek č. 6: Organizační struktura oddělení vzdělávání a rozvoje	45
Obrázek č. 7: Obsah povinného školení XY basics	46
Obrázek č. 8: Přehled o zaměstnancích, kteří se firemně vzdělávají.....	47
Obrázek č. 9: Online odznaky za splněné školení	47
Obrázek č. 10: Návrh nového firemního systému pro vzdělávání.....	48
Obrázek č. 11: Poměr aktivity na vzdělávání za rok 2022 a 2023	49
Obrázek č. 12: Označení jednotlivých školení v systému	49
Obrázek č. 13: Přehled obsahu zvoleného školení	50
Obrázek č. 14: Zobrazení nabídky školení v systému firmy XY	51
Obrázek č. 15: Statistické údaje dotazníkového šetření	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Matice metod rozvoje.....	30
Tabulka č. 2: Rozložení respondentů dle pohlaví	58
Tabulka č. 3: Respondenti dle délky zaměstnání	60

Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů dle pracovní oblasti.....	61
Tabulka č. 5: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice	61
Tabulka č. 6: Zhodnocení kvality vzdělávacích aktivit.....	66
Tabulka č. 7: Kvalita lektorů ve firmě	69
Tabulka č. 8: Spokojenost s organizací vzdělávacích aktivit	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rozložení věkové struktury respondentů	59
Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle studovaného oboru.....	62
Graf č. 3: Přehled motivace se firemně vzdělávat.....	64
Graf č. 4: Motivace k firemnímu vzdělávání	65
Graf č. 5: Zlepšení pracovní pozice v návaznosti na vzdělávání.....	66
Graf č. 6: Rozložení odpovědí dle názoru na množství vzdělávacích aktivit.....	67
Graf č. 7: Informovanost o nabízených vzdělávacích akcích.....	68
Graf č. 8: Situace aktuálního výběru vzdělávacích akcí.....	68
Graf č. 9: Oblíbenost vzdělávacích metod respondentů	70
Graf č. 10: Zájem o oblasti vzdělávání	71
Graf č. 11: Metoda ověření získaných znalostí	73
Graf č. 12: Možnosti zlepšení firemního vzdělávání.....	74

TERMINOLOGIE

HR	Lidské zdroje (Human Resources)
TRAčíslo	Označení školení v interním systému
Badge	Odznak za splnění vzdělávací aktivity
L&D	Oddělení pro vzdělávání a rozvoj
Buddy	Zkušený zaměstnanec, který má na starost nováčka během prvních dní
Private labels	Vlastní značka firmy, která vyrábí vlastní zboží
Wellbeing	Změření na celkovou pohodu, spokojenost a zdraví zaměstnance
Know-how	Souhrn poznatků, výrobních a obchodních znalostí a postupů

ÚVOD

V současné rychlé době jsou zaměstnanci neboli lidský kapitál firmy klíčovým faktorem pro úspěch a růst firmy. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí efektivního řízení lidských zdrojů. S příchodem nových technologií, změn na trzích či změn pracovních procesů je potřebné, aby byli zaměstnanci schopni rychle reagovat a změnám se přizpůsobit. Firemní vzdělávání a s tím spojené získávání nových znalostí či dovedností je významným prvkem konkurenceschopné firmy. Vzdělávání zaměstnanců udržuje strategický rozvoj firmy a představuje způsob, jak nezaostat na dnešním dynamickém trhu.

Investice do vzdělávání zaměstnanců se stala nedílnou součástí firemní strategie firem, které chtějí zvýšit svoji hodnotu a chtějí budovat silný tým pracovníků. Vzdělávání je nedílnou součástí běžného života, kdy se člověk neustále rozvíjí a formuje. Získání nových znalostí a dovedností vede zaměstnance k větší angažovanosti, motivaci a spokojenosti, což má pozitivní vliv i na celé firemní prostředí. Firma by měla mít inovativní přístup ke vzdělávání zaměstnanců a umožnit jim seberealizaci. Vzdělávání zaměstnanců může zvýšit jejich pracovní nasazení a přinést tak lepší pracovní výsledky, kvalifikovaní a vzdělávající se zaměstnanci zajišťují správné fungování firmy. Firmy proto již při vzniku zavádí oddělení vzdělávání a rozvoje, které se této problematice věnují.

Cílem diplomové práce je zhodnocení systému firemního vzdělávání ve vztahu k celkové strategii ve vybrané firmě, identifikování případných nedostatků a následně navržení doporučení, které povedou ke zlepšení firemního systému vybrané firmy. Firemní vzdělávání se stalo nezbytnou součástí při budování silného postavení na trhu a pomáhá při implementaci nových procesů a prvků strategie. Pro zachování anonymity analyzované společnosti bude v práci používán název firmy XY. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a analytickou.

V teoretické části diplomové práci bude představen teoretický rámec poznatků, zabývající se problematikou firemního vzdělávání. Následně budou představeny strategické přístupy, jejich úrovně a kompetence. Cílem teoretické části je poskytnout podklady pro výzkumné šetření v analytické části a představit průběh vzdělávacího cyklu a metody vzdělání. Analytická část navazuje na teoretickou část a cílem analytické části je pomocí výzkumného šetření analyzovat systém firemního vzdělávání ve firmě XY a následně systém vyhodnotit a ověřit stanovené hypotézy. Analýza bude sloužit také jako podklad pro následný rozvoj vzdělávání ve firmě XY.

Teoretická část

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Školení zaměstnanců je průběžný a velmi důležitý proces ve všech organizacích. Firemní vzdělávání, známé také jako profesní rozvoj, může být cenným přínosem pro společnost ve všech odvětvích. Může být považováno pro společnost za důležitou investici, protože může pomoci zvýšit produktivitu zaměstnanců, morálku a celkové udržení zaměstnanců, které vede k následnému rozvoji firmy. Pomocí soustavných vzdělávacích aktivit je možné zlepšit kvalifikaci zaměstnanců, kteří zlepšují celkovou výkonnost a konkurenceschopnost společnosti (Dvořáková, 2007, s. 128). Firemní vzdělávání je možné tedy považovat za efektivní způsob, jak investovat do svých zaměstnanců a zlepšit jejich výkonnost a tím následně zlepšit i dané služby a produkty, které firma poskytuje.

Samotné vzdělávací aktivity lze charakterizovat jako programy a iniciativy profesního rozvoje, které jsou navrženy tak, aby zlepšily dovednosti a znalosti zaměstnanců v rámci společnosti. Tyto programy mohou být poskytovány interně samotnou společností nebo je lze zadat externím školicím organizacím, které zaměstnance dané firmy vyškolí a poskytnou jim dané znalosti. Firmy mohou také v rámci vzdělávání poskytnout zaměstnancům finanční prostředky na účast na vzdělávacích programech nebo umožnit dny volna na vzdělávací aktivity.

Poskytováním firemního vzdělání zaměstnancům podporuje firma kulturu neustálého učení a rozvoje zaměstnanců, což může vést k dlouhodobému úspěchu firmy. Firemní vzdělávání může být přínosné pro jednotlivce ve všech fázích jejich kariéry, od začínajících zaměstnanců, kteří teprve začínají formovat své pracovní dovednosti až po zkušené profesionály, kteří chtějí posunout svoji kariéru nebo rozšířit své dovednosti. Důvodů pro vzdělávání zaměstnanců může být několik, mezi nejzákladnější můžeme zařadit například změnu trhu, globalizaci, snižování nákladů, změnu strategie či zvýšení kvality produktů a služeb nabízené firmou (Koubek, 2015, s. 252).

1.1. Lidské zdroje

Lidské zdroje a vzdělávání pracovníků jsou úzce propojené oblasti. Vzdělávání pracovníků je důležitou součástí správy lidských zdrojů, protože poskytuje pracovníkům potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, aby mohli plnit své úkoly efektivněji a úspěšněji. Lidské zdroje představují zaměstnance v pracovním procesu, kteří seberealizují činnost, kterou vykonávají na

základě svého rozhodnutí. Jednotliví zaměstnanci tak představují ve firmě jakési pohonné články, které dávají firmu do pohybu a vedou ji kupředu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 21).

Vzdělávání pracovníků má také pozitivní dopad na celkovou produktivitu a efektivitu organizace, na spokojenost pracovníků a také na jejich loajalitu vůči organizaci. Hlavním cílem funkce řízení lidských zdrojů ve firmě by mělo být zaměstnance správně motivovat, rozvíjet, a především si zaměstnance udržet. Pracovníci, kteří jsou průběžně vzděláváni, jsou schopni lépe porozumět a přizpůsobit se potřebám organizace a trhu práce, což přispívá k efektivnějšímu fungování organizace (Beclourt a Wright, 1998, s. 16). Z organizačního hlediska se rozvoj lidských zdrojů týká postupů hodnocení schopností zaměstnanců a vytváření takových programů, které zajistí zaměstnancům zlepšení, které vede k dosažení vytyčených cílů organizace.

Při plánování a zkoumání cílů organizace je důležité vymezit strategické roviny, které nám detailně přiblíží zkoumané firemní cíle. Strategické roviny by měly vymezit kontinuální a diskontinuální změny, styl řízení, organizační kulturu, míru souladu záměrů vlastníků a top managementu, očekávání spjatá se vzděláváním a nové efektivní náměty či podněty strategie. Důležité je vymezení klíčových znalostí a dovedností pracovníků. Za nejdůležitější ukazatel lze považovat frekvenci vykonávaných pracovních úkolů, obtížnost zvládnutí, reálnost očekávání dobrých výsledku a význam z hlediska flexibilního využití pracovníka podle potřeby organizace (Barták, 2007, s. 17-18).

Firemní vzdělávání může být ovlivněno aplikací rozděleného pojetí, které firma v řízení lidských zdrojů aplikuje. Pokud firma aplikuje tvrdé pojetí řízení lidských zdrojů, zdůrazňuje racionální a radikální přístup. Většina organizací však využívá měkký přístup, založený na důležitosti komunikace, stimulace a vedení pracovníků. Oba přístupy mají však stejný cíl, podpořit dosažení strategických cílů organizace, rozvíjet firemní kulturu zaměřenou na dosažení vysokého výkonu a zabezpečit kvalifikované a výkonné zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015, s. 205). Cílem rozvoje lidských zdrojů je zvýšení schopností a dovedností zaměstnanců a přeměna nových získaných dovedností zaměstnanců v konkurenční výhodu.

Tradičně firmy nabírají nové zaměstnance z trhu práce na základě získané kvalifikace a dovedností. Zvláště východoevropské země dlouhodobě čelí nezaměstnanosti a nízké konkurenci na trhu práce, což umožňuje firmám získat nové pracovníky bez nutnosti rozvinutého systému vzdělávání. Firmy v České republice budou muset časem najít vhodné řešení, jak zajistit požadavky na očekávanou úroveň lidských zdrojů. Organizace, které se věnují vzdělávání svých zaměstnanců často bývají otevřenější spolupráci s jinými firmami či

univerzitami, aby získali nové potřebné zaměstnance či zlepšili nabízené služby vzdělávání (Stachová, Papula, Stacho, Kohnová, 2019).

1.2. Lidský kapitál

Lidé představují ve firmě nejcennější zdroj, firma by bez lidského kapitálu nemohla vůbec fungovat a provozovat své služby. „*Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.34). Lidský kapitál lze jednoduše rozdělit na kapitál specifický, který lze využít pouze v dané společnosti a kapitál všeobecný, který lze využít univerzálně. Část lidského kapitálu lze považovat za vrozené dovednosti a zbytek dovedností získávají zaměstnanci praxí. Lidský kapitál se měří mimo jiné vzděláním a dovednostmi pracovní síly a tvorbou produktivity získaných v daném zaměstnání. Nejlepší cestou, jak zvýšit lidský kapitál, může být právě firemní vzdělávání, které vede k rozvoji zaměstnance.

Pokud považujeme lidský kapitál za základní stavební prvek strategie, je třeba klást důraz na efektivní měření hodnot lidského kapitálu. Způsobů měření těchto hodnot existuje několik, ale vždy je důležité uvědomit si, že vzdělávání zaměstnanců představuje investici, a ne spotřebu. Danou efektivnost lze měřit prostřednictvím několika ukazatelů, mezi ně lze zařadit například fluktuaci, stabilizaci, spokojenost, objem vyplacených mezd či produktivitu na jednoho zaměstnance (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 24). Investice se projeví až po delším časovém úseku, a proto je důležité neočekávat výnosy z těchto aktivit hned, ale až v budoucnu.

Zaměstnavatelé by měli brát investici do lidského kapitálu jako vlastní investici do hmotného firemního kapitálu. Pokud zaměstnavatelé investovat nechtějí, měli by si uvědomit, že zaměstnanci nemusejí podávat nejlepší pracovní výkon a rozvíjet tak svůj potenciál, který ovlivňuje chod organizace. Za předmět investice do lidského kapitálu může firma považovat zvýšení atraktivity své pozice na trhu a zlepšit si tak image firmy. Dobrá image firmy může mít pozitivní vliv na trhu na příjem nových zaměstnanců a oblíbenost firmy u zákazníků. Věrní zákazníci jsou velmi často cílovým segmentem, na který se firmy zaměřují. Na druhou stranu, pokud se nechtějí rozvíjet sami zaměstnanci, mohou přijít o šanci na kariérní postup, vyšší mzdu či rozvoj svých schopností (Mazouch, Fisher, 2011 s. 3-8).

Je důležité zmínit, že mezi rozvojem a vzděláváním zaměstnanců existuje značný rozdíl, ale navzájem se prolínají a doplňují. Rozvoj se zaměřuje na zlepšení dovedností zaměstnanců ze všech možných pohledů. Jedná se o komplexní rozvoj zaměstnance, také zaměřený na

individuální potřeby jedince. „*Jde o nepřežitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností, a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů.*“ (Folwarczná, 2010, s. 28)

Na rozdíl od toho samotného vzdělávání zaměstnanců může dle Hroníka (2007) být vzdělávání iniciováno pouze z potřeb organizace a jejich cílů, zaměstnanec nemá povinnost se firemně vzdělávat, pokud se nejedná o školení dané zákonem a jeho práce to nevyžaduje. V menších organizacích za rozvoj zodpovídá manažer lidských zdrojů, ve středně velké organizaci pak malé personální oddělení a ve velké organizaci členité oddělení řízených lidských zdrojů.

1.3. Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

„*Pro efektivní realizaci firemního vzdělávání je třeba zvolit strategický, kompetenční a systematický přístup*“ (Bartoňková, 2010, s. 31). Strategické řízení lidských zdrojů se zabývá rozhodováním o podnikových záměrech týkajících se lidského kapitálu. Dotýká se všech firemních kroků, které jsou součástí strategického plánu. Strategické řízení je postup, při kterém se postupnou cestou dojde až k určitému cíli a naplnění vize firmy. Vize může být, jak dána majitelem dané společnosti, tak vrcholovým managementem, ale nejdůležitějším článkem v tomto procesu je strategický manažer, který celý proces vede správným směrem (Vodák, Kucharčíková, 2011).



Obrázek č. 1: Rozvoj strategického řízení firemního vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bartoňkové, 2010, s. 35

Dle Bartoňkové (2010, s. 35) hraje vize a poslání základní roli v efektivním strategickém řízení podniku. Poslání vyjadřuje, čím chce podnik být a proč existuje, z velké části také utváří image firmy. Vize představuje budoucí chování firmy, které spolu s posláním utvářejí základy cílů, které formují strategii firmy. Strategické cíle mohou vyplynout přímo z poslání či ze stavu, ve kterém se firma v současnosti nachází. Za stanovení strategických cílů zodpovídá vrcholový management organizace (Jakubíková, 2008, s. 14).

Strategický přístup je orientovaný a integrovaný proces umožňující organizacím, aby byly dlouhodobě úspěšné a měly tržní výhodu. Dle Hroníka (2007, s. 13) existuje triáda řízení výkonnosti. Tato triáda obsahuje 3 základní personální činnosti, které dohromady tvoří základní

prvek pracovního výkonu zaměstnanců. Činnostmi jsou hodnocení, odměňování a rozvoj. Všechny tyto činnosti jsou navzájem propojeny, hodnocení a rozvoj jsou blízce spjaty s pohledem do budoucnosti, kterou chceme a potřebujeme. Rozvoj je propojen s odměňováním ve formě rozvoje, jako odměňovacím nástrojem. Vše je úzce propojeno v personální strategii firmy a firemní vzdělávání musí být v souladu s touto triádou řízení výkonnosti.

Pokud se firma rozhodne pro rozvoj svých zaměstnanců, musí být přesvědčena, že je rozvoj významným příspěvkem k úspěšnému dosahování cílů, plány rozvoje jsou v souladu s celkovou strategií. Plány rozvoje jsou orientovány na výkon, každý zaměstnanec bude podněcován k maximálnímu rozvoji a firma by měla uznávat potřebu investice do vzdělávání. Hlavní odpovědnost je přenechána na jedinci a na jeho motivaci se sebevzdělávat a rozvíjet. Lidské zdroje je ve firmě možné rozvíjet řízením klíčových dovedností. Jednotlivé metody vzdělávání budou představeny v následujících kapitolách. *„Manažeři musí věřit, že manažerské vzdělávání nejsou jenom „akademické debaty zcela mimo reálný život“, ale že takto vzdělání manažeři jsou schopni efektivněji přispívat k plnění cílů firmy.“* (Charvát, 2006, s. 102)

1.3.1. Úrovně strategií

Dle názoru Hroníka (2007, s. 20) lze strategické řízení firemního vzdělávání rozdělit na strategii od organizace k jedinci a od jedince k organizaci. Obě tyto formy firemního vzdělávání jsou zaměřeny na organizační rozvoj. Strategie od organizace k jedinci je orientovaná na změnu fungování v celé organizaci. Vzdělávací aktivity mají v této strategii podpůrnou roli. Efektivitu lze vyhodnotit dle zvýšené výkonnosti procesů. Na rozdíl strategie namířená od jedince k organizaci je založená na sociálně psychologických aspektech jedince. Při rozvoje jednotlivců mají velký význam vzdělávací aktivity „mimo chod“. Měřítkem jejich aktivity je zvýšení výkonnosti pracovníků.

Dalším důležitým rozdělením strategií je strategie diferenciací a integrace. Diferencující přístup se v praxi uplatňuje mnoha způsoby. Podstatou této strategie je vznik specifických kritérií, podle kterých je vytvořen vzdělávací systém v dané firmě. V praxi lze mluvit detailněji o strategii minimální a maximální laťky. Strategie minimální laťky zaměřuje svoji pozornost na zaměstnance, kteří nemají problém překonat minimální nastavené pracovní laťky, naopak strategie maximální laťky se zaměřuje na zaměstnance, kteří překonávají maximální pracovní nastavené úrovně. Na druhou stranu strategie integrace neboli strategie bezbariérového přístupu zajišťuje možnost firemního vzdělávání pro jakéhokoliv zaměstnance, bez ohledu na pracovní pozici, úroveň nebo výkonnost zaměstnance (Hroník, 2007, s. 20).

Posledním důležitým rozdělením rozvojových strategií je rozdělení na strategii velkého skoku a plynulého zlepšování. Pro organizace, u které je vyžadována rychlá a velká změna, uplatníme strategii velkého skoku. Změna je nejčastěji žádána impulsem „zvenku“, neboli z okolí firmy. Strategie plynulého zlepšování je využívána u menších změn, které nejčastěji vycházejí z interních potřeb organizace. Kombinace těchto strategií je ideálním stavem, při které jsou nejvíce reflektovány potřeby organizací, v praxi je tedy možné všechny strategie současně kombinovat (Bartoňková, 2010, s. 57-58).

V návaznosti na tyto dvě poslední vymezené strategie je potřeba zmínit tvorbu strategie změn bez které by nebylo možné formu firemního vzdělávání v organizaci změnit k lepšímu. Samotná změna je náročný proces, který nelze zvládnout bez jasně definované vize (Šmída, 2007, s. 65). Na vizi jsou následně navázány všechny důležité vazby a principy, podle kterých firma funguje. Je důležité důkladně implementovat všechny změny, aby se firma úspěšně adaptovala.

Při implementaci firemní strategie je důležité zohlednit realizovatelnost a akceptovatelnost strategie. Při hodnocení realizovatelnosti je důležité zvážit, zda má firma potřebné zdroje k dosažení nové strategie a také je důležité zmapovat konkurenci a její možné reakce. K nalezení všech zásadních dopovědí k zhodnocení realizovatelnosti může firma využít analýzu vnitřních zdrojů či finanční analýzu. Měla by předem také zhodnotit své dostupné prostředky, jako je materiál nebo využití technologie. Akceptovatelnost firemní strategie zohledňuje očekávání zájmových skupin, k zjištění požadavků lze využít analýzu návratnosti neboli analýzu rentability a poměru nákladů a výnosů (Košťan; Šuler, 2002). Z těchto analýz lze detailně zjistit finanční riziko, případnou změnu organizačních skupin.

Po zohlednění klíčových faktorů implementace lze k následné realizaci dle Bartoňkové (2010, s. 74) využít z některých metod:

- Kompetenční metody,
- řízení dle kompetencí,
- balanced scorecard
- projektový management,
- management kariéry,
- knowledge management a další.

1.3.2. Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání

Kompetenčním modelům a přístupům bude věnována jedna podkapitola, protože v současné době se těší velké oblibě. Jde o soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Při zhodnocení daných kompetencí se v praxi využívá metoda pozorování, z jejichž výsledků je firma schopna určit standardy práce, které vedou k efektivnímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Kompetence se ve firemním vzdělávání používají jako vodítka k rychlému určení charakteristiky zaměstnance a dosažení strategických cílů. V současné době není jiný nástroj, který by určil jednotný rámec pro výběr zaměstnanců, hodnocení, rozvoj a vzdělávání (Hroník, 2007, s. 62-65).

Kompetence se v průběhu času utváří z rozvoje, učení, praxe a dostatečné motivace zaměstnance. Dle Bělohávka (2016, s. 4) existují čtyři varianty mezi potenciálem a kompetencemi zaměstnance:

1. Pracovník nemá ani potenciál, ani nepodává dostačující pracovní výkon. V této situaci je nejlepší, aby zaměstnanec místo opustil, další vzdělávání zaměstnance je ztráta času a peněz.
2. Pracovník má potenciál pro další rozvoj, ale nepodává dostačující pracovní výkon. Je potřeba zaměstnance vzdělávat a dostatečně motivovat.
3. Pracovník nemá potenciál pro rozvoj, ale podává dostačující pracovní výkon. Tohoto zaměstnance je dobré dále rozvíjet, pokud však nebude chtít, je možné zaměstnance pouze stabilizovat a udržet si ho.
4. Pracovník má potenciál a podává dostačující pracovní výkon. Firemně vzdělávat tohoto zaměstnance je pro firmu dobrá investice a firma by měla udělat vše proto, aby si tohoto zaměstnance udržela a poskytla mu dostačující rozvoj.

Kompetence je možné považovat za všechny možné složky, které se přímo i nepřímo podílejí na pracovním výkonu. Jde o chování zaměstnance, které musí pro pracovní výkon vykonat, aby byl schopný celou náplň práce zvládnout. Firemním vzděláváním je možné výkon zlepšovat a tím rozšiřovat kompetence pracovníka (Bartoňková, 2010, s. 84-86). Je důležité důkladně zhodnotit, jaké možnosti firemního vzdělávání danému zaměstnanci nabídnout, aby se maximalizovalo jeho pracovní nasazení.

1.4. Prostředí firemního vzdělávání

Prostředí organizace zásadně ovlivňuje vše, co se ve firmě i mimo ni děje. Ovlivňuje, jak image firmy, určenou strategii, tak chování zaměstnanců a s tím spojené potřeby zaměstnanců se vzdělávat a rozvíjet. Prostředí firemního vzdělávání se odlišuje v závislosti na konkrétní firmě, její strategii, nastavených cílů a prioritách. Dobrou strategii se firma snaží naplňovat v určitém prostředí, kultuře a také v konkrétní firemní organizační struktuře. Základním prvkem, tvořící prostředí firmy vytvářejí lidské, finanční zdroje a také technologie, na základě, kterých je možné firemní vzdělávání provozovat. Firemní prostředí se dá rozdělit na vnitřní a vnější, podle podnětů, které na firmu působí. Z vnějšího prostředí ovlivňuje firmu mnoho proměnných, mezi které můžeme zařadit legislativu, ekonomické klima, demografické a sociální hodnoty.

