

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Firemní vzdělávání
Diplomová práce

2025

Bc. Tereza Štěpánková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Štěpánková**
Osobní číslo: **E23953**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Firemní vzdělávání**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

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:

- Úvod .
- Firemní vzdělávání.
- Představení firmy .
- Analýza ve firmě.
- Zhodnocení a doporučení .
- Závěr.

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

Seznam doporučené literatury:

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
NOE, Raymond A. Employee Training and Development. New York: McGraw-Hill, 2017. ISBN 978-1-259-90102-8.
BRIDGER, Emma. Employee Experience by Design. London: Kogan Page, 2021. ISBN 978-1-78966-772-6.
VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

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 26. 4. 2025

Bc. Tereza Štěpánková v.r.

E23953 – FES

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za vedení této diplomové práce a její cenné rady. Dále poděkování patří paní manažerce LP za poskytnutí rozhovoru a všem respondentům za jejich odpovědi. Děkuji také rodině a přátelům za neutuchající podporu během studia.

ANOTACE

Diplomová práce analyzuje firemní vzdělávání v Beta s.r.o. ve vztahu k její celkové strategii. Teoretická část práce detailně představuje firemní vzdělávání a jeho nejdůležitější součásti. Praktická část diplomové práce obsahuje analýzu vzdělávání zaměstnanců v konkrétní firmě. Cílem práce je evaluace současné situace vzdělávání v Beta s.r.o., identifikace nedostatků a na základě analýzy doporučení návrhů na zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Firemní vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání, strategie, lidské zdroje, vzdělávací metody, schopnosti

TITLE

Corporate education

ANNOTATION

The thesis analyzes corporate education in Beta Ltd. in relation to its overall strategy. The theoretical part of the thesis presents corporate education and its most important components in detail. The practical part of the thesis contains an analysis of employee education in the specific company. The aim of the thesis is to evaluate the current situation of education in Beta Ltd., identify shortcomings and, based on the analysis, recommend proposals for improvement of the current situation.

KEYWORDS

Corporate education, employee development, education, strategy, human resources, educational methods, skills

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	10
Seznam grafů.....	11
Seznam zkratk.....	12
Terminologie.....	12
ÚVOD.....	13
Metodika.....	14
TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1. Firemní vzdělávání.....	15
1.1 Historie vzdělávání pracovníků.....	17
1.2 Vzdělávání v závodech Baťa.....	17
1.3 Firemní vzdělávání v současnosti.....	18
2. Firemní vzdělávání a strategie firmy.....	19
2.1 Strategické vzdělávání.....	19
2.2 Analýza potřeb vzdělávání ve firmě.....	20
2.3 Plánování firemního vzdělávání.....	21
2.4 Tvorba vzdělávacích programů.....	22
3. Vzdělávací metody.....	23
3.1 Vzdělávací prostředí a čas.....	24
3.2 Tradiční metody.....	25
3.2.1 Přednášky.....	25
3.2.2 Rotace pracovních pozic.....	26
3.2.3 Semináře.....	26
3.2.4 Workshopy a simulace.....	27
3.2.5 Mentorování.....	27
3.2.6 Koučování.....	28
3.2.7 Instruování.....	28
3.3 Nové metody.....	29
3.3.1 E-learning.....	29
3.3.2 Mikro-vzdělávání.....	30
3.3.3 M-learning.....	30
3.3.4 Blended learning.....	30
3.3.5 Virtuální realita.....	31

3.3.6	Učení hrou	31
3.3.7	Umělá inteligence	31
4.	Efektivita vzdělávání	32
4.1	Metody hodnocení v časových horizontech	33
4.2	Výběr metody hodnocení	33
4.3	Metody hodnocení.....	34
4.3.1	360° zpětná vazba	34
4.3.2	Kirkpatrickův model hodnocení.....	34
4.3.3	Návratnost investice ROI	34
4.3.4	CIPP model	35
4.3.5	KPI analýza.....	35
4.3.6	Pozorování při práci.....	35
4.3.7	Testy	35
5.	Vzdělávání dospělých	36
5.1	Hlavní znaky vzdělávání dospělých.....	36
5.2	Současná situace vzdělávání dospělých.....	37
5.3	Celoživotní vzdělávání	37
5.3.1	Formální vzdělávání.....	38
5.3.2	Neformální vzdělávání.....	38
5.3.3	Informální vzdělávání.....	38
5.4	Funkce vzdělávání dospělých	39
5.5	Motivy vzdělávání dospělých.....	39
	PRAKTICKÁ ČÁST	40
6.	Představení firmy.....	40
6.1	Předmět podnikání a informace	41
6.2	Vize	43
6.3	Principy	43
6.4	Organizační struktura.....	44
7.	Vzdělávání v Beta s.r.o.....	45
7.1	Strategie vzdělávání v Beta s.r.o.	45
7.2	Plán	46
7.3	Finance.....	47
7.4	Vyhodnocování vzdělávání.....	47
7.5	Témata vzdělávání	48

7.5.1	Vzdělávání při příchodu do firmy	48
7.5.2	Interní školení.....	49
7.5.3	Donut Session.....	52
7.5.4	Creative breakfast	53
7.5.5	Externí školení.....	53
8.	Rozhovor s Talent and Learning manažerkou	56
8.1	Vyhodnocení rozhovoru	58
9.	Dotazníkové šetření a metodika	60
9.1	Vyhodnocení dotazníků	61
9.2	Shrnutí dotazníkového šetření.....	74
10.	SWOT analýza.....	76
	Doporučení pro firmu.....	77
	ZÁVĚR.....	79
	Zdroje.....	80
	Přílohy	83