1.4.1. Oblasti firemního vzdělávání

Dnešní rychlá doba vyžaduje, aby firma investovala do vzdělávání svých zaměstnanců a zvýšila tak jejich produktivitu. Pro oblast firemního vzdělávání je důležité, aby zaměstnanci brali vzdělávání jako poskytnutý benefit a zvýšila se tak loajalita ke svému zaměstnavateli. Mnoho zaměstnanců využije možnost se firemně vzdělávat, aby dosáhli zvýšení svých schopností a byli tak na trhu práce pro jiné zaměstnavatele atraktivnější a firmu, která jim firemní vzdělání poskytla opustí. Je důležité vyhodnotit, do kterých zaměstnanců je dobré investovat a ve kterých oblastech nabídnout zaměstnancům se firemně vzdělávat (BussinessInfo, 2014).

Jak bylo již uvedeno v předchozích kapitolách firemní vzdělávání má za cíl rozvoj dovedností a zvýšení jak krátkodobé, tak dlouhodobé pracovní výkonnosti. Firemní vzdělávání v organizaci je možné rozdělit dle náplně obsahu. Mezi nejčastější oblasti firemního vzdělávání můžeme dle Hroníka (2007, s. 129) zařadit tyto oblasti vzdělávání:

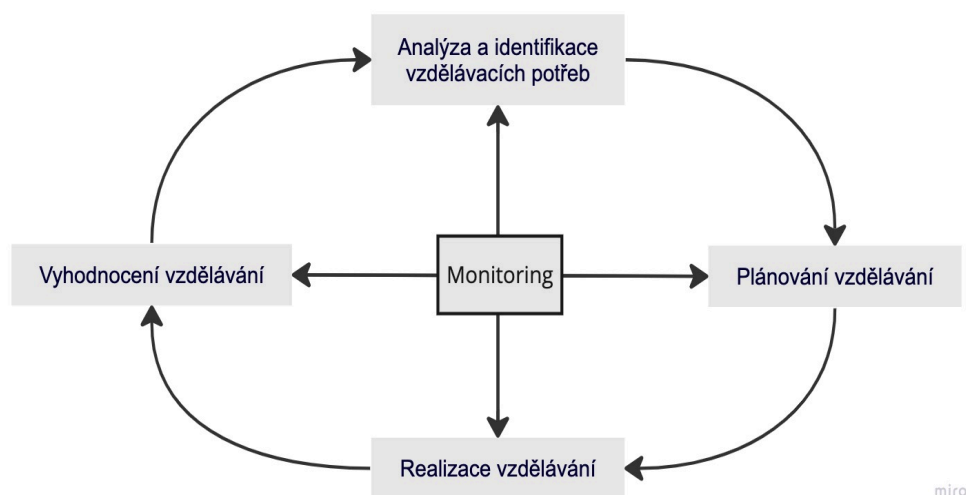
- Funkční vzdělávání,
- doplňkové funkční vzdělávání,
- manažerské vzdělávání,
- jazykové vzdělávání,
- IT vzdělávání,
- účelové vzdělávání a
- školení ze zákona.

1.5. Firemní kultura

Při utváření firemního vzdělávání hraje důležitou roli firemní kultura. Vzdělávací činnosti by se měly stát nedílnou součástí firemní kultury. Firemní kultura vzdělávající se firmy by měla být založená na učení se a rozvoji. Tento firemní směr je možné nazvat také „učící se organizací“. Firma směřující tímto směrem klade důraz na návratnost investic vložených do rozvoje a učení svých zaměstnanců (Tichá, 2005, s. 61). Hodnoty této kultury zahrnují iniciativu vzdělávat se, týmovou spolupráci, neustálé zlepšování se a otevřenost změnám. Cílem je zhodnotit lidský kapitál a jeho zdokonalování. Předpokladem učící se organizace je ochota zaměstnance se rozvíjet a postupně převzít zodpovědnost nad vzděláváním. Firemní kultura se stává zdrojem motivace zaměstnanců se rozvíjet a sdílet stejné hodnoty vzdělávání.

2. Postup firemního vzdělávání

Hlavním nástrojem firemního rozvoje k rozšiřování a prohlubování dovedností je podnikové neboli firemní vzdělávání. Základním přístupem ke vzdělávání zaměstnanců je systém podnikového vzdělávání. Pojem vzdělávání představuje cílevědomý proces přípravy zaměstnance pro určitou pracovní roli. Firemní vzdělávání funguje jako nepřetržitý cyklus, který vychází z firemní politiky organizace a cílů firemní strategie a je rozdělen na čtyři propojená stádia (Tureckiová, 2004, s. 90).



Obrázek č. 2: Vzdelávací cyklus firemního vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bartoňkové, 2010, s. 110

2.1. Analýza a identifikace vzdelávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdelávacích potřeb a zdrojů spočívá ve shromažďování současných firemních informací o pracovním stavu zaměstnanců, jde o nejkritičtější a nejdůležitější fázi projektování vzdelávacích aktivit. Je potřeba shromáždit všechny dostupné informace týkající se současné úrovně znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a zda jejich pracovní výkon odpovídá očekávané firemní úrovni. Firma si může v průběhu analýzy dotazovat jaká úroveň je pro požadovaný pracovní výkon dostatečná a zda je ve firmě správně nastaven systém motivace a odměňování pracovníků (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85).

Dle Hroníka (2006, s. 54) je důležité na začátku celého cyklu určit, zda bude aplikováno firemní vzdělávání z individuálních potřeb zaměstnanců, tedy na úrovni jednotlivce nebo na úrovni jednotlivých oddělení anebo na úrovni organizace, vycházející z celkových potřeb firmy. Potřebné vzdelávací aktivity lze identifikovat maticí hodnocení.

Matice hodnocení obsahuje tři základní metody hodnocení. Dle Hroníka (2006, s. 139) se jedná o tyto metody:

- Metoda zaměřená na minulost – Tato metoda hodnotí dosaženou praxi a zahrnuje do svého hodnocení i klíčové pracovní události zaměstnance. Výsledkem zhodnocení této metody je záznam výsledků.
- Metoda zaměřená na přítomnost – Nejčastěji používaná metoda zahrnující nejznámější vstupní hodnotící metody jako je assessment centre, development centre nebo manažerský audit. Výstupy těchto metod lze hodnotit metodou pozorování nebo metodou mystery shopping.
- Metoda zaměřená na budoucnost – Metoda používána organizacemi, které mají propracované strategie na několik let dopředu. Hodnotí potenciál zaměstnanců a výstupy zhodnocují nejčastěji MBO a BSC maticemi.

Pálán (2002) předpokládá, že vzdělávací potřeby lze charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Jsou ovlivněny několika faktory, trhem práce ale i osobnostními a společenskými vlivy.

Buckley a Caple (2004) tvrdí, že existují dva základní druhy vzdělávacích potřeb. Potřeby reaktivní a proaktivní. Reaktivní potřeby lze popsat jako výkonnostní, při zjištění poklesu výkonnosti je důležité je začít řešit co nejdříve. Dalším druhem jsou proaktivní vzdělávací potřeby, které jsou ovlivněny podnikovou strategií a lidskou silou. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité provést ve firmě analýzu, existuje mnoho druhů vhodných analýz, které lze pro identifikaci použít, nejčastěji jde o komplexní či zaměřenou na klíčové procesy.

2.2. Plánování vzdělávání

Fáze plánování vzdělávání vychází z výsledků analýzy vzdělávacích potřeb. Zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit, které jsou potřeba k realizaci firemního vzdělávání. V plánovací fázi je důležité určit klíčové strategické cíle, které povedou k lepšímu výkonu zaměstnance nebo k naplnění firemní strategie (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96).

Stanovení vzdělávacích cílů by mělo vycházet ze strategie firmy. Mezi základní vlastnosti vzdělávacích cílů, dle kterých by měly být sestaveny, lze zařadit komplexnost, konzistentnost, kontrolovatelnost a přiměřenost (Prášilová, 2006, s. 98). Dle Palána (2002) je nejdůležitějším krokem rozdělení vzdělávacích cílů dle typu učení a schopností. Rozděluje tyto dimenze:

- Kognitivní cíle (vědomosti – teoretické schopnosti).
- Afektivní cíle (cit – emotivní a mravní postoje).
- Psychomotorické cíle (konání – praktické dovednosti).

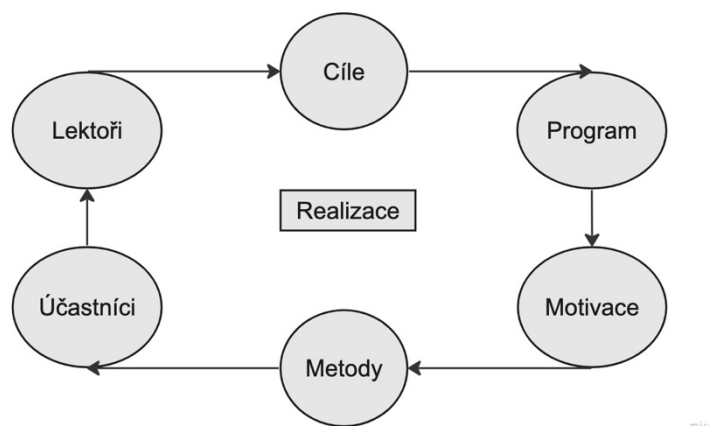
Pro správné definování vzdělávacích cílů je důležité rozdělit cíle také dle konkretizace vzdělávacího programu a stanovit cíl jako činnost. Dle Bartoňkové (2010) je možné vzdělávací programy rozdělit na hlavní, rámcové a jednotlivé, dle stanovených cílů.

Design neboli návrh jednotlivých aktivit je bezprostředně spjat s fází identifikace a měl by zahrnovat všech pět svých oblastí. Kontext vzdělávací aktivity ve firmě, profil účastníka, obsah vzdělávací aktivity, popis lektora či školitele a prostředí, ve kterém se bude vzdělávací aktivita odehrávat (Hroník, 2007, s. 146). Manažeři vzdělávacích programů mohou narazit na mnoho komplikací při stanovování vzdělávacích cílů. Může se jednat o nevhodné stanovení cílů či špatný „design“ vzdělávací aktivity. V návrhu vzdělávacího procesu je možné zahrnout čas na případnou diskusi se zaměstnancem o zájmech a aktuálních problémech při vzdělávání (Belcourt; Wright, 1998).

Po efektivním stanovení cílů neboli při stanovení všech potřeb k zahájení vzdělávání následuje stanovení obsahu vzdělávací akce a profilu účastníka vzdělávání. Při stanovování obsahu vzdělávacích aktivit hraje nejdůležitější roli samotná firma. Velmi záleží, zda jde firma pouze za účelem zlepšení a růstu své strategie, případně za rozvojem svých zaměstnanců či nabízí firemní školení pouze jako součást benefitů pro své zaměstnance (Barták, 2007, s. 19). Firma si musí na začátku této fáze definovat očekávané vstupy a požadované výstupy vzdělávacích akcí. Profil účastníka vzdělávání je pak obrazem dosažených dovedností a znalostí zaměstnanců, kteří se zúčastní plánované vzdělávací aktivity.

2.3. Realizace vzdělávání

Po dokončení předchozích fází je možné zahájit fázi realizační. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) ovlivňuje fázi několik důležitých faktorů. Nejdůležitějšími faktory jsou, cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. Neopomenutelnými faktory je také organizační a finanční zabezpečení, které se prolíná se všemi ostatními faktory (Hroník, 2007, s. 162).



Obrázek č. 3: Realizační faktory

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodáka a Kucharčíkové, 2007, s. 99

Cíle byly již definovány v předchozích kapitolách práce. V realizační fázi je důležité rozlišit cíle na programové a obecné cíle vzdělávací akce. Programové zahrnují všechny předem definované cíle z celého procesu vzdělávání. Obecné cíle obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle. Aby bylo vzdělávání ve firmách efektivní, je důležité včas vymezit program plánované vzdělávací akce, který by měl obsahovat časový harmonogram, zajímavá obsahová témata a metody (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 100). Možných vzdělávacích metod, které mohou firmy využít, je mnoho, a proto jim bude věnována celá kapitola.

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání a zvyšování vlastního pracovního potenciálu je hlavním prvkem celého vzdělávacího procesu. V silně konkurenčním a dynamickém prostředí se stává vzdělávání zaměstnanců významnou konkurenční výhodou. „Pracovní motivaci některých zaměstnanců mohou zvýšit cíle, které vnímají jako dosažitelné, současně však náročné.“ (Urban, 2017, s.59)

Urban (2017, s. 60) definoval, že náročné cíle, jako motivační prvek definuje tzv. teorie cílů. U některých pracovníků může tato teorie motivaci však oslabit, proto je důležité v předchozích fázích jasně definovat profil účastníka a možnosti motivace správně vyhodnotit. Během vzdělávacího procesu je důležitým prvkem také poskytování zpětné vazby. Motivačním faktorem pro pracovníky může být kariéerní postup, vyšší finanční ohodnocení, vyšší kvalifikace apod.

Vzdělávací aktivity jsou určeny zaměstnancům neboli účastníkům procesu vzdělávání. Vzdělávací aktivity jsou také rozhodujícím prvkem, pro který je celý proces vytvořen. Každý

účastník vzdělávací aktivity má svůj styl učení či rozvoje a je na zaměstnanci, jaký bude mít postoj k firemnímu vzdělávání. Podle postoje a přístupu k firemnímu vzdělávání rozlišujeme dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 106) čtyři typy účastníků:

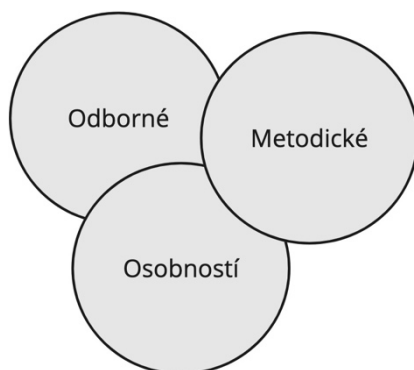
- 1) Aktivisté se rozhodují spontánně, dle současných pocitů. S energií přijímají nové výzvy a mají zájem se sami rozvíjet. Při dlouhodobém vzdělávání mohou však ztratit zájem se dále vzdělávat, proto potřebují dynamické prostředí.
- 2) Reflektori nepotřebují být středem pozornosti, rádi s opatrností analyzují data a při vzdělávacích aktivitách si často sedají dozadu a stávají se pozorovateli.
- 3) Teoretici při vzdělávání potřebují teoretické podklady, přemýšlí logicky a racionálně.
- 4) Pragmatici touží po inovacích. Rádi experimentují a přenáší teorii do praxe.

2.3.1. Postavení lektora v procesu vzdělávání

Posledním prvkem, který ovlivňuje fázi realizace jsou lektoři. Lektoři velmi ovlivňují, jak budou pracovníci se vzdělávací aktivitou spokojeni a zda splní jejich očekávání. Lektoři by měli být vybíráni dle strategických cílů, aby naplnili očekávané výstupy vzdělávání. Při firemním vzdělávání mohou nastat dvě situace. První situace nastane, když lektor účastníky školení zná, jedná se například o interního zaměstnance, který bude školit své spolupracovníky. Druhou situací je pak vzdělávání s externím lektorem, který účastníky vzdělávacího procesu nezná. Aby vzdělávací aktivita byla efektivní, měli by si lektoři zjistit o účastnících alespoň některé základní informace, především pak lektor externí, který zaměstnance ve firmě nezná. Může se jednat o tyto informace: věkovou strukturu skupiny, motiv účasti, pracovní pozici zaměstnanců, počet účastníků ve skupině a další (Kazík, 2017 s. 23).

Lektor, jak už interní či externí, by měl ovládat lektorské způsobilosti a být kompetentní osobou k vedení vzdělávací aktivity. Dle pana Langera (2016) by lektor měl ovládat tři základní kompetence: Odborné, metodické a osobnostní. Odborné kompetence jsou zaměřeny na danou problematiku neboli obor, kterému se lektor věnuje, dané znalosti, které předává účastníkům vzdělávacích aktivit. Tyto kompetence lektor získává studiem nebo praxí a měl by je neustále aktualizovat a stal se tak odborníkem na dané téma. Metodické kompetence jsou základním prvkem úspěchu a efektivity vzdělávání. Lektor by měl zvolit vhodné vzdělávací metody a nezanedbat metodickou přípravu. Osobnostní kompetence zahrnují osobnostní charakteristiky, kterými je lektor unikátní. Mezi osobnostní charakteristiky, které lze u lektora sledovat je možné zahrnout empatii, pozitivní přístup, trpělivost, schopnost kreativity či

flexibilitu. Všechny tyto zmíněné kompetence by měly být ideálně v rovnováze, jen tak je možné zajistit profesionální vzdělávání (Langer, 2016, s. 6).



Obrázek č. 4: Kompetence lektora

Zdroj: Vlastní zpracování dle Langer, 2016, s. 5

Dle zjištěných informací o účastnících vzdělávací akce by lektor měl zvolit vhodný styl učení. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 118) definují základní styly učení, které se uplatňují v procesu vzdělávání.

- Behaviorální styl se vyznačuje aktivním vedením lektora, které má vést k očekávanému cílovému chování účastníků. Při použití behaviorálního stylu je důležitá pečlivá příprava lektora, použití inovativních pomůcek a pozitivní přístup ze strany lektora.
- Funkcionalistický styl je založený na praktickém přístupu lektora. Učení je přeneseno do praxe, účastníci se vzdělávají formou týmových nebo analytických úkolů.
- Strukturalistický styl je orientovaný na plnění kritérií a následné testování efektivity získaných znalostí. Lektor, který aplikuje tento styl učení, musí být velmi flexibilní a přizpůsobit se potřebám organizace a účastníkům vzdělávacích aktivit.
- Humanistický styl je blízký lektorům, kteří upřednostňují sebeobjevování. Za nejdůležitější cíl vzdělávání pokládají zlepšení charakteristických vlastností účastníků a až poté hodnotí získané dovednosti. Rizikem tohoto stylu učení může být nejasné a nekoordinované vedení vzdělávání ze strany lektora.

2.4. Vyhodnocení vzdělávání

Poslední, ale neméně důležitou fází vzdělávacího cyklu je vyhodnocování neboli evaluace vzdělávacího procesu. Cílem evaluace je získat zpětnou vazbu a informace o tom, jak

vzdělávání přispívá k rozvoji zaměstnanců a plnění strategických cílů firmy. Efektivita vzdělávání a rozvoje je závislá na znalosti cílů a výsledků jednotlivce, týmu či organizace. Ve fázi analýzy bylo specifikováno, jakých výstupů má být vzděláváním ve firmě dosaženo a v této fázi je vyhodnoceno, zda bylo daných výsledků dosaženo (Folwarczná, 2010, s. 171).

Hodnocení vzdělávací aktivity může mít mnoho důvodů, mnoho z nich bylo již zmíněno v přechozích kapitolách v identifikaci očekávaných výsledků. Mimo již zmíněné důvody může hodnocení vzdělávací aktivity sloužit ke zlepšení dalších vzdělávacích programů ve firmě, které budou uspořádány, ke zjištění, zda se dostavily očekávané změny v pracovním výkonu zaměstnance či se posílila firemní kultura (Bartoňková, 2010, s. 136). *„Vyhodnocení rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu.“* (Vodák a Kucharčíková, s. 125)

Model hodnocení, který Belcourt a Wright (1998, s. 183) pokládají za užitečný a bude zde popsán, je Kirkpatrickův model, který popisuje vliv školení na školeného pracovníka ve čtyřech úrovních. Model popisuje čtyři klíčové úrovně, které se jsou zaměřené na hodnocení zrealizované vzdělávací aktivity.

- 1) Hodnocení reakce – V této oblasti model hodnotí, zda se zrealizovaná vzdělávací akce účastníkům líbila. Model vyhodnocuje celkovou spokojenost se vzdělávacím programem, často je využíván dotazník spokojenosti, který je jednoduchý na sběr dat a následné vyhodnocení.
- 2) Hodnocení učení – Zhodnocení vzdělávacího programu může být zjištěno dle množství získaných znalostí a dovedností. Nabyté znalosti a dovednosti jsou vyhodnoceny testem po skočení vzdělávací aktivity. Test nebo daná zkouška na konci vzdělávacího programu mohou sloužit i jako motivace firemní školení zvládnout a zvýšit si tak dosaženou kvalifikaci.
- 3) Hodnocení chování – I přes spokojenost s kurzem a splněný test může zaměstnanec podávat špatný výkon a nedokáže aplikovat získané dovednosti do praxe. Hodnocení je provedeno pozorováním odborníkem, který může pozorovat pracovní výkon před školením a po školení a dle vypořizovaných poznatků vyhodnotit přínos vzdělávací aktivity. Jednodušší možností zhodnocení chování je individuální strukturovaný rozhovor s účastníkem programu.
- 4) Hodnocení výsledků – Nejkomplikovanější a nejvyšší úroveň hodnocení efektivity a přínosu vzdělávací aktivity je úroveň podnikatelských výsledků. Hodnocení výsledků

hodnotí vliv vzdělávání na podnikové ukazatele neboli vyhodnocení finančních aspektů firemního vzdělávání. Ukazateli mohou být náklady nebo konkurenceschopnost, v praxi je však velmi těžké vyjádřit hodnoty přínosu investice v reálném čase. Manažeři proto často do této úrovně zahrnují tzv. „měkké údaje“ které se dají vyčíslit, mohou obsahovat údaje zahrnují pracovní prostředí, pocity, postoje či dovednosti (Evangelu, Bohmmel a Juříčka, 2013, s. 121).

Vedle Kirkpatrickova modelu existuje také pátá úroveň, na které je možné vyčíslit finanční přínos způsobený vzdělávací akcí. Jedná se o úroveň ROI, metodu return on investment. Výpočet je prováděn dle vzorce a podstatou výpočtu ROI je získání hodnoty přínosu daného tréninku. Měření je možné provést již na třetí úrovni, pokud víme, jak se zlepšení kompetencí podílí na pracovní výkonu zaměstnance (Janišová, Křivánek, 2013, s. 225).

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Finanční přínos programu} - \text{náklady na program}}{\text{Náklady na program}} \times 100$$

(Janišová, Křivánek, 2013, s. 254)

Celkové hodnocení by mělo být plánované již v průběhu analýzy a identifikace potřeb, vzdělávací cyklus se tímto propojuje. Zhodnocení je následně zpracováno do závěrečné zprávy, která je k dispozici pro vedoucí pracovníky k zhodnocení podnikové výkonnosti a naplnění cílů.

3. Metody firemního vzdělávání

„Druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.“ (Dvořáková, 2007, s. 296)

Po stanovení cílů a identifikaci vzdělávacích potřeb je dalším důležitým krokem určení metod firemního vzdělávání k realizaci. Aby byly všechny cíle naplněny je zásadní vybrat vhodnou metodu, která splní veškeré firemní i individuální potřeby zaměstnance. Je důležité pečlivě zvážit, jakou metodu použít, zda se jedná o vzdělávání nových zaměstnanců, doškolování nebo vzdělávání nad rámec pracovní doby. Dle pana Koubka (2015, s. 265) je možné vzdělávací metody rozdělit na dvě základní skupiny.

- Metody vzdělávání na pracovišti neboli metody „on the job“.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště neboli metody „off the job“.

Po stanovení cílů a volby vzdělávacího obsahu následuje volba didaktických forem. Didaktické formy rozlišují vzdělávací metody na metody realizovány v přímém kontaktu s lektorem nebo prostřednictvím distanční techniky. Mezi didaktické metody podle Mužíka (1998, s. 114) lze zařadit:

- Metody přímé výuky.
- Metody kombinované výuky.
- Metody distanční výuky.

Zjednodušeně lze konstatovat, že metoda firemního vzdělávání se rozlišuje dle míry a charakteru kontaktu s účastníkem školení a učebních cílů vzdělávací aktivity. Každá forma vzdělávání může být realizována prostřednictvím různých metod a správný výběr metod je důležitým krokem při plánování vzdělávacích aktivit v organizaci. (Bartoňková, 2010, s. 150).

Tabulka č. 1: Matice metod rozvoje

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy.	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning.
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentoring, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, zařazení do projektu, supervizní skupiny.	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment).

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroníka, 2007, s. 150

3.1. Metody firemního vzdělávání na pracovišti

- **Instruktaž při výkonu práce**

Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější metodu jednorázového vzdělávání, může být zrealizována formou jednorázového zácviku. Metoda je uplatněna v případech, které vyžadují vzdělávání v administrativní či manuální sféře. Instruktaž umožňuje rychlý a nenákladný výcvik pracovníků (Armstrong, Taylor, 2015, s. 699).

- **Koučink**

Podstatou koučování je podpořit a navést účastníka vzdělávací aktivity k požadovanému výkonu s pomocí stále složitějších úkolů. Metoda koučování by měla rozvíjet potenciál člověka a umožnit mu tak dosáhnout maximálního výkonu (Whitmore, 2017, s. 21). Lektor je v dlouhodobém přímém kontaktu s účastníky a formou rozhovorů provádí účastníky celým programem (Tureckiová, 2004, s. 104). Výhodou této vzdělávací metody je dlouhodobá informovanost o stavu a hodnocení své práce a je umožněna úzká a dlouhodobá spolupráce lektora se zaměstnancem. Koučování je náročné hlavně tím, že vyžaduje dobrou orientaci v tématu (předmětu koučinku) i dobré pochopení pro pocity a chování koučovaného (Plamínek, 2014, s. 205).

Clutterbuck a Megginson (2005, s. 52) identifikovali čtyři různé přístupy koučování:

- Hodnotitel – podobné instruování.
- Demonstrátor – nedirektivní styl koučování, koučování formou napodobování lektora.
- Tutor – styl založený na podpoře a pozitivním přístupu.
- Podněcovatel – kouč vede účastníky pomocí podnětných otázek.

- **Mentoring**

Mentoring představuje dobrovolný vztah mezi zaměstnancem a mentorem, velmi podobná vzdělávací metoda, jako je koučink. Rozdíl od metody koučinku je ve výběru mentora, při mentoringu si zaměstnanec vybírá zkušeného mentora sám, dle svých preferencí. (Folwarczná, 2010, s. 102).

- **Counselling**

Poradenství neboli rovnoprávná konzultace mezi lektorem a účastníkem, jedná se o jednu z nejmodernějších užívaných metod v oblasti vzdělávání. Výhodou této vzdělávací metody je

aktivní zapojení účastníka, zapojení však může zapříčinit velkou časovou náročnost celého programu (Zormanová, 2017, s.132).

- **Rotace práce**

Stále častěji využívaná metoda ve firmách, založená na principu rotování zaměstnanců mezi různými částmi organizace, především mezi odděleními. Metoda rotace, nazývána také cross training, je využívána především pro univerzálnější zaměstnance, kteří potřebují získat velký okruh znalostí a dovedností. Mentorem může být zkušenější zaměstnanec, který bývá výše postaven ve firemní hierarchii než školený pracovník.

- **Asistování**

Tradiční metoda, vzdělávaný zaměstnanec je přidělen, jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi. Pomáhá mu s běžnými pracovními úkoly a průběžně se od něj učí pracovními postupům. Zkušený zaměstnanec, při vzdělávacím programu, by měl dbát na dodržování vzdělávacích postupů, aby se vzdělávaný naučil správné pracovní procesy. Tento systém je velmi podobný „buddy“ systému, kdy zkušenější zaměstnanec pomáhá novému zaměstnanci se rychle zorientovat v novém pracovním prostředí a slouží novému zaměstnanci jako základní zdroj informací ve firmě. Buddy systém je prováděn v každé firmě jinak v závislosti na konkrétním fungování a organizaci (Magazin LMC, 2020).

3.2. Metody firemního vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška**

Tato vzdělávací metoda spočívá na pasivním představení teoretických informací konkrétního tématu. Metoda je vhodná při prezentování velkého množství ucelených poznatků velkým skupinám účastníků, v co nejkratším čase. Pro firmy je metoda vhodná pro svoji nenáročnost na prostorové podmínky a vybavení, ale nevýhodou může být minimální interakce lektora s účastníky a minimální zpětná vazba (Langer, 2016, s. 154).

- **Demonstrování**

Demonstrování představuje proces, při kterém jsou vyučované znalosti a postupy názorně předvedeny. Tento proces zahrnuje praktické příklady, prezentace, představení nebo modelování situací, na kterém se účastníci podílejí. Jeho cílem je umožnit studentům přímý zážitek z fungování daného procesu či dovedností, aby si je praktiky osvojily a lépe jim

porozuměly. Demonstrace může být prováděna učitelem, lektorem nebo odborníkem v dané oblasti (Dvořáková, 2007, s. 300).

- **Případové studie**

Případová studie je zaměřena na konkrétní případy nebo scénáře a jejich následnou analýzu. Účastníci vzdělávání jsou vedeni k prozkoumání a porozumění reálným situacím a hledání řešení prostřednictvím aktivního zapojení. Tato metoda podporuje praktickou aplikaci teoretických poznatků a rozvoj analytických a rozhodovacích dovedností (Zormanová, 2017, s.165).

- **Workshop**

V pracovním prostředí firmy je workshop často využíván jako forma školení, kde se zaměstnanci mohou aktivně zapojit, sdílet zkušenosti a řešit konkrétní problémy. Workshop se obvykle koná ve skupině lidí, kteří se zaměřují na konkrétní téma nebo úkol, je vhodný pro rozvoj manažerských dovedností. Účastníci workshopu mohou diskutovat, spolupracovat a řešit společně dané téma a tím se od sebe navzájem vzdělávat.

- **Samostudium**

Samostudium je založeno na sebepoznání a sebehodnocení, kdy pracovníci pomocí SWOT analýzy identifikují své silné a slabé stránky, očekávání a hrozby a jsou schopni získat podrobné informace o své situaci a o tom, jak mohou své jednání cíleně rozvíjet (Barták, 2008, s. 139). Samostudium ve firmě může být podporováno prostřednictvím různých nástrojů a metod, zaměstnanci se tak mohou neustále rozvíjet, získávat nové dovednosti a přispívat k celkovému rozvoji organizace.

- **Seminář**

Seminář je založený na principu přednášky s rozdílem možnosti skupinové diskuse. Je veden formou referátů a diskusí zaměřených na výměnu informací a názorů účastníků na předem dané téma (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113).

- **Outdoor learning/training**

Outdoor trénink ve své ryzí podobě je konkrétní formou zážitkového vzdělávání. Outdoor trénink je velmi oblíbený mezi manažery, formou hry či akcemi spojenými se sportem, se manažeři učí základním technikám. Například koordinace činnosti, umění komunikace, spolupráce či vedení týmu. Vzdělávání se může odehrávat jak venku, tak v učebně, kde je přizpůsobený prostor pro tyto aktivity (Svatoš, Lebeda, 2005 s. 28).

- **E-learning**

E-learning neboli elektronické vzdělávání, je inovativní forma vzdělávání, která se opírá o využití elektronických prostředků a moderních technologií. Tato metoda umožňuje přenos vzdělávacího obsahu prostřednictvím internetu a dalších elektronických médií, jako jsou online kurzy, webové stránky, interaktivní programy nebo videa. E-learning zajišťuje firmám snadný přístup ke vzdělávání zaměstnanců a umožňuje rychlé a cenově dostupné školení velkého počtu zaměstnanců.

„E-learning umožňuje, aby vzdělávání probíhalo tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější. Vzdělávání může probíhat po částech, které se zaměřují na dosažení konkrétních cílů vzdělávání. „(Armstrong, Taylor, 2015, s. 361)

Elektronické vzdělávání lze rozdělit dle programu na:

- Samostatný E-learning – účastník se vzdělává sám, bez kontaktu lektora či jiných zaměstnanců.
- Živý E-learning – účastník vzdělávacího programu je s lektorem v přímém kontaktu během vzdělávání.
- Kolaborativní E-learning – učení formou online výměny zkušeností a předávání informací pomocí chatu, diskusních fór nebo pomocí jiných online technologií.

(Armstrong, 2006, s. 583)

- **Manažerské hry**

Manažerské hry neboli hraní rolí je metoda orientovaná na rozvoj praktických dovedností účastníků. Tato metoda vyžaduje potřebnou dávku samostatnosti a hravosti. Dle Koubka (2015) na sebe účastníci vzdělávání berou určitou roli a v ní poznávají určenou povahu a zdokonalují mezilidské vztahy, případně vyjednávání. Cílem metody je osvojení si charakteristik osobnosti u vedoucích pracovníků, manažerů.

4. Novodobé trendy firemního vzdělávání

V dnešní globalizované době a době rychlého technologického pokroku se v některých aspektech firemní vzdělávání každým rokem více zdokonaluje. Velká změna ve firemním vzdělávání přišla s pandemií COVID-19, kdy nebylo možné organizovat firemní vzdělávání ve firmách a hledal se způsob, jakým by bylo možné zaměstnance dále vzdělávat. S příchodem nových nástrojů vzdělávání, jako byly online přednášky, webináře či videokurzy přišla také řada nových témat, které firmy zařadily do oblastí rozvoje zaměstnance. Dle průzkumu Sedua z roku 2022 začaly firmy v průběhu pandemie do nabídky firemního vzdělávání zařazovat témata zaměřené na wellbeing a psychohygienu (Magazin LMC, 2022). Firmy se velmi rychle během pandemie adaptovaly do online prostředí vzdělávání, které rozšířilo možnosti se firemně vzdělávat i mimo pracovní prostředí. Dnes je již online vzdělávání plnohodnotná forma vzdělávání, kterou si jak firmy, tak zaměstnanci velmi oblíbili.

Sledovat nové trendy v oblasti firemního vzdělávání je důležité z mnoha důvodů. Mezi základní důvody, proč inovovat firemní vzdělávání je možné zařadit udržení konkurenceschopnosti, přilákání nových zaměstnanců, udržení talentovaných zaměstnanců či urychlení provozu nebo výroby. Skoro všechny velké firmy již berou firemní vzdělávání jako základní prostředek k budování své firemní síly. Mnoho maloobchodníků se však zaměřuje na kopírování svých konkurentů na místo využívání školení jako prostředek k budování konkurenční výhody. Maloobchodníci by si měli uvědomit, že investování do školení svých zaměstnanců může přinést maloobchodním organizacím mnoho výhod (Allencomm, 2013).

„Vzdělávání a moderní technologie jdou ruku v ruce. S rozvojem lidského poznání a technologické inovace, rostou i příležitosti vytvořit lepší firemní vzdělávací programy a efektivnější metody výcviku.“ (Havelka, 2019a)

4.1. Rozvoj měkkých dovedností

Pro efektivní komunikaci a vzájemnou kooperaci je důležitý firemní rozvoj měkkých dovedností. Zaměstnanci by měli mít možnost firemně se rozvíjet v oblastech jako je tvořivost, komunikace či vzájemná kooperace. Z průzkumu roku 2016 firmy Deloitte vyplynulo, že 90 % dotázaných zaměstnanců označilo právě měkké dovednosti za klíčovou prioritu pro jejich výkon. Firmy můžou zlepšením měkkých dovedností svých zaměstnanců zvýšit jejich produktivitu a výkonnost a zlepšit tak zákaznický servis či vytvořit pozitivní firemní prostředí (Havelka, 2019b).

4.2. Digitální a online vzdělávání

S narůstající propojeností a rozmanitostí světa je klíčové, aby měli zaměstnanci alespoň základní znalosti o digitálních technologiích. Porozumění technologiím bude v budoucnu nezbytná dovednost k získání práce (Ekonomický deník, 2022). Hlavní výhodou digitálního vzdělávání je snadná dostupnost k jednotlivým aktivitám a flexibilita školení, tyto výhody přináší zaměstnancům rychlou a efektivní možnost se vzdělávat. Online vzdělávání skrze digitální mechanismy přináší širší dostupnost studijních materiálů, kvalitnější přizpůsobení potřebám daného pracovníka a moderní, inovativní proces samotného školení. Tento vzdělávací přístup může být pro zaměstnance atraktivnější a skrze interaktivní technologie může přístup nabídnout zábavnější výklad daných znalostí. Díky technologiím zaměstnanci mohou studovat odkudkoliv a nejsou tak vázáni na místo konání vzdělávací aktivity.

4.2.1. Virtuální realita a gamifikace

Rychlý technologický pokrok často zvyšuje nároky na rekvalifikaci a průběžné vzdělávání pracovníků. Novými způsoby, jak zvýšit požadované dovednosti pracovníků může být pomocí virtuální reality. Tento nástroj je novým způsobem, jak mohou firmy své zaměstnance atraktivně vzdělávat (Farkačová, 2022). Tento způsob interaktivního vzdělávání nabízí nespočet možností a simulací, jak zaměstnance vzdělávat ve všech oblastech. S pomocí virtuální technologie je vytvořena 3D simulace, během které mohou zaměstnanci trénovat a získávat nové dovednosti. Klement (2023) potvrdil, že virtuální technologie je často využívána pro trénování měkkých dovedností, ve 3D modelu si mohou zaměstnanci například vyzkoušet, jak řídit stres či týmovou komunikaci.

Gamifikace neboli interaktivní a zábavný přístup ke školení přispívá k jeho vyšší efektivitě a atraktivnosti. Použitím interaktivních a herních prvků může školení dosáhnout angažujícího a pohlcující obsahu (Zetlitz a Heivoll, 2023). Vzdělávání virtuální realitou může být jednou z forem gamifikace, která je možná použít při vzdělávání ve firmách. Do vzdělávání formou gamifikace je možné zahrnout i další způsoby učení, jako je zážitkové vzdělávání, simulace hry, soutěže, výzvy či jiné herní techniky.

4.2.2. Umělá inteligence

Příchod umělé inteligence do oblasti firemního vzdělávání přinesl řadu nových možností a přístupů, které mohou firmy využít. Firemní vzdělávání založené na využití umělé inteligence dokáže analyzovat interní data zaměstnanců a nabídnout jim vzdělávání dle jejich potřeb a zájmů. Umělou inteligenci lze dle názoru Kříže (2023) využít i k tvorbě obsahu školení či vytvořit pomocí inteligence virtuálního lektora.

Oblíbeným prvkem při firemním vzdělávání, který může umělá inteligence obsloužit je také chatbot, který zaměstnanci poradí, pokud zaměstnanec při školení tápe, a navede pracovníka správným směrem, jak ve školení pokračovat. Dle Peška (2023) je možné mělou inteligenci využít také ve fázi monitoringu či vyhodnocení výsledků vzdělávání a vytvořit tak analýzu výkonnosti a zpětnou vazbu, která doporučí zaměstnanci návrhy na zlepšení svých dovedností.

ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce se zaměřuje na firemní vzdělávání ve firmě XY. Budou zde aplikovány teoretické poznatky z teoretické části a také zde budou zpracována získaná data z firemního prostředí zkoumané firmy. V úvodu praktické části bude představena firma a vliv firemního vzdělávání na strategii firmy XY. V následující části budou zpracovány a vyhodnoceny stanovené hypotézy na téma firemního vzdělávání.

Stanovené hypotézy

Cílem praktické části je analyzovat současnou vzdělávací situaci firmy a identifikovat případné nedostatky, které by bylo možné ve firmě XY zlepšit. Šetření bude provedeno pomocí dvou analytických metod, dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů, které nejlépe odhalí současnou situaci a případné nedostatky firemního vzdělávání ve firmě v rámci strategického řízení lidských zdrojů a rozvoje. V rámci analytické části diplomové práce jsou testovány následující stanovené hypotézy:

1. Firemní metody a vzdělávací procesy firemního vzdělávání ve firmě XY odpovídají současným trendům a strategicky rozvíjí lidský kapitál zaměstnanců.
2. Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem firemního vzdělávání a mají dostatečné motivační prvky se firemně vzdělávat.
3. Firemní vzdělávání má pozitivní vliv na pracovní výkon a kariérní růst zaměstnance.

5. Představení společnosti

Po domluvě s vedením představované firmy nebude, z důvodu zachování anonymity a utajení důvěrných citlivých dat, zveřejněn název společnosti. Aby byla zachována anonymita, uvádí diplomová práce společnost jako „Firmu XY“.

5.1. Základní informace

Obchodní firma: Firma XY

Datum vzniku a zápisu: 26. srpna 2003

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 2 000 000,- Kč

Akcie: 100 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 20 000,-Kč

(Kurzy.cz, 2023).

Předmětem podnikání firmy XY je především výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jedná se o jednu z největších firem na internetovém českém trhu, která zprostředkovává obchod a služby. Firemní sídlo je v Praze, přesná adresa zde nebude kvůli utajení zveřejněna. Firma zaměstnává přes 2000 zaměstnanců, kteří mají mnoho firemních možností, jak se ve firmě profesně vzdělávat a přispět tak ke konkurenceschopnosti firmy. Tato česká firma se specializuje na prodej elektrospotřebičů a spotřebního zboží na internetovém trhu. Firmě se v posledních letech finančně daří, a tak je schopná expandovat i na zahraniční trhy a rozšířit své portfolio zboží.

5.2. Firemní historie

Historie společnosti se píše již od roku 1994, kdy byla firma XY založena a fungovala na základě fyzické osoby v oblasti IT trhu. Mezi roky 1995–1996 získala společnost oblíbenost mezi studenty a odborníky, řada z nich měla dokonce zájem se ke společnosti přidat. Web společnosti se dál rozvíjel a nabízel více druhů zboží, firma také od těchto let začala velmi růst a již v roce 1999 mohla být založena první prodejna v ulici Dělnická. První prodejna se zaměřila na prodej počítačů a jiné menší elektroniky. Rychlý růst společnosti umožnil zaměstnancům rozšířit jejich sortiment a nabídnout zákazníkům rychlé zaslání zboží do 24 hodin, tato nová služba ještě urychlila dosavadní růst společnosti.

Rok na to, v roce 2000, přišel zakladatel s myšlenou první verze e-shopu. Úspěšnost nového e-shopu byla rekordní a firma si tak mohla pronajmout další své firemní prostory v XY ulici. Každým dalším rokem se stávala firma mezi zákazníky oblíbenější a mohla tak své služby a produkty vylepšovat. Ohrožení firmy XY přišlo během povodní, kdy se musela firma velmi rychle situaci přizpůsobit a vylepšit tak své logistické postupy. Vše bez problémů firma však zvládla a nadále rozvíjela svoji firemní strategii.

Společnost rozšířila svůj sortiment za konkurenceschopné ceny i dalším prodejcům výpočetní techniky a vznikl tak úspěšný dealerský kanál. V roce 2004 se firma transformovala do akciové společnosti, což přineslo nejen mnoho výhod pro zákazníky, ale také pevné základy pro úspěšnost firmy v budoucích letech. S přeměnou firmy na akciovou společnost přišla firma s rozšířením svého prodeje na Slovensko, tato novinka přinesla firmě skoro dvojnásobný obrat oproti předešlému roku.

S průběhem dalších let se firma snažila o komplexní vylepšení zákaznických služeb, poskytla na svém e-shopu zákazníkům plný servis, podrobné informace týkající se zboží, možnosti

expedice nebo hodnocení daných výrobků. Firmě XY se dařilo tak dobře, že v roce 2005 poprvé překonala obrat 1 000 000 000,- Kč. Na e-shopu bylo poprvé možné uskutečnit obchod platební kartou a otevírací doba prodejních míst se prodloužila až do 20:00. Následující rok překročil počet nabízených produktů hranici 10 000 a mezi konkurenty tak firma neměla soupeře. Firma se tak mohla i nadále rozvíjet a počet zaměstnanců vzrostl na číslo 80.

I během dalších let došlo k mnoha změnám, které pomohly firmě dále růst. Sortiment se i nadále rozšiřoval a bylo také potřeba zvětšit skladové prostory. Nově v prodejně vznikl takzvaný showroom, kde bylo možné zboží koupit či vyzvednout. Nakupování bylo možné přes firemní platební portál, který nakupování zákazníkům velmi usnadnil, vše bylo možné objednat rychle z pohodlí domova. Firma se také začala angažovat v podporování nadací a fondů, které podporovaly například Člověka v tísni či nemocnice v Pákistánu.

V roce 2008 zaznamenala firma rekordní obrat přes 3 000 000 000,- Kč, k tomuto velkému obratu dopomohl i nový firemní maskot, který se začal objevovat v propagačních materiálech, reklamách či na webu firmy. Mimo jiné získala společnost nespočet ocenění a právem se stala největším internetovým prodejcem zboží v České republice. Během dalších let otevřela firma nová prodejní místa ve všech velkých městech a pokryla tak potřeby zákazníků i mimo hlavní město Praha. Rostl i počet zaměstnanců, skladů či kanceláří, každoročně také skokově rostl firemní obrat, počet zaměstnanců a počet jednotlivých objednávek.

Po roce 2012 se firma velmi zaměřila na nové inovace, vytvořila vlastní mobilní aplikaci a byla tak schopna vyřídit až 3 000 000 objednávek. Nadále také rozšiřovala svojí vybudovanou prodejní síť a otevřela nespočet nových prodejen po celé České republice, po Praze bylo možné si objednat zboží dokonce s expresní dopravou. Společnost se snažila inovovat ve všech směrech a zavedla ve městech boxy k vyzvednutí objednávek, do kterých si zákazníci mohli dané zboží objednat a dle svých časových možností vyzvednout.

Největší zlom firmy přišel v roce 2016, kdy o vánočním týdnem firma zaznamenala tržby přes 1 000 000 000,- Kč, což byl velký firemní úspěch a důkaz dobré firemní strategie. Další roky bylo doručování zásilek rozšířené i na víkendy a vznikl program Premium, kde mohli zákazníci využít akční členské nabídky a zlevněnou dopravu. Zákazníci mohou nově platit i Bitcoinem a firma se rozrůstá do další země, do Maďarska. V roce 2020, když přišla pandemie covid-19, si lidé zvykli nakupovat častěji online a firma zaznamenala zvýšený nárůst prodeje zboží, rozhodla se tak pomáhat a darovala přes 1 000 000,- Kč na plicní ventilátory a roušky, také nabídla několik notebooků rodinám samoživitelů či pomoc školám s online výukou.

5.3. Současná firemní situace

V roce 2022 investovala firma přes 1 000 000 000,- Kč do robotizace, ve které vidí velký potenciál a v letošním roce by chtěla svoji investici dokonce zdvojnásobit. Firma nabízí všechny druhy zboží a svůj sortiment neustále rozšiřuje, internetový obchod investuje také do svých privátních značek tzv. private labels, které nabízejí mnoho druhů zboží. Tento rok firma dokonce představila vlastní značku notebooků, které již nabídla na trh.

Dle výroční zprávy, v části předpokládaného vývoje chce firma i nadále expandovat do vybraných zemích EU, rozšířit private labels a navázat spolupráci s dalšími partnery. Firma se také velmi angažuje ve vzdělávání svých zaměstnanců a investuje nemalé prostředky do firemního vzdělávání (Justice.cz, 2022). Kariérní a osobní rozvoj zaměstnanců vnímá firma jako klíčovou hodnotu a velký zaměstnanecký benefit. Zaměstnanci mají k dispozici přes 100 druhů interních a externích školení. Mimo benefitu firemních vzdělávacích aktivit mají zaměstnanci k dispozici i řadu dalších benefitů (Feedit, 2019).

5.4. Firemní strategie

Firma se specializuje na prodej široké škály produktů včetně elektroniky, domácích spotřebičů a předmětů osobní péče. Strategie společnosti se soustředí na poskytování širokého výběru produktů za konkurenceschopné ceny a vynikajících služeb zákazníkům. Firma klade velký důraz na inovace, pravidelně zavádí nové technologie a funkce pro zlepšení zákaznické zkušenosti, inovační způsob přenáší do všech aktivit včetně firemního vzdělávání. Společnost navíc rozšířila svůj obchodní model o kamenné prodejny, místa vyzvednutí a doručovací služby ve stejný den objednání, aby zákazníkům nabídla rychlé a pohodlné možnosti nakupování.

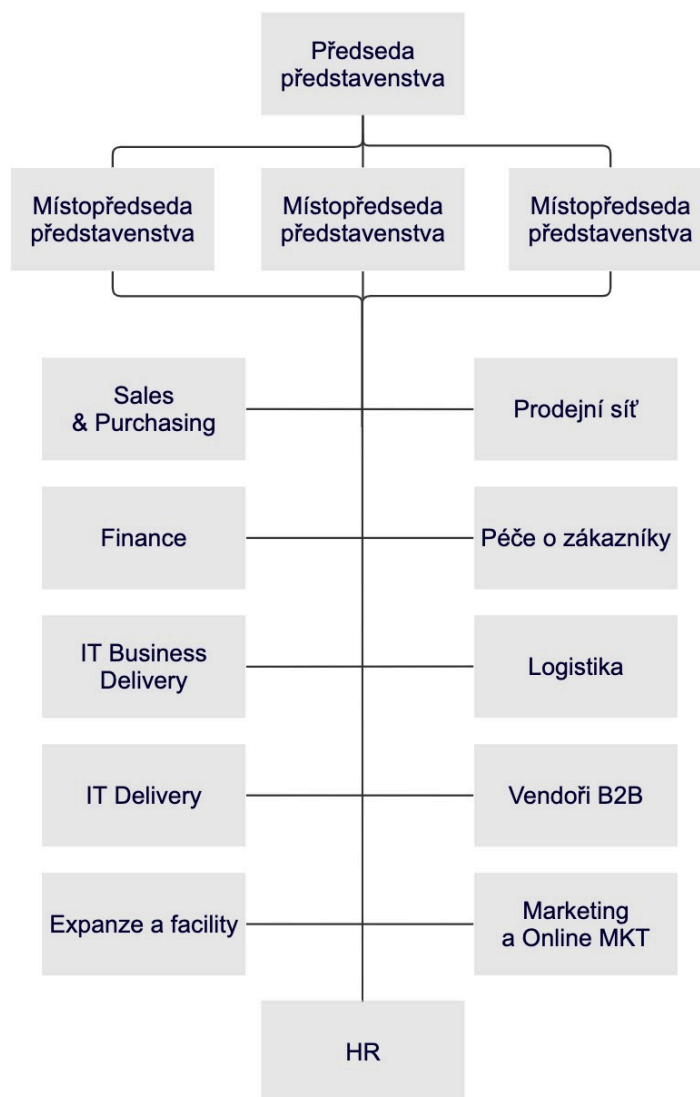
Aby firma i nadále rostla, investovala do velkého a moderního logistického centra, které umožňuje rychle zpracovávat a expedovat objednávky. Firma XY má dokonale zpracovaný marketing a k přilákání zákazníků, kromě klasické reklamy, využívá různé techniky digitálního marketingu. Společnost je zaměřená na budování silné značky a poskytování snadného a pohodlného nakupování. Pro pohodlí zákazníku poskytuje firma XY na svých stránkách detailní informace o produktech a zákaznické recenze, všechny tyto informace najdete také v mobilní aplikaci firmy, kterou si můžeme kdekoliv stáhnout do svého zařízení.

Strategie firmy obsahuje 8 základních misí a vizí, které ji formují.

- Od obchodu k firmě 21. století – Firma si zakládá na kvalitě svých produktů a v budoucnu by se ráda dostala od větších partnerů i k menším, aby samotní zákazníci mohli působit jako dodavatelé. Kdokoliv bude mít kvalitní produkt k prodeji, bude mít možnost ho na internetové platformě nabídnout.
- Bourat status quo – Být originální a nebát se riskovat. Firma dlouhodobě podporuje startupy a nebojí se zákazníkům nabídnout originální a inovativní typ zboží.
- Inovace pro růst, růst pro přežití – Firma dlouhodobě usiluje o svůj vlastní růst a motivuje všechny odvětví firmy k rozvoji.
- Hledat v lidech originalitu a tvořivost – Při práci by měla firma dávat zaměstnancům co nejvíce svobody, aby podpořila jejich kreativitu a zaměstnanci mohli svobodně tvořit.
- Být nejnáročnější zákazník – Je potřeba se dívat očima zákazníků, aby firma pokryla všechny potřeby zákazníků.
- Neustále zjednodušovat a zlepšovat – Přinášet nové inovace, které urychlují a vylepšují zákazníkům nákup. Rychlejší formy doručení a vyzvednutí, nové boxy na vyzvednutí objednávek či express doručení do 24 hodin.
- Rozumět tomu, co se prodává – Firma zaměstnává nespočet odborníků a specializovaných pracovníků, kteří jsou experti v oboru a mají přehled o produktech. Rádi zodpoví případné dotazy zákazníků přes call centrum či osobně na výdejním místě.
- Být součástí světa i společnosti – Ekologie je věc, na které si firma velmi zakládá, založila svojí privátní značku, která pracuje s ekologickými kompostovatelnými obaly. V celé firmě je také využívána elektromobilita k služebním cestám a potřebám firmy.

5.5. Organizační struktura firmy XY

Prostředí trhu online prodeje je neustále v pohybu, a i vedoucí jednotlivých oddělení jsou neustále vedeni k rozvoji a vždy je hledán nejvhodnější kandidát na nové pracovní místo. Firma XY má velký zájem o absolventy a mladé zaměstnance, kteří přijdou do firmy s novými inovacemi a postupy, avšak pracovní místa vedoucích pracovníků jsou často dlouhodobě neměnná. Vzdělávacím aktivitám se ve firmě XY věnuje oddělení Learning & Development neboli oddělení Vzdělávání a Rozvoje, které je zastřešené HR oddělením. Zaměstnanecský tým se zaměřuje na různé aspekty vzdělávání, jako je adaptace při příchodu nových členů do týmu či školení a rozvoj stálých zaměstnanců.



Obrázek č. 5: Zjednodušená organizační struktura firmy XY

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy XY

5.6. Firemní kultura

Společnost má silnou firemní kulturu, která klade důraz na inovace, zákaznický servis a týmovou práci. Firma XY je známá svým důrazem na rozvoj zaměstnanců a následné povzbuzení svých zaměstnanců, aby přijímali nové výzvy, neustále se vzdělávali a kariérně rostli. Společnost také klade velký důraz na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a celkovou spokojeností zaměstnanců. Celkově lze firemní kulturu považovat za silnou, je zaměřená na vytváření pozitivního a dynamického pracovního prostředí pro své zaměstnance, což následně pomáhá rozvíjet úspěch společnosti.

Firemní kultura a strategie by mohla být nazvána strategií „otevřených dveří“. Každý ze zaměstnanců má právo na svůj názor, důležitost je především v důvěře a poctivosti. Pro zlepšení

firemní kultury nabízí firma mnoho benefitů, které může zaměstnanec využít. Nejoblíbenějšími benefity mezi zaměstnanci jsou například zaměstnanecké slevy na produkty, příspěvky na sport, pravidelná školení, slevy ve firemní kavárně, příspěvky na obědy či firemní sauna a fitness centrum. Firma chce především spokojené zaměstnance, kteří mají chuť a motivaci se sami vzdělávat a rozvíjet.

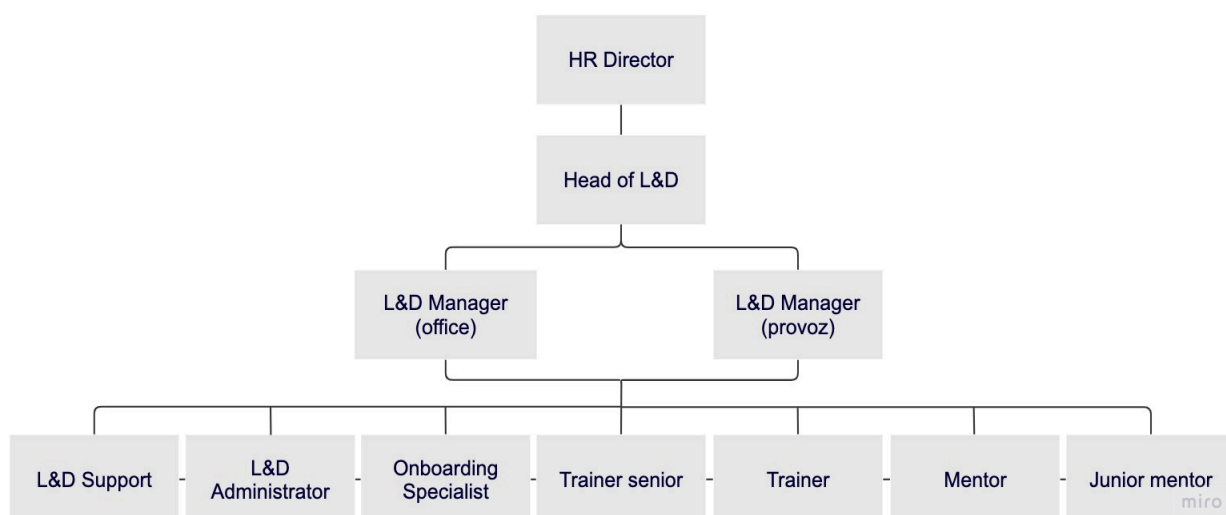
Aby tato strategie mohla hladce fungovat, byly vytvořeny 3 pilíře FAIR PLAY. Firma nemá mnoho formálních pravidel, ale existují 3 pilíře, které je nutné ve všech směrech dodržovat. Mezi tyto pilíře firma zařadila důvěru, poctivost a loajalitu a péči řádného hospodáře. Se všemi pilíři je zaměstnanec včas řádně seznámen a musí je dodržovat (Příručka pro nováčky firmy XY, 2018).

6. Analýza firemního vzdělávání ve firmě XY

Firma XY je známá svým podrobným výběrovým řízením a vlastním vzdělávacím systémem. V nabídce má přes 100 druhů školení, které nabízí vzdělání všeho druhu. Ve většině případů vedou školení externí lektori, v některých případech mohou školení vést také zaměstnanci společnosti. Dle zaměstnance firmy XY, je důležité do firemního vzdělávání investovat a zprostředkovat ty nejlepší odborníky. Dodává, že: „Naší vizí do budoucna je ještě více posílit rozvoj „softvých“ dovedností a také intenzivně pracovat s manažery. Proto jsme nedávno přišli s vlastní akademií XY Manager.“ (Feedit, 2019)

Vše ve firmě XY začíná již při náborovém řízení, firma se při výběrovém řízení snaží o výběr těch nejvhodnějších kandidátů a hledá u nich iniciativu se vzdělávat již při náboru. Při náboru se interní náboráři dotazují, zda se kandidáti vzdělávají i v běžném životě a zda mají daný „gen učení“. Tento „gen učení“ je často pro náboráře důležitější než dosažené vzdělání a předešlé zkušenosti. Proto již prostřednictvím výběrového řízení je pomocí modelových situací, testů či otázek zkoumáno, zda uchazeč vykazuje ochotu a zájem se vzdělávat, stejně jako jeho schopnost se efektivně učit novým věcem, které jsou nezbytné pro danou pozici.

Tento systém, používaný při výběrovém řízení, se interně nazývá systém STAR. V průběhu pohovoru jsou pokládány otázky týkající se konkrétních činností rozvoje. Detailněji otázky zaměřené na konkrétní situace (S – Situation), konkrétní úkoly (T – Tasks), konkrétní činnosti (A – Actions) a pracovní výsledky (R – Results).



Obrázek č. 6: Organizační struktura oddělení vzdělávání a rozvoje

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy XY

Firma má vytvořený interní vzdělávací systém nazvaný XY basics, který musí nově přijatý kandidát nastudovat a následně splnit test z těchto získaných znalostí během zkušební doby. Systém firmy XY obsahuje řadu základních školení, nastavených dle dané pracovní pozice, které musí noví zaměstnanci během adaptace projít a seznámit se tak s fungováním celé firmy. V současném roce obsahuje systém pět základních oblastí, které musí zaměstnanec nastudovat a následně z každé oblasti vykonat úspěšně kontrolní test. Toto firemní školení je jediné povinné, které musí zaměstnanci během zaměstnání absolvovat, pokud vedoucí pracovník nestanoví jinak.

Popis | Účastníci | Výsledky testu | Dotazníky | Přílohy

Calibri 12

slouží jako vstupní testy do světa / po zkušební době - díky nim víme, že máš základní znalost a jejího fungování.

Více info k fungování / najdeš na: https://wiki/pojmy_basics

Cíl

- mít osvojené základní pojmy, které v ... běžně používáme. Znalost pojmů nám rozšíří obzory a zjednoduší práci. Budeme efektivnější a budeme si rozumět.

Pro koho je školení určeno

- Pro všechny členy Alza Family, kteří nemají splněné AB Základní pojmy

Materiály k samostudiu

Základní Alz (najdeš je také v příloze v .pdf verzi rovnou k tisku)

- nebo si vyzkoušejte naučení základních pojmů hravou formou na <https://quizlet.com/ch/590> my-new-flash-cards/?x=1jqt

Pokyny

- Přihlaš se na volný termín školení
- **Přihlašovací údaje do systému iTrivia a do testu budou zaslány krátce před termínem školení**
- **Abychom zabránili samovolnému spouštění testu, je zde nutné zadat heslo do testu (neplést si s přihlašovacím heslem do iTrivia)**
- Platnost přístupu bude omezena jen na ten den
- Test si můžeš napsat během dne **kdykoliv**
- Máš jen 1 možnost psaní testu v ten den
- Pokud by něco nefungovalo, ozvi se **lektorovi uvedenému v daném TRA** přes Teams
- Počkejte si prosím alespoň týden na udělení Badge

Požadavky

- Vlastní laptop
- Přístup do iTrivia (<https://...>) - pokud nemáš, bude ti před testováním vytvořen nový účet

Hodnocení

Maximální počet bodů: 60

- **Gold BDG : 58-60 bodů**
- **Silver BDG : 55-57 bodů**
- **Bronze BDG : 52-54 bodů**

Obrázek č. 7: Obsah povinného školení XY basics

Zdroj: Interní materiály firmy XY

Během let a se změnou vedení firmy bylo tento rok zrušeno povinné do vzdělávání v určených oblastech. Zaměstnanci se hlásí na firemní vzdělávací aktivity dobrovolně a nejsou do ničeho nuceni. V návaznosti na nepovinné vzdělávání se analýza zaměří na motivaci a spojenost se stávající nabídkou firemních školení a celým systémem. Zaměstnanci mají také možnost absolvovat osobnostní testy či diagnostiky, aby zjistili, v které oblasti by se mohli dále rozvíjet. V adaptačním procesu může být k novému zaměstnanci přidělený tzv. buddy neboli zkušenější zaměstnanec, který v průběhu prvních měsíců pomáhá nováčkoví projít základním školením a splnit tak povinné vzdělávací aktivity v systému XY basics. Zaměstnanci jsou rozděleni dle nástroje vitality chart, který je rozdělí do skupin dle pracovního výkonu či potencionálu.

Vedoucí pracovníci se mohou dle tohoto rozdělení následně blíže seznámit se schopnostmi daného nováčka. Po nástupu do firmy mohou nováčci najít potřebné informace na SharePointu neboli intranetu firmy.

Stav učebníka	Školna	Název	Školeni	Kvalita školení	Datum testu	Datum školení	Povinné datum odznaky	Badže	Lektor	Lektor (operné)	Altkvírtál	Kvartál	Body z testu	Max. bodů	Badže udělen	Badže z TRT	Povinné pro
	TR176	Testování		100%			31.05.2023		Onďřej	USER57179	Q2/2023						0 Office Employee
	TR172	Excel - Kontingenční tabulky		100%					Jakub	USER31347	Q2/2023						0 Receptionist
	TR123	Ukázkový den - adaptace zaměstnance (hybridní forma - online)		100%					Onďřej	USER57179	Q2/2023						0 Receptionist
	TR156	Testování		100%			31.05.2023		Onďřej	USER57179	Q2/2023						0 Office Employee
	TR176-0	Testování		100%			31.05.2023		Onďřej	USER57179	Q2/2023						0 Office Employee
Zúčastnil se	TR1207	Testování		100%	10.03.2023 10:10:15	14.03.2023			Onďřej	USER57179	Q2/2023						1 Office Employee
Zúčastnil se	TR1472	Networking - Přeznání česta k profesi apokurka - seduc_000		100%	03.04.2022 10:57:04	30.06.2022			Onďřej	USER57179	Q2/2023		53	60	Bronze	1	0 Office Employee
Zúčastnil se	TR1474	Základy a úsklem - Seduc_000		100%	10.05.2022 10:23:50	30.06.2022			Onďřej	USER57179	Q2/2023				Gold	1	0 Office Employee
Zúčastnil se	TR1248	Co potřebuje HR specialistka vědět o projektování finanční - Seduc_000		100%	08.08.2022 14:59:36	30.09.2022			Onďřej	USER57179	Q2/2023				Bronze	1	0 Office Employee
Zúčastnil se	TR1252	Průběhy na sítku a souborové (online)_000		100%	26.03.2022 10:15:40	31.05.2022			Onďřej	USER57179	Q2/2023				Bronze	1	0 Office Employee
Zúčastnil se	TR1261	Lektorské minimum 1 (online)		100%	03.04.2022 10:31:56	30.06.2022			Onďřej	USER57179	Q2/2023				Gold	1	0 Office Employee
Zúčastnil se	TR1258	WANTED PROGRAM - BADGE		100%	31.08.2022 00:00:00	31.12.2023			Jana	USER16422	Q2/2023				Bronze	1	0 Office Employee
Zúčastnil se	TR1268	HR - Seduc - Základy didaktiky		100%			30.12.2021		Jindřich	USER14722	Q4/2021						0 ABasics for L&D
Zúčastnil se	TR1264	HR - Seduc - Základy didaktiky		100%			30.12.2021		Jindřich	USER14722	Q4/2021						0 ABasics for L&D
Zúčastnil se	TR1201	Testování		100%	09.01.2023 17:40:45	05.01.2023			Onďřej	USER57179	Q2/2023				Gold	1	0 Office Employee
FŘEŠENÍ	TR1201	Základy výuky - English A1		100%	31.12.2022 11:30:09	31.12.2022			Andre	USER7767	Q2/2023		30		Gold	1	0 Office Employee
Zúčastnil se	TR12973	Školeni pro lektorce		100%	10.11.2022 14:32:33	31.12.2022			Hana	USER65010	Q2/2023				Silver	1	0 Office Employee
Zúčastnil se	TR14265	Badže kodex - cz		100%	10.03.2023 12:54:47	14.03.2023			Štěpán	USER17249	Q2/2023		10	10	Gold	1	0 Office Employee

Obrázek č. 8: Přehled o zaměstnancích, kteří se firemně vzdělávají

Zdroj: Interní materiály firmy XY

Ještě do ledna 2023 byly některé vzdělávací aktivity povinné a zaměstnanci je museli splnit v rámci daného kvartálu. Cíle pro jednotlivé zaměstnance jsou stanoveny společně s jejich přímým nadřízeným a jsou plánované buď měsíčně či kvartálně. Jednotlivé zaměstnanecké kvartální cíle jsou evidovány v programu Asana a xls. souborech. V minulosti zaměstnanci za každou splněnou vzdělávací aktivitu nebo dosažený cíl obdrželi online odznáček, tzv. badge, který byl zobrazen v interním systému firmy.

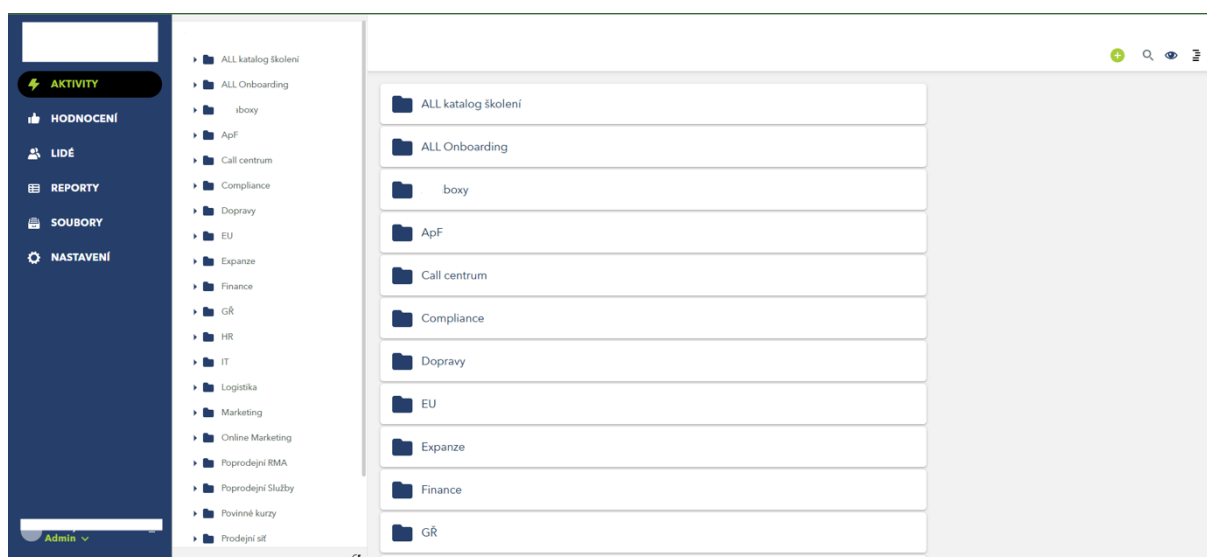
USER57179	☑	Q2/2023								0 Office Employee
USER31347	☑									0 Receptionist
USER57179	☑									0 Receptionist
USER57179	☑	Q2/2023								0 Office Employee
USER57179	☑	Q2/2023								0 Office Employee
USER57179	☑	Q2/2023		53	60	Bronze				1 Office Employee
USER57179	☑					Bronze				1
USER57179	☑					Gold				1
USER57179	☑					Bronze				1
USER57179	☑					Bronze				1
USER57179	☑					Gold				1
USER16422	☑					Bronze				1
USER14722	☑	Q4/2021								0 ABasics for L&D
USER14722	☑	Q4/2021								0 ABasics for L&D
USER57179	☑	Q2/2023		30		Gold				1 Office Employee
USER7767	☑					Bronze				1
USER65010	☑					Silver				1
USER17249	☑	Q2/2023		10	10	Gold				1 Office Employee

Obrázek č. 9: Online odznáčky za splnění školení

Zdroj: Interní materiály firmy XY

Za daný kvartál bylo nutné získat alespoň tři odznáčky, a to za novou získanou dovednost nebo splněný vzdělávací úkol. Některá oddělení firmy zahrnovala počet získaných odznáčků do odměňovacího kvartálního systému a dle toho se odvíjela následná výše kvartální odměny. Systém povinných školení byl však na začátku roku 2023 zrušen. Důvodem byla nedostatečná nabídka atraktivních školení nabízených firmou a nově nastavená strategie nového vedení.

Vzdělávací cíl je nyní najít správné fungování dobrovolného vzdělávání se stanoveným rozpočtem, zajistit širokou nabídku vzdělávacích aktivit, zajistit kvalifikované lektory z řad zaměstnanců či správně motivovat zaměstnance k osobnímu rozvoji. Firma plánuje přejít na nový vzdělávací LMS systém, který zjednoduší a zpřehlední celý proces firemního vzdělávání.



Obrázek č. 10: Návrh nového firemního systému pro vzdělávání

Zdroj: Interní materiály firmy XY

Nová firemní strategie zahrnuje vzdělávací aktivity jako benefitní prvek, a ne jako povinnost. Zodpovědnost je nyní přenesena na jednotlivce a na firmě je nyní najít správné motivační prvky, jak zaměstnance motivovat. S nově zavedeným nepovinným systémem však v roce 2023, i přes větší počet vzdělávacích aktivit, klesl zájem o daný benefit. Pro srovnání dat zde budou uvedena reálná interní data firmy za první kvartál roku 2022 a rok letošní (Interní dokumenty firmy XY, 2023).

Číslo KPI	HR BSC (CZ+SK celkem)		Leden	Únor	Březen
Vzdělávání	Režijní náklady	Vzdělávání			
Vzdělávání	Vzdělávání				
7	Počet školení [ks]	2023	267	84	108
		2022	137	164	274
		Δ YoY	130	-80	-166
		Δ YoY%	95%	-49%	-61%
8	Počet ZAM hodin na školení [hod]	2023	2 368	1 613	2 161
		2022	2 952	5 365	5 839
		Δ YoY	-584	-3 752	-3 678
		Δ YoY%	-20%	-70%	-63%
9	Počet účastníků školení [ks]	2023	572	926	1 061
		2022	1 138	1 535	2 468
		Δ YoY	-566	-609	-1 407
		Δ YoY%	-50%	-40%	-57%
10	Průměrný počet BDGs na osobu (office odd.) [ks]	2023	0,08	0,04	0,42
		2022	0,19	0,24	0,63
		Δ YoY	-0,11	-0,20	-0,21
		Δ YoY%	-58%	-83%	-33%

Obrázek č. 11: Poměr aktivity na vzdělávání za rok 2022 a 2023

Zdroj: Interní systém firmy XY

Dle získaných dat je možné sledovat, že zájem o nabízené školení mírně klesl, v porovnání s rokem 2022, ale i přes to z dlouhodobého pohledu roste. Pokles může být ovlivněn menší nabídkou školení či zrušením povinnosti absolvovat určený počet školení za kvartál. Pro řízení výuky ve firmě je využíván interní systém konzole, ve kterém má každé školení své označení neboli "TRAčíslo". Ve firmě XY je využíván software iTrivio, který se zabývá především administrativou a organizací kurzů či závěrečných testů, které ověřují získané znalosti z firemního vzdělávací aktivity (PRclub, 2020).

Typ : Books		
TRA16876	MKT + VP + OM + B2B Knihovna_BDG	31.12.2023 00:00
TRA18450	Kniha - Made in Čína: Pohled do zákulisí Čínské velkovýroby_	31.12.2023 00:00
Typ : Business		
TRA18394	Networking: Přirozená cesta k profesní spolupráci - Seduo_B	30.06.2023 00:00
TRA18899	Üzleti folyamatok	30.11.2023 00:00
TRA18383	[SPD] GFK základní reporty + Performance analyzer [on-line	31.12.2023 00:00

Obrázek č. 12: Označení jednotlivých školení v systému

Zdroj: Interní materiály firmy XY

Pro zhodnocení vzdělávacích aktivit je ve firmě XY používán Kirkpatrickův model. Tento model je často využíván pro hodnocení výsledků školicích či vzdělávacích programů. Model umožňuje zhodnotit jakýkoli typ školení, formální i neformální, pomocí kritérií čtyř úrovní, která umožňují určit úroveň způsobilosti a efektivity daného školení. Model nezkoumá pouze okamžité reakce účastníků školení, ale také dlouhodobé výsledky a dopady na výkon nebo chování jednotlivců a organizaci jako celku (Kurt, 2016).

Pro přehlednost zpětné vazby o firemních školeních nebo vzdělávacích aktivitách je po každém kvartálu vytvořen zaměstnancům personální záznam nazvaný Performance & Development Review, který umožňuje odhalit případné oblasti ke zlepšení, jak v oblasti vzdělávání, tak v oblasti pracovních podmínek. Záznam funguje na principu dotazníku, který zaměstnanci mohou po školení vyplnit či na principu rozhovoru se svým nadřazeným, který poskytne zaměstnanci zpětnou vazbu zaměřenou na dosavadní rozvoj a spokojenost.

Školení obsahuje 9 základních zákaznických témat.

Obsah videa:

- Mise vize CX
- Customer experience oddělení
- i a zákazník
- Zákaznická cesta
- Rozdíl mezi CX a CS
- Metriky CX
- Reaktivní vs. Proaktivní servis
- Principy dobrého CX
- Jak na našťvaného zákazníka

Přístup do testu máte již automaticky udělen. Je nutné být přihlášen ve vypsáném TRA termínu pro vyhodnocení a udělení BADGE.

Výukové materiály:

Odkaz na video: <https://web.microsoftstream.com/video/7a5b9c38-fc5-4f83-a911-5fcfa7b2a60>

Odkaz na test: <https://app.itmvo.cz/?play?locale=cs&course=30041#>

Materiály prok samostudiu:

1. <https://web.microsoftstream.com/video/c2c58f527be-4090-a781-32d742dc4f?referrer=https:%2F%2Falzacv.sharepoint.com%2F>
2. <https://web.microsoftstream.com/video/38773486-7596-4bad-a8cb-6bc1499f5c4d>
3. <https://prezi.com/view/HQRTZSSC3e367uyBIZFI/>
4. https://alzacv-my.sharepoint.com/:p/_g/personal/michaela_logr_cz/EQzgnHqk_dnEh7A4QD6cWBQBQspYH-Tk5H498sVsMXPYWW
5. <https://prezi.com/view/BILDKV2aFpHjGSO2iQI/>
6. <https://wiki.pojmy/customer-experience>

Cíl:

- Každé oddělení chápe, že zákazník je pro nás prioritou
- Zvyšování úrovně služeb (interní i externí)
- Chceme být synonymem pro kvalitní službu
- Tento mindset je propsaný v každém zaměstnanci

Jsmo posedlí zákazníkem náš dlouhodobý úspěch je výsledkem spokojeného a loajálního zákazníka.

Obrázek č. 13: Přehled obsahu zvoleného školení

Zdroj: Interní materiály firmy XY

Nabídka vzdělávacích aktivit je ve firmě XY velmi široká. Všechna dostupná školení lze najít v interním systému. Vzdělávací aktivity jsou rozděleny do obecných oblastí, dle typu školení.

Mezi hlavní kategorie lze zařadit:

- XY basics,
- B2B,
- knihy,
- obchod,
- certifikace,
- komunikace,
- kompetence,
- hard skills – interní systém,
- IT,

- management,
- marketing,
- ostatní.

Termíny školení Účastníci Testy Dotazníky Šablony školení Badge

Požádat o nevypsané školení

O1 Otevřená budoucí školení

[Stav] = 'Otevřené' AND [Datum] > GETDATE() AND [Na_posvání] <> 1 [grouping = [Typ]; sorting = [Datum]]

Typ (22)

Školení	Název	Datum	Kvalita školení	Lektor	Délka (min)	Stav	Délka (hod)	Počet účastníků	Přihlášeno / zúčastnilo se	Volná kapacita	Min. kapacita	Max. kapacita	
Typ: Basics for DPT					5	117		1	097	1	065	6	118
TRA19121	Test - OLAP4 - Turnover - Badge	20.06.2023 14:00	92 %		120	Otevřené	2,00	15	15				
TRA18582	AB for DPT PS - Základní pojmy pro PS	30.06.2023 00:00			30	Otevřené	0,50				1	50	
TRA19164	PCI DSS: Pravidla ochrany údajů držitelů platebních karet pr	30.06.2023 00:00			45	Otevřené	0,75	4	4	196	0	200	
TRA19163	Kamerový systém Avigilon - AB divize	30.06.2023 00:00			30	Otevřené	0,50	7	7	493	0	500	
TRA19168	aBox Basics - Zákazník - pouze AB divize	30.06.2023 00:00			45	Otevřené	0,75	19	19	481		500	
TRA19166	Basics - Administrace - pouze AB divize	30.06.2023 00:00			45	Otevřené	0,75	21	21	479		500	
TRA19165	aBox Basics - Integrace partnerů - pouze AB divize	30.06.2023 00:00			45	Otevřené	0,75	19	19	481		500	
TRA19167	aBox Basics - Kurýr - pouze AB divize	30.06.2023 00:00			45	Otevřené	0,75	20	19	481		500	
TRA17896	HU PCI DSS: Kártyatulajedonosokra vonatkozó adatvédelmi s	30.06.2023 00:00			30	Otevřené	0,50					30	
TRA18909	Likvidace škod (AB FIM)	30.06.2023 00:00	96 %		60	Otevřené	1,00	5	5				
TRA14368	Basic for Department - Finance - DHM karty	30.06.2023 00:00	98 %		45	Otevřené	0,75	59	58	2		60	
TRA18571	[LOG] Basics for DPT - CZ [P] - Základní pojmy	30.06.2023 00:00	85 %		30	Otevřené	0,50	2	2	18	1	20	
TRA19002	[SPD] Basics - Automatický Importní Katalog (AIK) [on	30.06.2023 00:00	93 %		150	Otevřené	2,50	1	1	299	1	300	

Obrázek č. 14: Zobrazení nabídky školení v systému firmy XY

Zdroj: Interní materiály firmy XY

Financování vzdělávacích aktivit ve firmě XY je klíčovým aspektem pro podporu rozvoje a růstu zaměstnanců. Společnost má vyčleněný rozpočet na firemní interní i externí vzdělávací aktivity v řádech nižších desítek milionů korun. Správné financování vzdělávání umožňuje firmám investovat do rozvoje svých zaměstnanců, zvyšovat jejich odbornou kvalifikaci a zlepšovat tak výkonnost a konkurenceschopnost společnosti. Firma XY se snaží o efektivní správu a řízení finančních prostředků vynaložených na vzdělávání zaměstnanců. Finanční investice jsou řízeny a alokovány s ohledem na potřeby zaměstnanců a strategické cíle firmy, jedná se tedy o dynamický proces, který je pečlivě plánován, spravován a hodnocen.

Na základě analýzy vzdělávání ve firmě XY byly provedeny rozhovory s manažery vzdělávání. Tato důležitá fáze výzkumu umožnila získat hlubší pohled do strategií, procesů a praktik souvisejících s firemním vzděláváním v dané organizaci. Tyto rozhovory poskytly hlubší porozumění tomu, jak je vzdělávání ve firmě organizováno, řízeno a realizováno, a umožnily identifikovat příležitosti pro inovace a efektivnější využití zdrojů v oblasti firemního vzdělávání. Rozhovory odhalily případné nedostatky z pohledu manažerů vzdělávání a způsob, jak jim případně předejít.

6.1. Rozhovor č. 1

T: Tazatelka

HŠ: L&D Manager firmy XY

T: Jak jsou ve firmě XY identifikovány potřeby vzdělávacích aktivit?

HŠ: Historicky jsme potřeby neidentifikovaly a nabízeli vzdělávací aktivity, které nám přišly adekvátní v ten daný moment. V letošním roce došlo k mnoha změnám a teď hodně pracujeme s dílčími odděleními, to znamená, že se setkáváme s řediteli a manažery těch daných oddělení, zjišťujeme jejich potřeby. Aktuálně u nás hodně frčí osobní diagnostiky, respektive osobní a týmové, z určitých dotazníků lze získat i týmový výstup. Lze se pak podívat, na to, jak je možné zlepšovat komunikaci v týmu nebo proč si lidé mezi sebou nerozumí atd. Na základě tohoto pak stavíme nějakým způsobem další vzdělávání.

T: Domníváte se, že by ve Vaší firmě mohlo být více vzdělávacích aktivit nebo je zajištění vzdělávacích aktivit dle Vás dostatečné?

HŠ: Určitě by jich mohlo být více, protože aktuálně tu nabídku tak širokou nemáme, na druhou stranu, historicky 2 roky zpátky jsme měli nabídku opravdu hodně širokou, ale i tak to dostačující nebylo, protože každý zaměstnanec má individuální zájmy o vzdělávání. Více tedy ano, ale zároveň více zacílenou na konkrétní zaměstnanecké potřeby, které skutečně ta společnost a zaměstnanci chtějí a požadují. Problémem je nyní nedostatečná interní kapacita a externě budget.

T: Co by podle Vás pomohlo zlepšit kvalitu celého systému firemního vzdělávání?

HŠ: Nejvíce by pomohl mind set zaměstnanců, aby zaměstnanci převzali plnou zodpovědnost za vlastní vzdělávání. V momentě, kdy se člověk nechce sám vzdělávat to fungovat nebude. Nyní řešíme, jak toto změnit.

T: Jak kontrolujete kvalitu a úroveň vzdělávacích aktivit ve firmě a kdo ji kontroluje?

HŠ: V našem interním systému máme u každého školení napojený dotazník, který přijde automaticky na všechny lidi, kteří se zúčastnili, oni ho vyplní a v interním systému se propisuje získané hodnocení od zaměstnanců, lze tak vidět úroveň, kterou školení má. Aktuálně přecházíme na L&M systém a určitě i tam nějakým způsobem budeme chtít hodnocení dělat. Primárně by ji měl sledovat lektor a pak to může být oddělení L&D. V tuto chvíli s tím však zásadně nepracujeme, nekontrolujeme, zda zaměstnanci vyplnili ani úroveň nyní detailně nesledujeme, 100 % to máme v plánu v novém systému.

T: Využívá firma nějakým způsobem nové technologie k podpoře vzdělávání zaměstnanců, například virtuální realitu?

HŠ: Využívali jsme v loňském roce aplikaci WeBoard, což je na počítači simulace konkrétního prostředí. Bylo to pro prodejní síť, kdy počítačová simulace označila určitá místa například odpadkový koš, pay box a v momentě, kdy ten nováček například myší najede na odpadkový koš, ukáže se mu, co je potřeba s ním udělat apod. Toto byl jeden kurz, který byl informativní a pak byl druhý a ten už byl na služby pro naše zákazníky, kdy vlastně docházelo k simulovaným případům formou, že se jakoby ukázal produkt, ten nováček si měl možnost vybrat například varnou konvici a měl za úkol tomu zákazníkovi doprodat nějakou službu a vybrat konkrétní argumenty, buď se to povedlo a nebo nepovedlo. Tato technologie se však nesešla s úspěchem, chyba přišla již při vytváření. Po vytvoření jsme zjistili, že některé věci by bylo potřeba udělat složitější, ta přidaná hodnota tam úplně nebyla. Nástroj nebyl špatný, nevýhodou těchto technologií je vysoká cena, jak pořizovací, tak pak ta udržovací. Nyní aktuálně si hrajeme se scénářem scena.ai, kdy to funguje na základě předtočeného avatara, vyberete si video, muž/žena, hlas apod. Jsou tam i ověřovací metody, ověřuje si to rovnou ty odpovědi a tak. Tam jsme v testovací fázi. Aktuálně je to nyní měsíc puštěné na zaměstnance, budeme pak vyhodnocovat, jestli a jak to funguje. VR nyní ani nezvažujeme.

T: Jak společnost zajišťuje, aby vzdělávací aktivity byly aktuální a relevantní v dnešní rychle se měnící době?

HŠ: Sledujeme trendy a snažíme se jít s nimi ruku v ruce. Sledujeme jak na LinkedInu, tak na podobných platformách. Existuje také skupina, kde je možné sdílet informace s jinými zaměstnanci z jiných firem, kteří mají také na starosti vzdělávání. Jednou měsíčně točíme toto setkání po firmách.

6.2. Rozhovor č. 2

T: Tazatelka

OL: L&D Specialist

T: Jaké vzdělávací metody pro vzdělávání ve firmě používáte? Jsou tyto metody adekvátní?

OL: Teď jsme ve fázi, kdy využíváme, jak přednášku, tak workshop, interní školení. Co se týká nějakých dialogů, potom také online školení. Máme jak online, tak offline metody. V současné době si v rámci firmy zajišťujeme pouze ta online školení a co se týká těch online školení, tak si v tuto chvíli najímáme externí lektory, protože jsme se snažili změnit ten styl toho vzdělávání,

protože jsme měli svoje lektory, ale vlastně jsme si řekli, zda je to dobře a na základě toho jsme se rozhodli nyní využívat externí lektory. Určitě bychom ale chtěli poskytovat školení i lektory z řad zaměstnanců.

T: Jakým způsobem dochází ve firmě XY k identifikaci vzdělávacích potřeb daných zaměstnanců?

OL: Máme na to tým lidí, kteří se této problematice věnují. Chtěli bychom, aby zaměstnanci sami našli potřebu se vzdělávat. Pokud například přijde požadavek z některého oddělení typu, našemu týmu nejde tohle a tohle, tak se snažíme tomu maximálně vyhovět.

T: Jaký je Váš přístup ke vzdělávání nových zaměstnanců? Jaké jsou dle Vás nejlepší procesy, jak je plně začlenit do firemního prostředí?

OL: Já si myslím, že tento proces máme nastavený dobře, zaměstnanci to však tak vnímat nemusejí. Snažíme se zaměstnancům, co nejrychleji začlenit do té firemní kultury, ale oni to můžou vnímat, jako přítěž, protože vstupní povinná školení můžou být pro ně ze začátku obtížná a můžou se zaleknout. Pro práci jsou však nezbytná a nováčci si tím musí projít.

T: Mají Vaše vzdělávací aktivity vytyčený konkrétní strategický cíl?

OL: My máme nastavený cíl, když beru jako školení XY basics nebo obecně začlenění do firmy nebo když je nějaké jiné školení, tak by mělo rozvíjet konkrétní skill, záleží, co je to za školení, takže my vždycky ten cíl máme, otázka je, když se podíváme na toho zaměstnance, zda oni nemají za cíl pouze cíl musím to splnit, což možná tak je. My se samozřejmě snažíme předávat vše dobře a snažíme se, aby zaměstnanci rozvoj vyhledávali.

T: Myslíte si, že by vzdělávacích aktivit mohlo být ve Vaší firmě více nebo je aktuální počet nabízených aktivit dostačující?

OL: Máme širokou nabídku, ale ve výsledku, když se podívám, máme do každého oddělení nějaké možnosti vzdělávání, ale mám pocit, že některé věci samozřejmě chybí, celkově vždycky by jich mohlo být více.

T: Jak jsou Vaši pracovníci motivováni k účasti na vzdělávání? Je účast na vzdělávání součástí hodnocení pracovního výkonu zaměstnance?

OL: Myslím si, že teď jsme ve fázi, kdy motivování moc nejsou, nemají žádný podnět, když to není povinný. Když to bylo povinné, tak prostě musely, takže motivaci měli, že to musí splnit, takže když teď nemusí, tak motivování nejsou. V hodnocení to zohledněno není, je to na daném jednotlivci, mě osobně to baví, tak se vzdělávám.

T: Sledujete kvalitu a úroveň vzdělávacích aktivit ve firmě, případně kdo?

OL: Sledovali jsme a zjistili jsme, že není úplně tam, kde bychom ji chtěli mít, a proto jsem se rozhodli změnit celý systém.

T: Probíhá ve firmě hodnocení efektivity vzdělávacích akcí pro zaměstnance a hodnocení investiční návratnosti?

OL: Záleží, co je to zrovna za školení. Pokud jde o nějaké intenzivní školení zakončené například certifikací, tak tam lze vidět to zlepšení velké. Ale když bych to bral z pohledu XY basics, tak tam nezjišťujeme zpětnou vazbu a neptáme se jich, zda jim to pomohlo, záleží na tom, co je to za typ.

T: Jak využíváte nové technologie k podpoře vzdělávání zaměstnanců?

OL: Zatím nejsme tak daleko a je to také o finančních prostředcích. Ale nyní se snažíme alespoň využít formu umělé inteligence a zařadit ji také do svých školení. Vlastně ve výsledku bychom ji chtěli začít používat, akorát musíme nastavit nějaké hranice, za kterých bude možné to používat. Ve sdílené skupině lidí z L&D jsme řešili právě AI, a právě jsme měli diskusi na AI a dozvěděli jsme se různé informace a sháněli jsme člověka, který dokáže proškolit minimálně IT pracovníky. Firmu to může totiž ohrozit a má to svá úskalí, ono si to vše pamatuje a my to musíme podchytit včas, abychom zabránili všem rizikám.

T: Jaké jsou ty největší výzvy při implementaci vzdělávacích akcí pro zaměstnance a jak se je snažíte řešit?

OL: Nezájem zaměstnanců se vzdělávat, když to není povinné, nevidí v tom ten smysl. Člověk v letech, kdy už nestuduje, nemusí mít tendenci se sám dál vzdělávat. My se na oddělení snažíme obecně myslet na to, že ten trh jde celkově dopředu a my musíme být ještě předním. Aby když to přijde, my mohli říct, jdeme to spustit a vlastně to je naším cílem, ale lidi to tak nevnímají. Oni to uvidí za cíl, až když si nebudou vědět rady, ale to nemusí vůbec přijít. Příkladem může být to AI, nevnímají ty rizika správného používání.

T: Jak se snažíte firemně zajistit, aby zaměstnanecké vzdělávání bylo aktuální?

OL: Dobrý je to, že si sdílíme i s jinými společnostmi ty zkušenosti ze kterých můžeme čerpat. Protože každý pracuje v jiném oboru, má jiné potřeby, má jiné cíle apod. Tam si myslím, že tímto se to snažíme zajistit a musíme mít otevřené oči a sledovat všechno, co jako si myslíme, že by bylo vhodné.

T: Jak podporujete spolupráci a sdílení znalostí/dovedností mezi různými odděleními, případně týmy?

OL: Nabídka vzdělávání je kategorizovaná, ale ve výsledku, každý zaměstnanec se může přihlásit na jakékoliv školení. Máme možnost různých rotací, kterým jsme otevřeni. Pokud budeme mít prostor a finance na rotaci práce a sdílení zkušeností, jsme otevřeni zajistit případně i změnu pracovní pozice zaměstnance.

6.3. Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů

V rámci analytické části práce byly provedeny rozhovory s manažery z oddělení vzdělávání a rozvoje. Zvolená metoda nastínila vzdělávací situaci ve firmě z pohledu manažerů, vymezila klíčové oblasti a detailnější informace o celém systému vzdělávání. Kombinace metody dotazníku a rozhovorů nabídne komplexní pohled na současnou firemní situaci vzdělávání ve firmě XY. Ve firmě XY za poslední dobu došlo ke změně systému vzdělávání a oddělení vzdělávání se věnuje inovaci celého vzdělávacího systému. Dle rozhovorů je systém vedený k cílenějšímu vzdělávání zaměstnanců, kteří tak budou mít možnost se kvalitněji vzdělávat.

U firmy XY nyní dochází k podrobnější identifikaci potřeb ve firemním oddělení. Oddělení vzdělávání se zaměřuje na cílenou komunikaci s vedoucími jednotlivých oddělení a společně se snaží najít nejvhodnější metodu pro pokrytí potřeb rozvoje zaměstnanců. Zavedené jsou nově také osobnostní diagnostiky, které přináší výsledky potřeb jednotlivých pracovníků. V rozhovorech bylo zmíněné i téma nabídky vzdělávacích aktivit. Dle manažerů není nyní nabídka tak široká, jak by být mohla, ale je nutné brát v potaz finanční a interní kapacity a fázi přeměny celého systému, která nyní může nabídku zužovat. Nabídka vzdělávacích aktivit by se měla odvíjet od individuálních potřeb a toho, co zaměstnanci v rámci vzdělávání chtějí.

Manažeři zmínili i kapacitu interních lektorů a jejich kvalitu. Nabídka školení se částečně může odvíjet od počtu lektorů, kteří jsou firmě k dispozici, jak interně, tak externě. Firma XY by v budoucnu chtěla více investovat do interních lektorů z řad zaměstnanců, kteří by byli proškoleni k učení ostatních. Správný přístup k využívání interních lektorů může snížit vynaložené náklady na lektora nebo zefektivnit učení. Interní lektori z řad zaměstnanců mohou někdy lépe přizpůsobit vzdělávací obsah školení, protože sami v dané oblasti ve firmě pracují, často jsou také flexibilnější a lépe se přizpůsobí potřebám firmy.

Dle rozhovorů je základem pro efektivní vzdělávání samotná motivace jednotlivých zaměstnanců. Nyní, když není vzdělávání povinné, tak mnoho zaměstnanců ztratilo motivaci se vzdělávat. Je důležité najít správné motivační prvky, které by zaměstnance přiměly se vzdělávat. Největší odpovědnost zůstává na samotných pracovnících, kteří musí sami najít vlastní motivaci se rozvíjet. Pokud vlastní motivaci najdou, může vzdělávání posílit jejich spokojenost v zaměstnání a jejich pracovní výkon. Právě motivace je dle manažerů největší překážkou v zájmu o vzdělávací aktivity.

Rozhovory potvrdily, že jde firemní vzdělávání s dobou, firma sleduje aktuální trendy, konzultuje aktuální trendy a zapojuje moderní technologie. Využívání nejmodernějších technologií může přinést větší flexibilitu a interaktivní prvky do procesu vzdělávání. Při používání moderní technologie jako je například umělá inteligence je důležité zabezpečit dostatečnou ochranu dat a tím tak ochranu celé firmy.

Změna vzdělávacího systému, kterou firmy XY plánuje je určitě na místě. Oba tyto rozhovory ukázaly, že firemní vzdělání je procesem změn a zlepšování. Firma má velkou snahu o rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, předpokladem pro úspěch je strategická a systematická identifikace vzdělávacích aktivit, které firma nabízí.

6.4. Metodika dotazníkového šetření

Zdrojem informací pro dotazníkové šetření byli zaměstnanci firmy XY, kteří dotazník vyplnili. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální situaci vzdělávání v dané firmě a odhalit případné nedostatky na základě kterých bude možné navrhnout návrhy na zlepšení. Dotazník byl rozeslán formou interních mailů do většiny oddělení zaměstnancům na různých pozicích, odpovědi byly nastaveny jako anonymní.

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 24 otázek viz příloha č.1. Většina otázek byla uzavřených, kdy dotazovaní zaměstnanci zaškrtnou jednu nebo více odpovědí. Pouze tři otázky byly otevřené, kdy zaměstnanci napsali vlastní odpověď na otázku. Dotazník byl v elektronické podobě vytvořený přes webovou stránku survio.com. Všechny dotazníky byly vyplněné elektronicky.

Rozeslání dotazníku do více oddělení přineslo rozmanitý pohled na danou problematiku. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 109 osob. Podrobnou statistiku dotazníkového

šetření lze vidět na obrázku číslo osm, statistiku vytvořil přímo program survio.com. Celková návratnost dotazníkového šetření dosáhla 71,2 %, úspěšnost byla tak velmi dobrá.



Obrázek č. 15: Statistické údaje dotazníkového šetření

Zdroj: survio.com

6.5. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Výsledky tohoto dotazníkového šetření mají za cíl přispět k zjištění rozmanitých informací v oblasti vzdělávání zaměstnanců firmy XY. Zjištěná data by měla nastínit ucelený pohled na názory a postoje respondentů, kteří se šetření zúčastnili a přispět tak k lepšímu fungování vzdělávání ve firmě. Zjištěné výsledky by měly posloužit jako podklad pro zpracování návrhů a doporučení, které budou ke konci práce navrženy. Vyhodnocení dotazníkového šetření bude strukturováno do několika částí, dle daných otázek šetření.

Otázka č. 1

Na úvod byla zvolena otázka, která zjišťuje základní demografický údaj, zda je respondent muž či žena. Z celkového vzorku 109 respondentů odpovědělo 50 respondentů, že jsou muži, a 59 respondentů, že jsou ženy. Tento výsledek naznačuje vyrovnané zastoupení obou pohlaví v rámci dotazníkového šetření. Téměř rovnoměrné zastoupení v dotazníkovém šetření je považováno za pozitivní aspekt, protože může celkově vést k získání objektivnějších výsledků.

Tabulka č. 2: Rozložení respondentů dle pohlaví

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Muž	50	45,9%
● Žena	59	54,1%

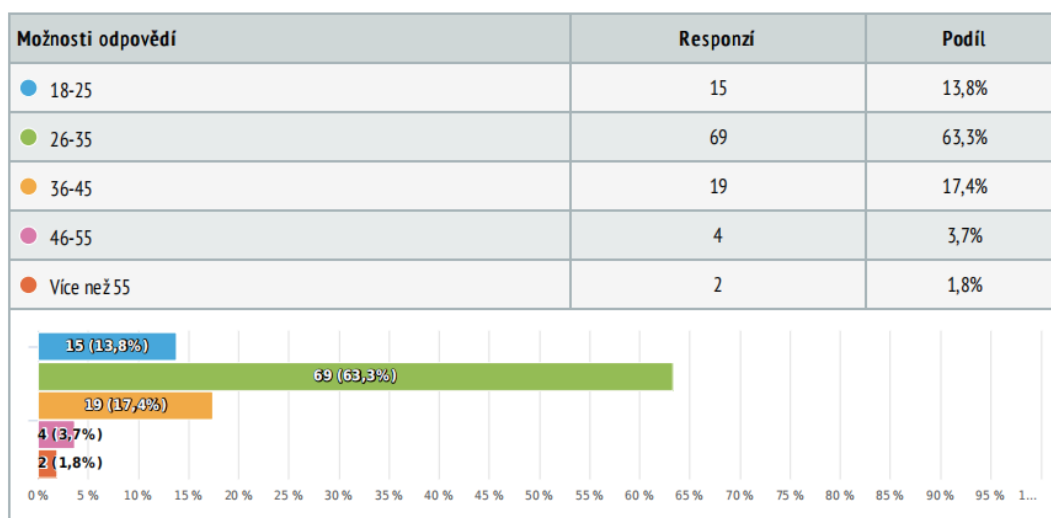
Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 2

V otázce číslo dvě je zjišťována informace o věkové struktuře respondentů, tato otázka má za cíl přiblížit problematiku porozumění rozdílných potřeb a očekávání firemního vzdělávání

jednotlivých věkových kategorií. Firemní vzdělávání by ve firmě mělo být zacílené na všechny věkové kategorie bez ohledu na generační rozdíly. Největší skupina respondentů, která se zúčastnila dotazníkového šetření byla skupina zaměstnanců ve věku 26-35 let. Tato věková skupina obvykle představuje rozvojově založenou skupinu zaměstnanců, odpovědi těchto respondentů mohou být velmi relevantní a mohou nabídnout moderní inovativní přístup ke vzdělávání.

Graf č. 1: Rozložení věkové struktury respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování v *survio.com*

Otázka č. 3

Otázka zaměřená na délku zaměstnání v dané firmě. Odpovědi respondentů jsou důležité k následné identifikaci zaměstnanců, kteří mají různé zkušenosti se vzděláváním v průběhu let. Případná délka v zaměstnání může ovlivnit postoj zaměstnanců k rozvoji či vzdělávání a následná nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit může zapříčinit nízké procento vzdělávání. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce dotázaných ve firmě pracuje 2-5 let, celkem 49,5 %. Další početnou skupinou respondentů jsou zaměstnanci, kteří ve firmě pracují méně než 2 roky. Méně zastoupenou skupinou jsou pracovníci, kteří jsou zaměstnáni 6-10 let s podílem 13,8 %. Poslední skupinou, jsou dlouhodobě zaměstnaní pracovníci, kteří jsou ve firmě již 10-15 let. Tuto možnost zaškrtili pouze 2 zaměstnanci. Ve zbylých skupinách není zastoupení v rámci dotazníkového šetření.

Tabulka č. 3: Respondenti dle délky zaměstnání

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Méně než 2 roky	38	34,9%
● 2-5 let	54	49,5%
● 6-10 let	15	13,8%
● 10-15 let	2	1,8%
● 15-20 let	0	0,0%
● Více jak 20 let	0	0,0%

Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 4

V následující tabulce č. 4 je možné vidět rozložení jednotlivých respondentů dle oddělení, ve kterém jsou zaměstnání. Největší zastoupení v dotazníkovém šetření jsou pracovníci z oddělení Sales & Purchasing a to dokonce podílem 40,4 %. Dotazníkového šetření se také zúčastnili zaměstnanci z oddělení prodejní sítě, IT, marketingu, HR, digital marketingu, privátních značek a péče o zákazníky. Pět respondentů také vyplnilo možnost jiné oblasti, což byli 2 zaměstnanci z oddělení generálního ředitelství a 3 zaměstnanci z oddělení B2B. Každé oddělení má jiné požadavky a potřeby vzdělávacích aktivit, které je důležité zahrnout do firemního plánu vzdělávání.

Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů dle pracovní oblasti

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Finance	0	0,0%
● Prodejní síť	2	1,8%
● IT	1	0,9%
● Expanze	0	0,0%
● Reklamace	0	0,0%
● Marketing	32	29,4%
● Sales & Purchasing	44	40,4%
● HR	11	10,1%
● Digital marketing	11	10,1%
● Logistika	0	0,0%
● Privátní značky	2	1,8%
● Péče o zákazníky	1	0,9%
● Jiná...	5	4,6%

Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 5

Různé pracovní pozice mají velmi často odlišné odpovědnosti, pracovní náplně apod. Rozdělení firemního vzdělávání dle pracovních pozic je důležité pro správnou personalizaci vzdělávacích procesů a programů pro účastníky. Ignorování tohoto rozdělení ve firmě může být důvodem, proč zaměstnanci nemají dobře zacílený obsah vzdělávání. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 109 zaměstnanců, z toho 79 zaměstnanců pracuje na obyčejné zaměstnanecké pozici, 28 zaměstnanců pracuje na vyšší pracovní pozici a poslední 2 zúčastnění pracují na vyšší manažerské pracovní pozici. Rozvoj zaměstnanců je důležitý na všech pracovních pozicích ve firmě.

Tabulka č. 5: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice

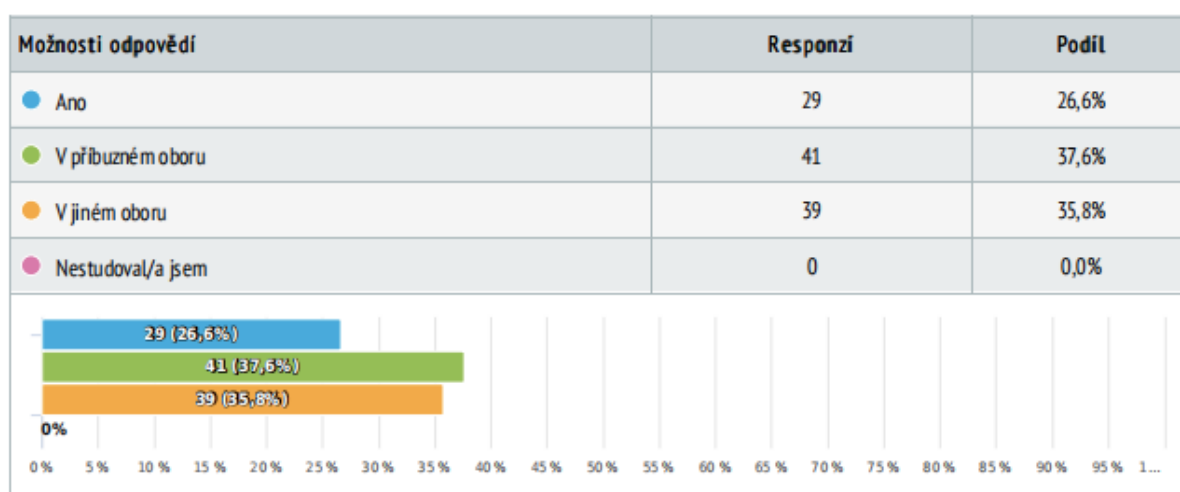
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Zaměstnanec	79	72,5%
● Střední management	28	25,7%
● Vyšší management	2	1,8%

Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 6

Pokud někteří zaměstnanci ve firmě studovali ve stejném či příbuzném oboru, jejich vzdělání ze studií by mohlo být přímo aplikovatelné a přínosné pro jejich pracovní náplň. Pokud zaměstnanci studovali v jiném oboru, než který teď v zaměstnání vykonávají, měli by se o to více vzdělávat, aby přinesli do pracovního prostředí specializované a inovativní postupy. Ve firmě XY je adaptační školení povinné, toto nastavení je dle mého názoru správné, každý zaměstnanec má tak povinnost se řádně naučit správné vzdělávací postupy a rychleji se začlenit do firemní kultury. Rozložení dotázaných dle studovaného oboru a oboru, ve kterém nyní pracují je možné vidět v grafu číslo dva. Největší zastoupení zaměstnanců v analýze je zaměstnanců, kteří pracují nyní v příbuzném oboru k oboru, který studovali v podílu 37,6 %. Druhou početnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří nyní pracují zcela v odlišeném oboru v podílu 35,8 %. Poslední skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují ve stejné oboru, celkem 26,6 % tázaných zaměstnanců.

Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle studovaného oboru



Zdroj: Vlastní zpracování v [survio.com](https://www.surveymonkey.com)

Otázka č. 7

Otázka číslo sedm se týká počtu absolvovaných vzdělávacích aktivit za rok 2022. Z dotazníkového šetření vyplývá, že průměrný počet absolvovaných vzdělávacích aktivit za tento rok je 11 na jednoho zaměstnance. Kdybychom počet přepočítali měsíčně, tak se zaměstnanci v roce 2022 zúčastnili 0,9 školení. Výsledek 11 absolvovaných školení na zaměstnance za rok 2022 není špatný, ale musíme brát v potaz, že v roce 2022 bylo vzdělávání ve firmě XY částečně povinné, zaměstnanci tak mohli více využívat možnosti se ve firmě

vzdělávat. Posouzení tohoto důležitého aspektu je základním podkladem pro vyhodnocení a plánování nabízených vzdělávacích programů. Na základě toho je možné také následně zhodnotit, které oblasti potřebují zlepšit či poupravit. Nejvíce vzdělávacích aktivit, které jeden z dotázaných zaměstnanců absolvoval za daný rok, bylo 50. Naopak 9 dotázaných zaměstnanců se nezúčastnilo žádné vzdělávací aktivity v daný rok. Podrobněji, dle výsledků dotazníkového šetření, je cca polovina dotazovaných velmi aktivní ve firemním vzdělávání, ostatní se rozvoji věnují méně.

Otázka č. 8

Tato následující otázka sleduje rok 2023 a průměrný počet absolvovaných vzdělávacích aktivit jednotlivých zaměstnanců. Od ledna roku 2023 není ve firmě XY vzdělávání povinné, kromě adaptačních školení, která se odvíjejí od jednotlivých oddělení. Z výzkumného šetření vyplývá, že za období leden-duben roku 2023 se zaměstnanci vzdělávali průměrně více. Průměrně respondenti absolvovali 0,96 školení za měsíc, tedy za čtyři měsíce každý zaměstnanec absolvoval 3,8, školení za dané období.

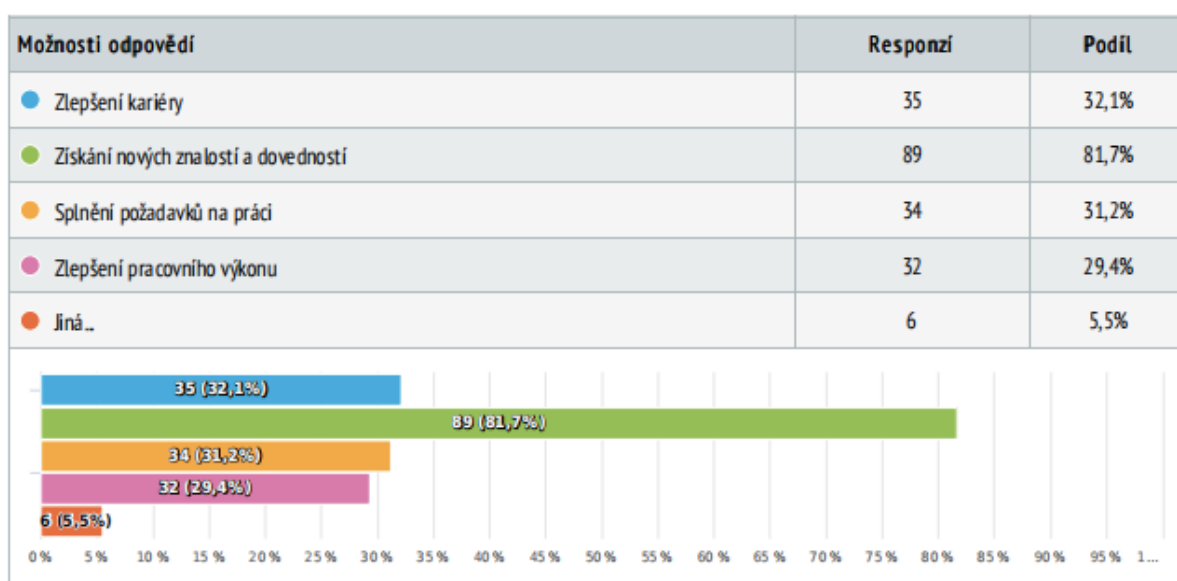
Ve srovnání s rokem 2022 je míra vzdělávání respondentů vyšší, tento výsledek může být důsledkem mnoha faktorů, jako je například širší nabídka vzdělávacích aktivit, větší povědomí o vzdělávacích aktivitách či motivace jednotlivých zaměstnanců. Tento pozitivní směr vykazuje vysokou míru rozvoje zaměstnanců, který může přispět k dlouhodobé efektivitě pracovníků a celé firmy. Více respondentů však uvedlo, že se nezúčastnilo žádného vzdělávání, celkem 14 respondentů, tento výsledek může být ovlivněn novým nepovinným systémem vzdělávání ve firmě, i přes to se však u některých pracovníků zájem o školení nesnížil.

Otázka č. 9

Tato otázka je navázána na předchozí otázku a řeší motivaci zaměstnanců se firemně vzdělávat, respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí. Odpovědnost se firemně vzdělávat by měla být na daném pracovníkovi, firma však může nabídnout motivační prvky, které mohou motivaci zaměstnanců zvýšit. Vzdělávání by mělo být především investicí do seberozvoje a rozvíjet tak své silné stránky a svůj potenciál. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců se vzdělává z důvodu získání nových znalostí a dovedností, celkem v podílu 81,7 %.

S druhým největším podílem 32,1 % byli zaměstnanci, kteří se vzdělávají pro zlepšení své kariéry. Podobně velkou skupinou respondentů, jsou zaměstnanci, kteří se věnují rozvoji z důvodu splnění požadavků na práci, celkem 31,2 %. Takto by to zaměstnanci však neměli ve firmě vnímat, neměli by se vzdělávat pouze z povinnosti, ale měli by mít osobní motivaci se ve firmě rozvíjet. 29,4 % zaměstnanců se vzdělává, protože chtějí zlepšit svůj pracovní výkon. Vysoký podíl motivace z důvodu získání nových znalostí a dovedností značí vysokou motivaci seberozvoje a je to správná cesta pro vzdělávání se. Zaměstnanci si dle těchto výsledků, uvědomují důležitost rozvoje pro své zaměstnání.

Graf č. 3: Přehled motivace se firemně vzdělávat



Zdroj: Vlastní zpracování v [survio.com](https://www.surveymonkey.com)

Otázka č. 10

Otevřená otázka, do které mohli respondenti zaznamenávat své odpovědi. Otázka byla zaměřená na jejich názor na firemní vzdělávání ve firmě XY, jako nástroj pro rozvoj. Vzdělávání je často považováno za nástroj pro růst kariéry a případnou změnu pracovní pozice. Z dotazníkového šetření vyplývá, že mnoho zaměstnanců vnímá ve firmě XY vzdělávání, jako možný nástroj pro rozvoj a růst své kariéry.

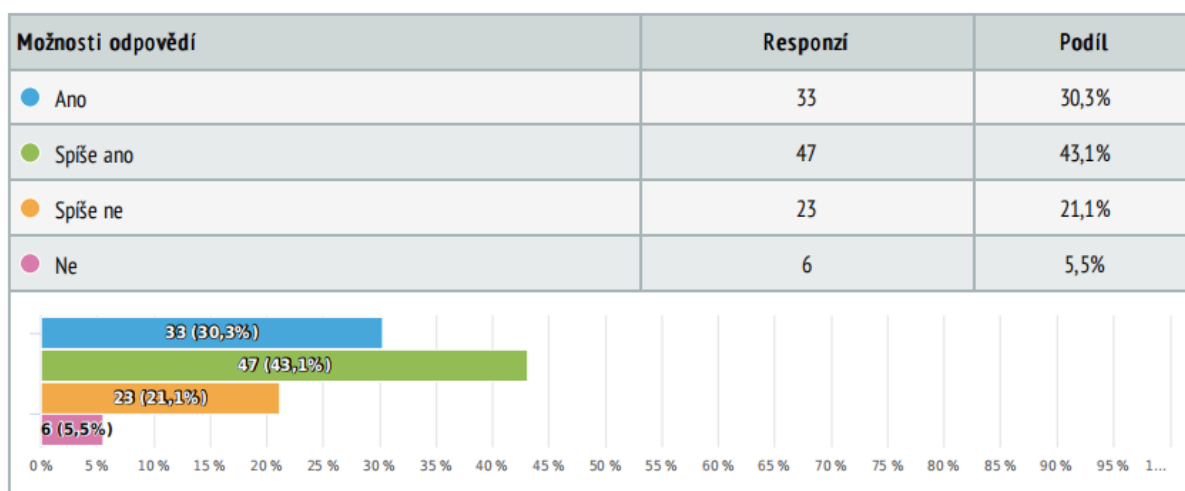
Zaměstnanci považují firmu XY jako firmu se silně nastavenou strategií na trhu a s dobře nastaveným pracovním systémem. Možnosti ve firmě jsou rozmanité a vzdělávání je široké, i přes to někteří zaměstnanci vidí vzdělávání pouze jako povinnost a nevidí přínosy se ve firmě rozvíjet. Mnoho respondentů uvedlo, že je rozvoj posunut v osobním životě, rozvoj v kariéru oblasti uvedli pouze čtyři respondenti.

Poslední častou odpovědí byla nedostatečná kapacita a s tím spojený rozvoj kariéry jen v začátcích pracovního poměru ve firmě, časem zaměstnanci nemají dostatečný prostor rozvoje s ohledem na možný kariérní růst. Oddělení vzdělávání by mělo být schopné zhodnotit účinnost vzdělávacích aktivit jednotlivých akcí, které zaměstnanci dokončili.

Otázka č. 11

Motivace ze strany zaměstnance je důležitým prvkem pro firemní vzdělávání, zaměstnanci by měli být podporováni ze strany zaměstnavatele. Dotazníkové šetření odhalilo, že zaměstnanci ve firmě XY jsou ze strany zaměstnavatele podporováni. Celkem 80 respondentů uvedlo, že jsou podporováni, jak plně, tak částečně, ze strany zaměstnavatele či nadřízených. Takto nastavená strategie firemního vzdělávání je dobře nastavená a zaměstnanci by měli cítit podporu od svých nadřízených, případně zaměstnavatele. Možnost se firemně vzdělávat rozvíjí talentované zaměstnance a posiluje se tím silný konkurenceschopný tým firmy.

Graf č. 4: Motivace k firemnímu vzdělávání



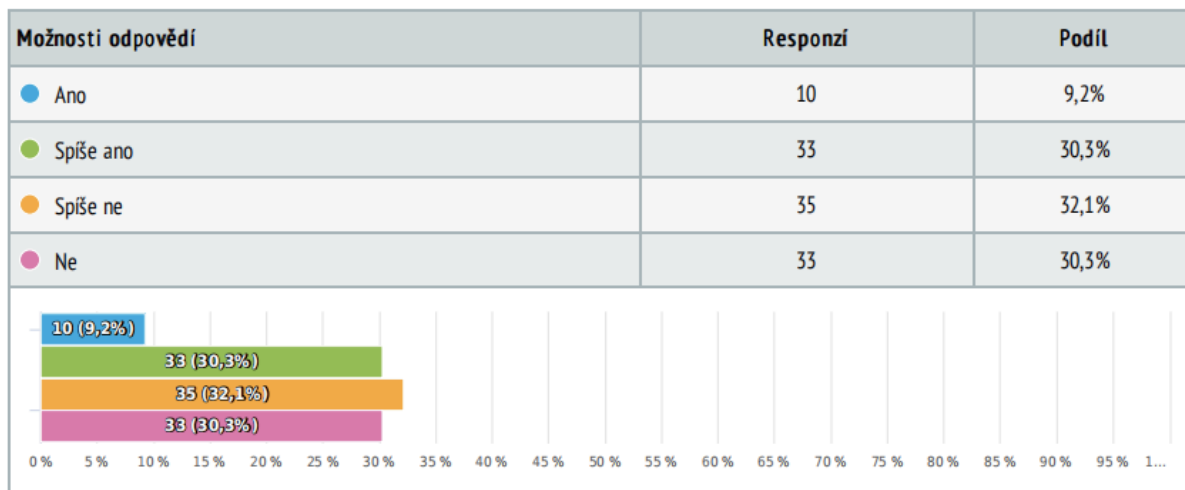
Zdroj: Vlastní zpracování v *survio.com*

Otázka č. 12

Tato otázka zjišťovala, zda se pracovníkům po účasti na vzdělávacích akcích zlepšila jejich pracovní pozice. Větší polovina respondentů uvedla, že se jejich pozice nezlepšila či pouze částečně, celkem tuto odpověď uvedlo 70 respondentů. Zlepšení pozice by však nemělo být prioritním důvodem, proč by se zaměstnanci měli vzdělávat. Je to ale jeden z důvodů, který zaměstnanci můžou považovat za způsob profesně růst v rámci firmy a posilovat tak své profesní postavení. Deset zaměstnanců odpovědělo, že jim dané vzdělávání pomohlo k lepší

pracovní pozici, což je i tak velmi hezký výsledek uskutečněných vzdělávacích aktivit ve firmě XY.

Graf č. 5: Zlepšení pracovní pozice v návaznosti na vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 13

Otázka zaměřená na zhodnocení kvality vzdělávacích služeb ze strany zaměstnanců. Respondenti měli označit danou kvalitu hvězdičkou, pět hvězdiček největší možná kvalita poskytovaných služeb a jedna hvězdička, nejnižší kvalita vzdělávání ve firmě z pohledu zaměstnanců. Dle získaných odpovědí je z pohledu zaměstnanců kvalita nadprůměrná. Celkem 36 respondentů označilo kvalitu třemi hvězdičky za průměrnou, 52 respondentů pak vzdělávací aktivity označilo čtyřmi hvězdičkami, 10 respondentů označilo vzdělávání ve firmě nejvyšší možnou kvalitou. Kvalita daných vzdělávacích aktivit má velký vliv na zaměstnance z pohledu jejich motivace a angažovanosti se vzdělávat. Firma by měla identifikovat případné možnosti zlepšení a investovat do nich, aby tak zaměstnanci měli nový podnět se vzdělávat.

Tabulka č. 6: Zhodnocení kvality vzdělávacích aktivit

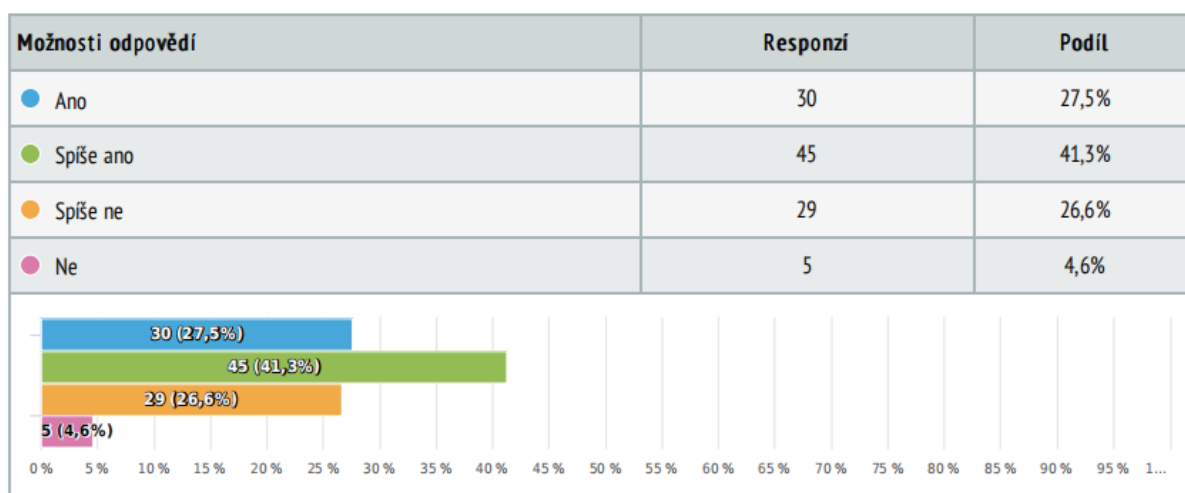
Odpověď	Responzí	Podíl
1/5	4	3,7
2/5	7	6,4
3/5	36	33,0
4/5	52	47,7
5/5	10	9,2

Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 14

Respondenti odpovídali v dotazníku na otázku, zda je podle nich ve firmě množství vzdělávacích akcí dostatečné. Dostatek vzdělávacích akcí ve firmě rozvíjí kontinuální rozvoj zaměstnanců, který podporuje strategii firmy. Celkem 34 tázaných zaměstnanců si myslí, že množství vzdělávacích akcí ve firmě není dostatečné. 75 zaměstnanců je pak spokojených či alespoň částečně spokojených s nabízeným množstvím školení. Dostatečné množství je důležité, aby firma zajistily širokou nabídku vzdělávacích akcí a uspokojila tak všechny své pracovníky.

Graf č. 6: Rozložení odpovědí dle názoru na množství vzdělávacích aktivit

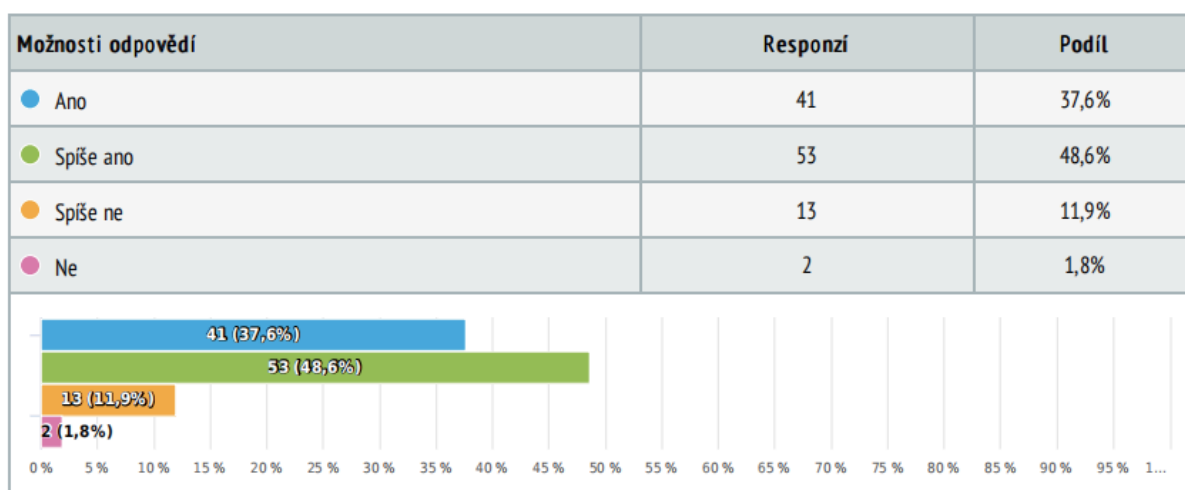


Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 15

Tato otázka zjišťovala, zda mají zaměstnanci dostatečné informace o možnostech se vzdělávat. Pokud pracovníci nejsou dostatečně informováni o možnostech se vzdělávat, přicházejí o možnost rozvoje. Informovanost o těchto možnostech se vzdělávat ve firmě je možné zvýšit několika způsoby, maily, upozorněním v interním systému či letáky. Mnoho firem má na firemní vzdělávání samostatné oddělení, které se této problematice věnuje. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci ve firmě XY jsou dostatečně o možnostech informováni, pouze někteří zaměstnanci si informováni nepřijdou, celkem 15 respondentů. Komunikace o možnostech vzdělávacích akcí není nikdy dost a firmy by se měly zaměřit na kvalitní a dostatečné předání všech informací zaměřené na možnosti se vzdělávat.

Graf č. 7: Informovanost o nabízených vzdělávacích akcích

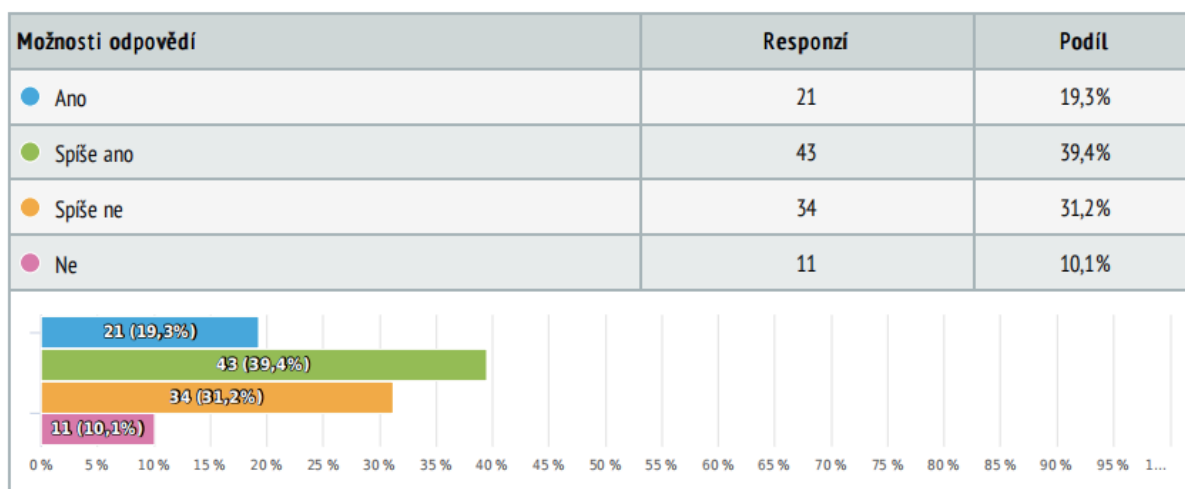


Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 16

Účelem této dotazníkové otázky bylo zjistit, zda je aktuální výběr školení pro zaměstnance dostačující a zda jsou pro zaměstnance vzdělávací aktivity dostatečně atraktivní, aby měli chuť se rozvíjet a získávat nové dovednosti. Velký výběr zajímavých vzdělávacích metod je známkou dynamicky se rozvíjející firmy. 21 respondentů je s výběrem aktuálních vzdělávacích metod plně spokojených, 43 respondentům je částečně spokojených. 34 tázaných respondentů označilo odpověď spíše ne, takže nejsou zcela spokojeni a ocenili by rozmanitější nabídku vzdělávacích aktivit. Zbýlých 11 respondentů není spokojeno s nabídkou a s výběrem školení.

Graf č. 8: Situace aktuálního výběru vzdělávacích akcí




Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 17

Kvalitní lektori jsou základem pro kvalitní firemní vzdělávání. Respondenti v této otázce hodnotili kvalitu vzdělávacích lektorů, kteří ve firmě vyučují. Umění lektora předat správně znalosti je základem pro kvalitní školení, které zaměstnance rozvíjí žadáním směrem. Zkušenosti lektorů by měli zvládnout správně předat nejen požadované znalosti, ale také motivaci se dále firemně vzdělávat. Hodnocení bylo založené na metodě hvězdiček, kdy jedna hvězdička představuje nejhorší možnou kvalitu lektora a pět hvězdiček nejlepší. Největší podíl respondentů označil firemní lektory čtyřmi hvězdičkami, což znamená, že lektori jsou dle jejich názoru kvalitní, ale mohlo by to být ještě o stupeň lepší, druhý největší podíl respondentů s 30,3 % označilo lektory ve firmě za průměrné. Pouze 16 respondentů označilo lektory největší možnou kvalitou. Zbytek respondentů pak označilo lektory za nekvalitní či podprůměrné.

Tabulka č. 7: Kvalita lektorů ve firmě

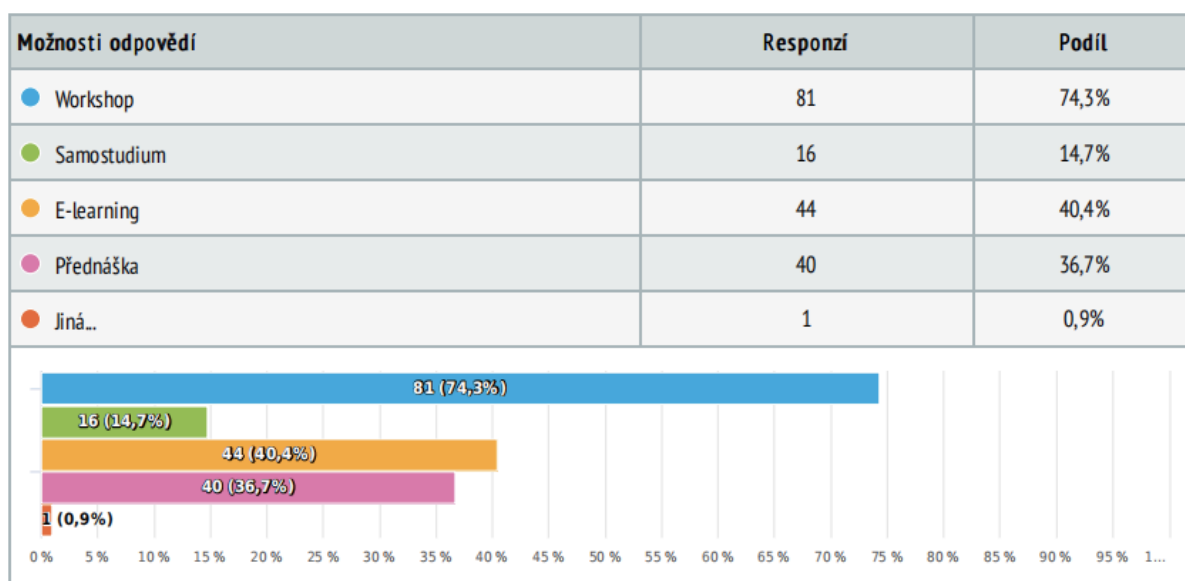
Odpověď	Responzí	Podíl
1/5 	2	1,8
2/5 	5	4,6
3/5 	33	30,3
4/5 	53	48,6
5/5 	16	14,7

Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 18

Dle dotazníkového šetření nejvíce zaměstnancům vyhovuje vzdělávací metoda workshop, celkem 74,3 % tázaných zaměstnanců. Samostudium označilo celkem 14,7 %, E-learning pak 40,4 % tázaných a přednášku 36,7 %. Nejméně oblíbené u zaměstnanců je tak samostudium, kdy se zaměstnanci vzdělávají bez lektora zcela sami. Toto je velmi důležitý faktor pro vzdělávací manažery, protože je důležité vědět, o co mají zaměstnanci zájem, o jakou metodu, protože jedině tak je vzdělávání efektivní. Každý zaměstnanec přistupuje ke vzdělávání jinak a je na osobních preferencích, kterou metodu si zaměstnanci zvolí. Pokud zaměstnanci nemají zájem o samostudium a museli by ho z nějakého důvodu absolvovat, nemuselo by vzdělávání přinést očekávané výsledky.

Graf č. 9: Oblíbenost vzdělávacích metod respondentů



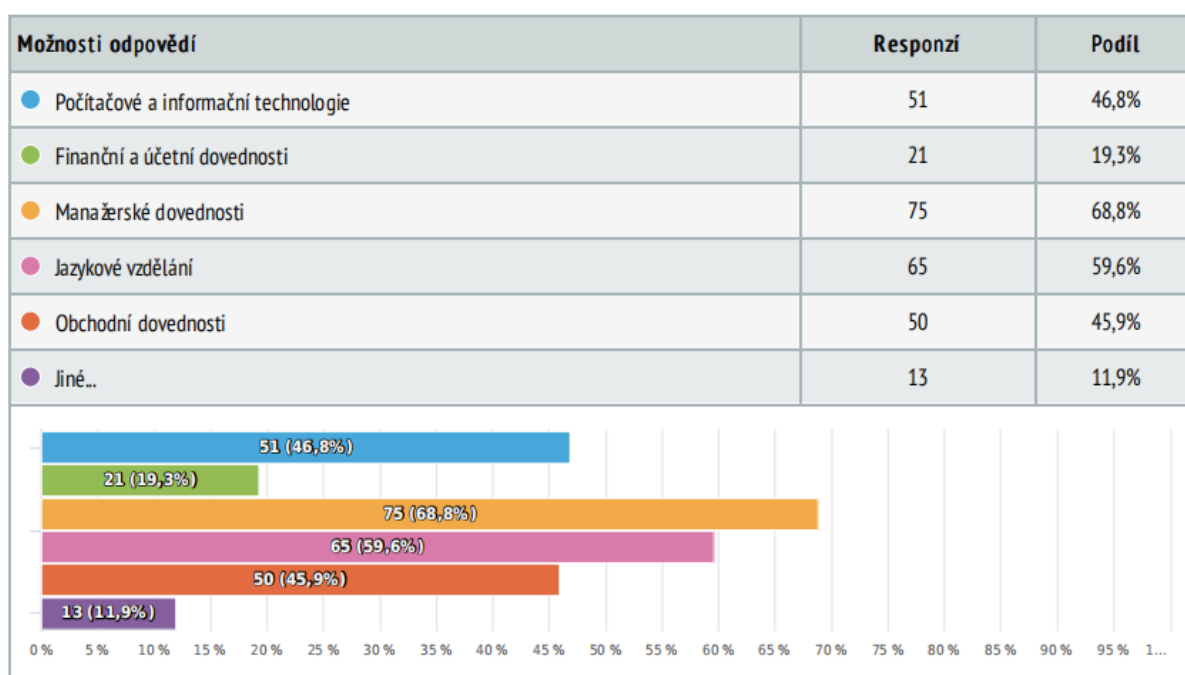
Zdroj: Vlastní zpracování v [survio.com](https://www.surveymonkey.com)

Otázka č. 19

Otázka číslo 19 je jedna z nejzásadnějších otázek dotazníkového šetření. Zjišťuje, o jakou oblast firemního vzdělávání mají respondenti zájem a ve které oblasti by se rádi rozvíjeli. Tato identifikační otázka je základem pro samotné plánování vzdělávání ve firmě. V nabídce odpovědí dotazníkového šetření byly oblasti manažerských dovedností, jazykového vzdělání, počítačové a informační technologie, obchodní dovednosti, finanční a účetní dovednosti anebo mohli dotazovaní zaměstnanci vepsat vlastní odpověď. Dle šetření je největší zájem o manažerské dovednosti, celkem tuto odpověď zaškrtnulo 75 respondentů. Další žádanou oblastí je jazykové vzdělání, kterou zaškrtnulo 65 zaměstnanců.

Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí a projevit tak objektivní zájem o všechny dané oblasti, o které mají zájem. 51 dotázaných by se rádo rozvíjelo v oblasti počítačové a informační, skoro stejný počet zaměstnanců by se rád rozvíjel v oblasti obchodní, přesněji v obchodních dovednostech. 21 odpovědí patřilo také skupině finančních a účetních dovedností. Mezi odpověďmi, které respondenti napsali do možnosti jiná se objevily tyto oblasti: soft skills, online marketing, marketing, analytika, kreativita a tvoření či komunikace. Zmapování zájmu o jednotlivé oblasti vzdělávání je důležitým podkladem pro plánování strategických cílů firemního vzdělávání a investic, které jsou na vzdělávání vynaloženy.

Graf č. 10: Zájem o oblasti vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 20

Otevřená otázka, do které mohli respondenti uvést, jaké vzdělávací aktivity by ve firemní nabídce ocenili. Celkem 53 respondentů do odpovědi nenapsalo nic. Zbytek respondentů by ocenil i jiné než stávající vzdělávací aktivity. Přizpůsobení nabídky vzdělávání je důležité z pohledu rychle rozvíjejícího se trhu a s příchodem nových technologií.






Respondenti uvedli tyto aktivity, které by do nabídky chtěli přidat: školení na excel, aktivní workshopy s přínosnými osobnostmi, řešení konfliktů, konverzace v cizím jazyce, vyjednávání, více školení na rozvoj soft skills, školení na wellbeing, vedení týmu, time management, datové analýzy, školení na tvorbu prezentací, poskytování zpětné vazby, vychytávky excel/powerpoint/word, navazující manažerská školení, work-life balanc, školení na investice a bootcamps.

Respondenti také do odpovědi uvedli, že by rádi, aby firma častěji obměňovala svoji nabídku a poskytla tak širší možnosti se rozvíjet. Tato otázka firmě umožňuje porozumět celkovým potřebám zaměstnanců, v jakých oblastech se chtějí rozvíjet a o co mají zájem. Pokud zaměstnanci mají o některou z oblastí zájem, měli by tyto informace správně komunikovat, aby jim nadřízení mohli v potřebách vyhovět.

Otázka č. 21

V této otázce je opět využita metoda pěti hvězdiček, která vyjadřují danou spokojenost s organizací vzdělávání ve firmě. Zpětná vazba zaměřená na jednotlivé vzdělávací metody je klíčovou informací, která vede k přeměně a k případnému vylepšení daných aktivit. Bez zpětné vazby není možné vzdělávání posouvat dál, je důležité se zaměstnanci komunikovat a mapovat jejich postřehy a potřeby. Celková spokojenost s organizací vzdělávání není dle šetření vůbec špatná, 41 respondentů si myslí, že organizace je nadprůměrná a jsou s ní v rámci možností spokojeni, dalších 18 respondentů je plně spokojeno a 39 vidí organizaci jako průměrnou. 6 zaměstnanců označilo organizaci za podprůměrnou a dalších 5 označilo organizaci vzdělávání za nevyhovující.

Tabulka č. 8: Spokojenost s organizací vzdělávacích aktivit

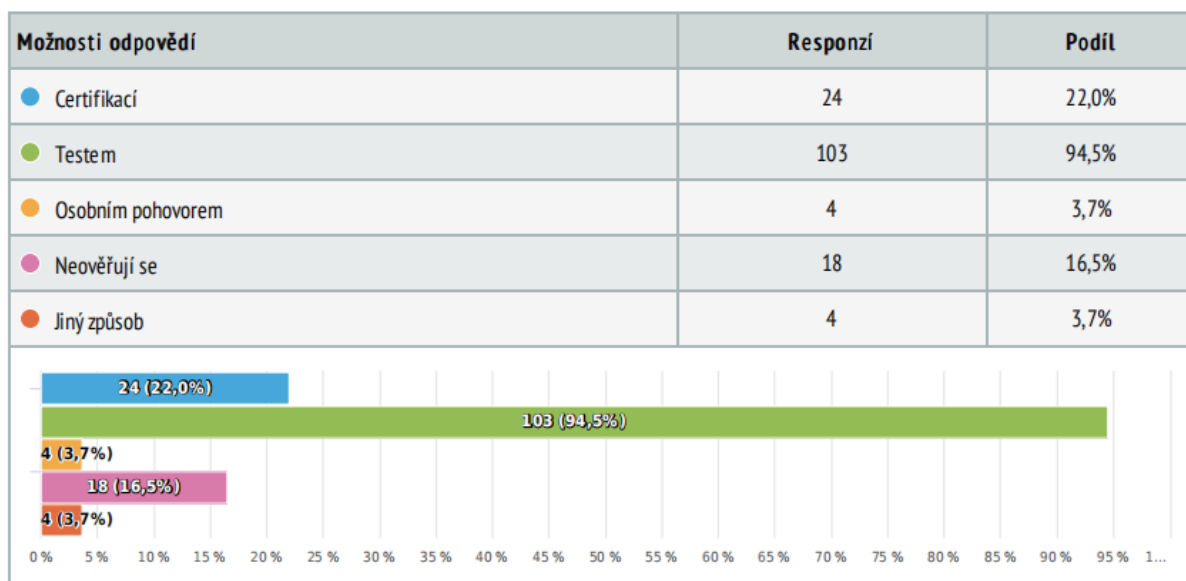
Odpověď	Responzí	Podíl
1/5 	5	4,6
2/5 	6	5,5
3/5 	39	35,8
4/5 	41	37,6
5/5 	18	16,5

Zdroj: Vlastní zpracování v *survio.com*

Otázka č. 22

Ověření získaných znalostí a dovedností může být součástí důležité zpětné vazby. Dle dotazníkové šetření je nejhlavnějším způsobem ověřování metoda testu, celkem tuto možnost zaškrtno 103 zaměstnanců. Druhým nejčastějším způsobem je metoda certifikace, tuto možnost uvedlo 24 respondentů. 18 respondentů uvedlo, že se získané znalosti neověřují a 4 uvedli metodu osobního pohovoru. Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí, jednoznačně však ve firmě XY vede metoda testu či kombinace z některých z metod s metodou testu. Na základě těchto zjištěných dat může firma upravit své školení, poskytnout dodatečnou podporu tam kde je potřeba a zajistit, že zaměstnanci jsou připraveni aplikovat své nově získané znalosti a dovednosti ve své každodenní práci.

Graf č. 11: Metoda ověření získaných znalostí



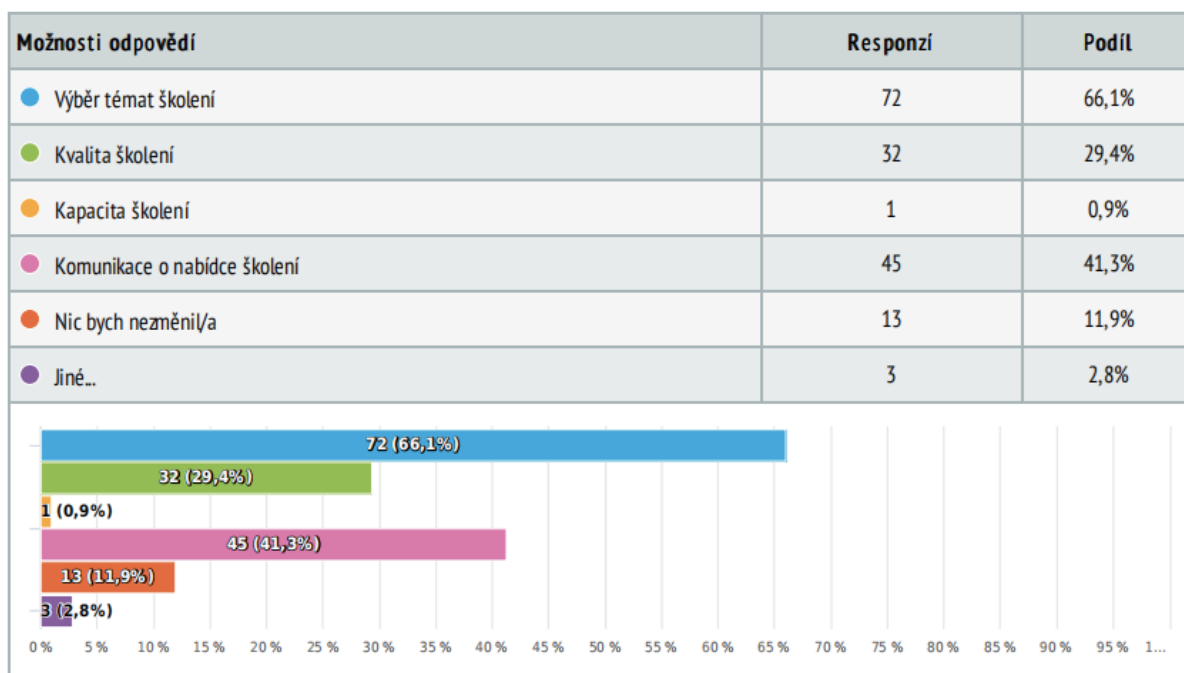
Zdroj: Vlastní zpracování v *survio.com*

Otázka č. 23

Výsledky dotazníkového šetření odhalily, že respondenti vyjádřili největší zájem o změnu výběru témat školení, celkem by tuto změnu uvítalo 72 respondentů. 32 respondentů by přivítalo také změnu v kvalitě poskytovaného vzdělávání, tato problematika by mohla být vyřešena podrobnější zpětnou vazbou či větší komunikací. Kapacita školení ve firmě není dle výsledků problém, tuto odpověď zaškrtl pouze 1 respondent. Již zmíněná změna ve zpětné vazbě či komunikaci byla další možnou odpovědí, kterou mohli respondenti zakliknout. Tuto možnost zakliklo celkem 45 zaměstnanců. V dotazníku byla uvedena i možnost nic neměnit, kterou zaškrtilo 13 zaměstnanců, kteří jsou se všemi prvky spokojeni.

Ve skupině jiné se objevily odpovědi na výběr školení a změnu firemního přístupu. Pravidelné mapování potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání je klíčovou aktivitou pro dlouhodobý růst oblasti vzdělávání a celkové firmy. Celkový cyklus vzdělávání by měl být založený na potřebách zaměstnanců, kteří se chtějí rozvíjet.

Graf č. 12: Možnosti zlepšení firemního vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování v survio.com

Otázka č. 24

Poslední otázka dotazníkového šetření zjišťovala případné nedostatky, které respondenti v systému vzdělávání identifikují. Celkem 41 respondentů nevidí žádné nedostatky a do odpovědi nic nevedli. Dalších 8 respondentů do šetření uvedlo, že by nic nezměnili a neshledali v systému žádné nedostatky. Zbylí respondenti uvedli rozmanité odpovědi, které v systému vidí za největší nedostatek. Mnoho respondentů uvedlo za největší nedostatek tlak ze strany zaměstnance a pocit povinnost se vzdělávat.

Respondenti také zmiňovali nabídku školení, která je po pár letech vyčerpaná a zaměstnanci nemají možnost se dále rozvíjet, jde tedy odpověď pojmenovat, jako nedostatečně širokou nabídku školení. Nedostatkem dle respondentů je také kapacita školení či kapacita lektorů, kteří by školení vedli. Dalším nedostatkem je dle zaměstnanců také čas na absolvování školení, často na to zaměstnanci nemají dostatek času a nechtějí se vzdělávat na úkor volného času. Pracovníci jsou přímými uživateli firemního vzdělávání, kterým by mělo být poskytnuté kvalitní a inovativní vzdělávání, pokud na to firma má prostředky a je to součástí strategických cílů, což u firmy XY tak je.

7. Zhodnocení výsledků

Na základě kombinace provedeného dotazníkového šetření a rozhovorů provedených ve firmě XY zde budou zhodnoceny zjištěné výsledky, ze kterých budou následně vytvořeny návrhy na zlepšení, které by bylo možné ve firmě XY aplikovat. V této kapitole budou identifikovány všechny silné a slabé stránky systému firemního vzdělávání a budou zde také potvrzeny nebo vyvráceny testované hypotézy. Zefektivnění systému firemního vzdělávání ve firmě XY je klíčovým krokem k pozitivní spolupráci se zaměstnanci a celkovému rozvoji celé firmy.

Testovaná hypotéza č. 1: Firemní metody a vzdělávací procesy firemního vzdělávání ve firmě XY odpovídají současným trendům a strategicky rozvíjí lidský kapitál zaměstnanců.

Dle dotazníkového šetření a rozhovorů je vzdělávací systém velmi aktuální. Firma XY má samostatný tým odborníků zaměřených na vzdělávání a rozvoj, kteří se aktuálním trendům věnují. I samotní zaměstnanci mají dle šetření pocit, že vzdělávací systém je na dobré úrovni a nabízí mnoho vzdělávacích aktivit, které odpovídají nejnovějším trendům. Manažeři své znalosti a procesy vzdělávání konzultují i s jinými firmami, a především s vedoucími jednotlivých oddělení, se kterými řeší případné potřeby pro strategický rozvoj svých pracovníků.

Ze získaných dat je možné potvrdit testovanou hypotézu. Pro průběžné sledování a hodnocení aktuálních trendů a aktivit, které rozvíjí lidský kapitál, je možné zavést pravidelné průzkumy současných trendů vzdělávacích akcí či průběžnou kvartální aktualizaci nabízených vzdělávacích aktivit. Personální záznam, který firma u zaměstnanců eviduje je důležitým prvkem pro správné nastavení vzdělávání, aby se strategicky zaměstnanec rozvíjel. Současné trendy musí zároveň odpovídat strategickým cílům firmy. Firma XY má nyní v plánu implementovat umělou inteligenci, která by mohla být částečně integrována do systému vzdělávání a shromáždit o vzdělávání a také o jednotlivých zaměstnancích užitečné informace.

Testovaná hypotéza č. 2: Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem firemního vzdělávání a mají dostatečné motivační prvky se firemně vzdělávat.

Druhá testovaná hypotéza se zabývá fungováním interního systému vzdělávání ve firmě XY a motivací jednotlivých pracovníků, jak z pohledu zúčastněných zaměstnanců šetření, tak z pohledu manažerů. Výsledky šetření naznačily, že většina zaměstnanců ve firmě XY vyjádřila pozitivní postoj k internímu systému vzdělávání, ale byly odhaleny oblasti, které by bylo možné

zlepšit. Dle tázaných zaměstnanců je omezený výběr témat ke školení, především pro zaměstnance, kteří jsou v zaměstnání více let.

Celkově je ve firmě dostatečné množství nabízených vzdělávacích aktivit, ale nabídka není tak rozmanitá, jak by si zaměstnanci přáli. Nedostatkem je také informovanost o nabídce, dle zaměstnanců není informování o vzdělávání dostatečné a zaměstnanci se tak nemusejí dozvědět o všech možnostech rozvoje. Zjištěné nedostatky mohly vést k průměrnému hodnocení kvality zaměstnanci. Návrhy na případná zlepšení budou uvedeny v následující kapitole.

S interním systémem je úzce spojena řízená motivace zaměstnanců ke vzdělávání, jak ze strany zaměstnavatele a nadřízených tak ze strany zaměstnance. Současným největším nedostatkem vzdělávání ve firmě je nedostatečná motivace ze strany zaměstnance. Bez povinného systému vzdělávání ztratilo mnoho zaměstnanců hlavní motivační prvek se rozvíjet. Na firmě je nyní najít vhodný způsob, jak zaměstnance vést k osobní motivaci. I přes zrušení povinného systému uvedl v šetření velký podíl zaměstnanců za odpověď svoji největší motivaci cíl získání nových dovedností a znalostí. Motivace ze strany zaměstnavatele a vedoucích pracovníků je dostatečná, ale i přes to by bylo vhodné nalézt adekvátní motivační prvky, které by zaměstnance dostatečně motivovaly. Nemusí se jednat pouze o finanční motivační prvky, ale například o pravidelné konzultace či možnost kariérně růst na základě pravidelného vzdělávání se. Tuto hypotézu není možné ze získaných výsledků potvrdit.

Testovaná hypotéza č. 3: Firemní vzdělávání má pozitivní vliv na pracovní výkon a kariérní růst zaměstnance.

Tuto testovanou hypotézu je možné potvrdit, firemní vzdělávání ve firmě XY má pozitivní vliv na pracovní výkon a může přispět k jejich kariérním růstu. Získaná data naznačují, že zaměstnanci berou získávání znalostí a dovedností jako prostředek pro seberozvoj. Zaměstnanci vzděláváním získávají nové dovednosti, které mohou vést ke zlepšení jejich výkonu či dokonce změny jejich pracovní pozice. Firemní vzdělávání může vést zaměstnance k rozvoji a působit jako podnět ke kariérnímu růstu. Pokud budou zaměstnanci spokojeni s firemním systémem, bude jejich pracovní nasazení vyšší, tato skutečnost pak může vést k vyšší efektivitě a konkurenceschopnosti firmy jako celku.

7.1. Návrhy na zlepšení

Dle provedené analýzy a zhodnocení výsledků budou představeny návrhy na zlepšení, kterými by mohla firma XY zefektivnit svůj systém vzdělávání.

Katalog školení

Velkým zjištěným nedostatkem je nedostatečná informovanost o nabízených školení. Zaměstnanci uvedli, že by byli rádi více informováni o nabídce a možnostech se vzdělávat. Možným řešením je katalog školení, který by přehledně informoval o možnostech školení či rotace práci apod. Tento katalog by mohl chodit měsíčně mailem nebo být připnutý v interním systému, aby zaměstnanci měli přehled. Jednotlivé vzdělávací programy by měly být podrobně v katalogu popsány, například jejich cíle, obsah, délka, forma či případný lektor, který by školení vedl.

Kvartální dotazník

Jak již bylo uvedeno ve shrnutí, zaměstnanci by rádi rozšířili nabídku školení, aby byla rozmanitější. Pro správnou identifikaci potřeb a daný zájem o aktivity, by mohla být zavedena kvartální analýza například formou dotazníku. Jednou za kvartál by měli zaměstnanci možnost napsat o co by měli zájem, o jaké oblasti či typy školení. Dotazník by mohl být v elektronické podobě a bylo by pouze na zaměstnancích, zda dotazník vyplní či ne. Pokud jsou s nabídkou spokojeni a nic jim nechybí, nemusí dotazník vyplňovat, pokud by však měli zájem o změnu, musí jí správně skrz dotazník komunikovat. Na základě výsledků a v rámci časových či finančních možností by bylo možné aktualizovat nabídku školení. Součástí dotazníkového šetření může být také hodnocení dosavadních vzdělávacích metod či hodnocení lektorů.

Rozšíření nabídky základního školení

Rozšíření základních témat vzdělávání a zavedení jednoduchých krátkých školení, která by obsahovala nauku základního povědomí například o MS office. Školení by mohlo být zaměřené na vychytávky a jednoduché funkce ve wordu, excelu či powerpointu. Mezi tyto zavedené školení by bylo možné zavést i školení pro orientaci v interním systému apod. Tato školení mohou být užitečná zvláště pro nováčky, kteří projdou adaptačním školením, ale rádi by si tyto znalosti ještě procvičili. Stálými školeními by se mohly stát také aktivity zaměřené na work-life balanc či wellbeing, které mohou přispět k celkové spokojenosti a motivaci zaměstnance.

Individuální plán

Zaměstnanci by se měli aktivně podílet na seberozvoji. Ve firmě by mělo být možné propojit vzdělávání s kariérním růstem a případným povýšením zaměstnance. Díky tomuto plánu je možné pravidelně sledovat data zaměstnanců, jejich pokrok či potřeby dalšího firemního vzdělávání. Zaměstnanci mohou následně být přiděleni na speciální projekty, školení či dokonce jiné pracovní místo. Individuální plán představuje personalizovaný podklad k zvýšení motivace zaměstnance či rozvoje jeho talentu.

Odměňovací systém

Aby byli zaměstnanci motivováni i ze strany zaměstnavatele, je vhodné zvolit správné motivační prvky. Motivačním prvkem pro zaměstnance, kteří se pravidelně vzdělávají a sami chodí s vlastními návrhy a nápady, by mohly být malé benefity. Benefity nemusí být velké či finanční, ale zaměstnanec by měl mít pocit, že je oceněn za svoji iniciativu. Mezi nabízenými benefity by mohly být například lístky do divadla/kina, malá sleva na zboží či sportovní aktivity, káva v místní kavárně či stravenka navíc. Daný benefit by měl symbolizovat snahu ze strany zaměstnavatele ocenit iniciativní pracovníky, kteří se pravidelně několikrát za měsíc vzdělávají a fungovat jako silný motivační faktor. Systém odměňování by měl být však transparentní, spravedlivý a motivující pro zaměstnance, aby se aktivně zapojili i v budoucnu do dalších vzdělávacích aktivit.

Interní školitelé

Dalším doporučením je identifikovat zaměstnance s potenciálem a zájmem stát se lektory a poskytnout jim dostatečnou odbornou přípravu a podporu. Interní lektori z řad zaměstnanců mohou více porozumět přednášené problematice a následně ji aplikovat v praxi přímo v dané firmě. Firmě tito lektori mohou významně snížit potřebné náklady a čas potřebný k organizaci školení vedených externími lektory. Vytvoření sítě interních lektorů umožní sdílení firemního know-how a podpoří celkový rozvoj firmy.

Zpětná vazba adaptačních školení

Povinná adaptační školení jsou součástí začínajícího zaměstnance, který se musí ve firmě naučit pracovním postupům a fungování ve firemním prostředí. Povinná adaptační školení jsou ve firmě dobře podchycena a jsou nezbytnou součástí adaptačního procesu. Dle zjištěných informací by mohla být větší zpětná vazba ze strany lektora či vedoucího vzdělávací aktivity,

který by po dokončení školení dal zaměstnanci větší zpětnou vazbu. Systém ve firmě XY je nastaven velmi dobře, zpětná vazba také funguje, ale pro nové zaměstnance by byla vhodná větší zpětná vazba, aby věděli, které jsou jejich silné a slabé stránky a na čem musejí ještě zapracovat. Na základě této detailnější zpětné vazby by mohly být provedeny případné změny a doplnění adaptačního školení, aby noví zaměstnanci měli všechny potřebné dovednosti a znalosti, které potřebují pro úspěšný start ve svém novém zaměstnání.

ZÁVĚR

Firemní vzdělávání je nezbytnou investicí pro rozvoj svých zaměstnanců a posílení tak celé společnosti. Zaměstnanci, kteří se aktivně vzdělávají jsou schopni lépe reagovat na změnu procesů a fungování firmy. Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat a následně zhodnotit systémové vzdělávání a rozvoj ve vybrané firmě XY. K samotné analýze vzdělávacího procesu byla zvolena kombinace metod dotazníkového šetření a rozhovorů, které identifikovaly současnou situaci vzdělávání a na základě kterých následně proběhla diskuse a návrh doporučení, které může firma v budoucnu aplikovat. K analýze systému vzdělávání byly využity informace z prostředí vybrané firmy, které vedly k pochopení procesu vzdělávání ve firmě.

K získání informací z pohledu zaměstnanců byla využita metoda dotazníkového šetření, která byla zaměřena, jak na spokojenost s metodami firemního vzdělávání, tak na jeho organizaci a kvalitu. Výsledky dotazníkového šetření poskytly ucelený pohled na postoje zaměstnanců ve vztahu k firemnímu vzdělávání. Díky vysoce úspěšné návratnosti dotazníku (71,2 %) je možné brát tato data jako reprezentativní vzorek zaměstnanců. Pro získání informací z pohledu manažerů vzdělávání byly provedeny rozhovory, které měly za cíl detailněji prozkoumat vzdělávání firmy XY.

Na základě zjištěných poznatků z dotazníkového šetření a rozhovorů byly vytvořeny doporučení pro zlepšení, které by firma mohla ve svém systému aplikovat. Z analýzy bylo zjištěno, že firemní vzdělávání ve firmě XY je na velmi dobré úrovni a navržená doporučení jsou pouze malé nedostatky, které by mohla firma v budoucnu zlepšit. Největším nedostatkem vzdělávání ve firmě XY je nedostatečná motivace ze strany zaměstnanců, také nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit a informovanost o dostupných školení.

Firma si uvědomuje důležitost vzdělávání svých zaměstnanců, klade důraz na dostatečný prostor pro rozvoj silných stránek zaměstnanců a jejich dovedností. Je důležité, aby společnosti sladily své vzdělávací systémy se strategickými cíli a zůstaly tak dostatečně relevantní a atraktivní. Kromě rozvoje dovedností svých zaměstnanců přináší firemní vzdělávání také konkurenční výhodu, posiluje spokojenost zaměstnanců ve firmě a zlepšuje jejich pracovní výkon. Strategii firmy je připravit zaměstnance na budoucí výzvy a změny na trhu. Cíl práce byl dle názoru autorky splněn, hypotézy byly potvrzeny nebo vyvráceny a řádně okomentovány. Návrhy na zlepšení jsou přímo aplikovatelné do firemního procesu vzdělávání a mohly by firmě přinést pozitivní aspekty při budoucím vzdělávání svých zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, c2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN isbn978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management. Studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.

CLUTTERBUCK, D. a MEGGINSON, D., 2005. *Making Coaching Work: Creating a coaching culture*. London: CIPD. ISBN 978-18-4398-074.2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KAZÍK, Petr. Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0287-7.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULER. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.
- MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN isbn:978-80-247-4806-1.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton, 2006. První pomoc pro pedagogy, 3. ISBN 80-7254-712-7.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

TICHÁ, Ivana. Učíci se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management praxe. ISBN 80-86851-19-2.

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

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

ZORMANOVÁ, Lucie. Didaktika dospělých. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

WHITMORE, John. Coaching for Performance. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2017. ISBN 978--14-7365-812-7.

Online zdroje

BARTOŠOVÁ, Jana, 2023. Stále více firem požaduje od svých zaměstnanců digitální dovednosti. Pomoc čekají i od státu – Ekonomický deník. In: *ekonomickydenik.cz* [online]. Praha, 31.01.2023 [cit. 31.03.2023]. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/digitalni-dovednosti-vyzaduje-od-zamestnancu-stale-vice-firem-uvitaly-by-ale-pomoc-statu/>

BUSINESSINFO.CZ, 2014. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Agentura CzechTrade [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>

FARKAČOVÁ, Lenka, 2022. Virtuální realita a další trendy ve vzdělávání zaměstnanců. *Práce a mzda*. In: *praceamzda.cz* [online]. Wolters Kluwer ČR, ISSN 2533-4484 [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/15850/virtualni-realita-a-dalsi-trendy-ve-vzdelavani-zamestnancu>

- FeedIT, 2019. XY investuje miliony ročně do vzdělávání zaměstnanců. *Databáze tiskových zpráv a Kalendář akcí*. In: *feedit.cz* [online]. Praha, 28. 8. 2019 [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: <https://feedit.cz/2019/08/28/alza-investuje-miliony-rocne-do-vzdelavani-zamestnancu/>
- HAVELKA, Radek, 2019a. Aktuální trendy v korporátním vzdělávání I. *HR News* In: *hrnews.cz* [online]. Praha, 10.04.2019 [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-i-id-3701033>
- HAVELKA, Radek, 2019b. Aktuální trendy v korporátním vzdělávání II. *HR News* In: *hrnews.cz* [online]. Praha, 24.04.2019 [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-ii-id-3701038>
- KRÍŽ, Jan, 2023. Umělá inteligence ve vzdělávání. *Firemní vzdělávání*. E-časopis pro všechny, kteří se zabývají rozvojem lidí kolem sebe. In: *firemnivzdelavani.eu* [online]. Duben 2023, 4(10) [online]. 23.12.2022. ISSN 2533-6479. [cit.10.3.2023]. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_f9ee18d23be5440596215317b7950b2f.pdf
- KLEMENT, Vítězslav, 2023. Vzdělávejte svoje zaměstnance ve virtuální realitě. *Zpravodajský portál hospodářské komory České republiky*. Komora plus. In: *komoraplus.cz* [online]. Hospodářská komora ČR. 15.05.2023 [cit. 16.03.2023]. Dostupné z: <https://komoraplus.cz/2023/05/15/vzdelavejte-svoje-zamestnance-ve-virtualni-realite/>
- KURT, Serhat, 2016. Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation - Educational Technology. Educational Technology - International Society for Educational Technology [online]. [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>
- LMC magazín, 2022. *Trendy ve firemním vzdělávání pro rok 2023*. Hlavní trendy ve firemním vzdělávání v 700 slovech a 7 obrázcích. In: *magazin.lmc.eu* [online]. Praha, 19.12.2022 [cit. 20.03.2023]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/hlavni-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-v-700-slovech-a-7-obrazcich>
- LMC magazín, 2020. *Vzdělávání zaměstnanců v kostce*. Možnosti firemního vzdělávání. In: *magazin.lmc.eu* [online]. Praha, 29.9.2020 [cit. 8.03.2023]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet#jak-rozhodnout-koho-a-v-cem-vzdelavat>

PEŠEK, Adam, 2023. AI ve firemním vzdělávání. *Firemní vzdělávání*. E-časopis pro všechny, kteří se zabývají rozvojem lidí kolem sebe. In: *firemnivzdelavani.eu* [online]. Duben 2023, 4(5). ISSN 2533-6479. [cit.10.3.2023]. Dostupné z:

https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_f9ee18d23be5440596215317b7950b2f.pdf

STACHOVÁ, K.; Papula, J.; Stacho, Z.; Kohnová, L. External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability* 2019, 11, 345. In: *mdpi.com* [online]. MDPI [cit.12.3.2023]. Dostupné z:<https://doi.org/10.3390/su11020345>

ZAMIR, Ron, 2013. Corporate Training Trends in 2013, Make a Real Business Impact. Corporate Training & eLearning Company – AllenComm. In: *allencomm.com* [online]. AllenComm. 13.02.2013 [cit. 18.03.2023]. Dostupné z: <https://www.allencomm.com/blog/2013/02/corporate-training-trends-in-2013/>

ZETLITZ, Morten, HEIVOLL, Anders, 2023. 7 Key Corporate Learning Trends In 2023. Training And Development In 2023. In: *elearningindustry.com* [online]. 31.01.2023 [cit. 31.03.2023]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/key-corporate-learning-trends-in-2023>

Interní zdroje:

Interní materiály firmy XY

Příručka pro nováčky

PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazník.....	I
--------------------------	---

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Petra Hladíková a jsem studentka inženýrského ročníku ekonomického oboru.

Velice Vám děkuji za váš čas a za vyplnění dotazníku. Odpovědi jsou anonymní a budou zpracovány do diplomové práce na téma firemního vzdělávání ve firmě XY.

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Muž Žena

2 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

18-25 26-35 36-45 46-55 Více než 55

3 Jak dlouho jste již zaměstnancem společnosti XY?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Méně než 2 roky. 2-5 let 6-10 let. 10-15 let. 15-20 let. Více jak 20 let

4 V jakém oddělení/oblasti pracujete?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Finance Prodejní síť IT Expanze Reklamace Marketing Sales & Purchasing.
 HR. Digital marketing Logistika Privátní značky Jiné:

5 Jsem zaměstnaný na pozici

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Zaměstnanec Střední management Vyšší management

6 Pracujete v oboru, který jste studoval/a?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano. V příbuzném oboru V jiném oboru Nestudoval/a jsem

7 Kolik jste absolvovali firemních školení v roce 2022?

8 Kolik jste absolvovali firemních školení od začátku roku 2023?

9 Jaká je Vaše největší motivace se firemně vzdělávat?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

Zlepšení kariéry Získání nových znalostí a dovedností Splnění požadavků na práci Zlepšení pracovního výkonu
Jiná:

10 Jaký je váš názor na firemní vzdělávání jako nástroj pro rozvoj vaší kariéry v této společnosti?

11 Motivuje Vás váš nadřízený k účasti na firemních školení?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12 Zlepšila se Vaše pracovní pozice ve firmě po absolvování vzdělávací aktivity?

Nápověda k otázce: (Vyšší mzda, povýšení apod.)

Ano. Spíše ano. Spíše ne Ne

13 Jak byste zhodnotil/a kvalitu poskytovaných firemních vzdělávacích aktivit?

Nápověda k otázce: (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)



14 Považujete nabízené množství školení a dalších vzdělávacích akcí ve firmě za dostatečnou?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

15 Máte přehled a dostatek informací o možnostech firemního vzdělávání ve firmě?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano. Spíše ano. Spíše ne Ne

16 Je dle vás výběr vzdělávacích aktivit dostačující?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

17 Jak byste ohodnotil/a kvalitu lektorů, kteří vedou firemní vzdělávací aktivity?

Nápověda k otázce: (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)



18 Jaká forma vzdělávacích aktivit vám nejvíce vyhovuje?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

Workshop Samostudium E-learning Přednáška Jiná:

19 V jakém oddělení/oblasti pracujete?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

Počítačové a informační technologie. Finanční a účetní dovednosti Manažerské dovednosti
 Jazykové vzdělání. Obchodní dovednosti Jiná:

20 Jaké další vzdělávací aktivity byste ve firemní nabídce vzdělávání ocenil/a?

21 Jak jste spokojen/a s organizací vzdělávacích aktivit konaných ve firmě?

Nápověda k otázce: (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)



22 Jak jsou po školení ověřeny získané znalosti a dovednosti?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

Certifikací Testem Osobním pohovorem Neověřují se

Jiný způsob:

23 Co byste rádi na firemním vzdělávání ve firmě zlepšili?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

Výběr témat školení Kvalita školení Kapacita školení Komunikace o nabídce školení

Jiné:

24 Co je podle Vás největším nedostatkem firemního vzdělávání ve firmě?