Seznam obrázků

Obrázek 1: Principy firmy Beta s.r.o.	43
Obrázek 2: Organizační struktura Beta s.r.o.	44
Obrázek 3: Plán vzdělávání v Beta s.r.o.	46
Obrázek 4: Donut Session v roce 2025	52
Obrázek 5: Plán externích workshopů v Asociaci komunikačních agentur	53
Obrázek 6: Statistika dotazníku.....	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů	61
Tabulka 2: Věk respondentů.....	61
Tabulka 3: Vzdělání respondentů	62
Tabulka 4: Doba zaměstnání v Beta s.r.o.	62
Tabulka 5: Postavení respondentů ve firmě.....	63
Tabulka 6: Pracoviště respondentů	63
Tabulka 7: Formy studia.....	65
Tabulka 8: Studijní zájmy.....	66
Tabulka 9: Frekvence účasti	66
Tabulka 10: Informovanost o vzdělávání ve firmě.....	67
Tabulka 11: Relevantnost a aktuálnost témat	67
Tabulka 12: Užitečnost soft skills a hard skills při práci	67
Tabulka 13: Účast na výuce anglického jazyka	70
Tabulka 14: Hodnocení vzdělávání	72
Tabulka 15: Pozitivní vliv vzdělávání na osobní a kariérní růst.....	72
Tabulka 16: Podpora rozvoje schopností a vliv na oddanost vůči firmě.....	73
Tabulka 17: SWOT	76

Seznam grafů

Graf 1: Nový pracovní obor	64
Graf 2: Optimální trvání vzdělávací lekce	65
Graf 3: Používání vědomostí a dovedností	68
Graf 4: Zlepšení na vzdělávání	69
Graf 5: Motivace vzdělávání	71
Graf 6: Motivace vzdělávání	71

Seznam zkratek

- AI** Artificial Intelligence (Umělá inteligence)
- AKA** Asociace komunikačních agentur
- ATL** Above The Line (Nadlinková komunikace (typ reklamy))
- BOZP** Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- CIPP** Context, Input, Process, Product (Kontext, vstup, proces, výstup (evaluační model))
- DTP** Desktop Publishing (Publikovaná grafika na počítači)
- HR** Human Resources (Personalistika)
- KPI** Key Performance Indicator (Klíčový ukazatel výkonnosti)
- L&D** Learning and Development (Vzdělávání a rozvoj)
- NDA** Non-Disclosure Agreement (Dohoda o mlčenlivosti)
- PO** Požární ochrana
- PPC** Pay Per Click (Platba za proklik)
- ROI** Return on Investment (Návratnost investice)
- SWOT** Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

Terminologie

Biohacking: Péče o tělo vedoucí ke zlepšení výsledků

Talent and learning: Talent a vzdělávání, obor manažerky

Wellbeing: Stav životní pohody člověka

ÚVOD

Dnešní doba je charakteristická rychlými změnami a neustálým vývojem nových technologií. Tyto změny výrazně zasahují do oblasti práce nejen začleněním nových technologických postupů a přístrojů, ale současně transformují také přístup firem k lidským zdrojům. Jejich důležitost představuje jeden z důvodů, proč jsou investice do lidského kapitálu a zejména do firemního vzdělávání zaměstnanců klíčové pro úspěch a efektivitu firmy.

Vzdělávání pro firmy představuje konkurenční výhodu a pro pracovníky reprezentuje zlepšení dovedností a osobní i kariérní růst.

Cílem této diplomové práce je představit současný stav vzdělávání ve firmě Beta s.r.o. Definovat, jak firma o vzdělávání pracovníků uvažuje v rámci strategie a plánování. Představit, jaké vzdělávací a vyhodnocovací metody vzdělávání používá, a jak plánuje svoji strategii edukace pracovníků v oblasti financování a tematického zaměření. Zároveň je cílem práce na základě šetření a zpětné vazby od pracovníků Beta s.r.o. identifikovat potřeby a navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení současného stavu.

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část definuje firemní vzdělávání, jeho důležitost pro firmy z hlediska strategie, efektivnosti a vyhodnocování. Současně teoretická část diplomové práce popisuje způsoby vzdělávání pracovníků společně se současnými trendy v této oblasti.

Zdůrazňuje důležitost implementace vhodných vyučovacích stylů, forem a témat, které jsou kompatibilní se vzdělávací strategií firmy.

Praktická část diplomové práce představuje současný stav firemního vzdělávání pracovníků v konkrétní firmě a obsahuje samotnou analýzu na základě šetření. Získaná data představují zdroj pro identifikaci nedostatků a slouží jako podmět pro firmu k zavedení doporučených změn a zlepšení.

Metodika

Analýza vzdělávání ve firmě Beta s.r.o., kterou obsahuje praktická část práce, má za cíl odpovědět na dvě otázky. První otázka se zabývá propracovaností současného stavu vzdělávání ve firmě a druhá otázka se soustředí na oblasti, které je možné v rámci školení pracovníků zdokonalit.

Pro získání zpětné vazby o fungování vzdělávání a informací k identifikaci nedostatků je v práci obsažen kvalitativní i kvantitativní výzkum. Práce obsahuje rozhovor s Talent and Learning manažerkou, která je zároveň L&D specialistka ve firmě Beta s.r.o. Rozhovor poskytuje detailnější informace o vzdělávání ve firmě a nabízí pohled také do zákulisí firemního vzdělávání. Kvantitativní výzkum představuje dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili pracovníci Beta s.r.o. pravidelně se účastnící edukačních aktivit.

Data a informace z rozhovoru a dotazníkového šetření shrnuje SWOT analýza, která zhodnocuje současný stav edukace pracovníků a současně definuje možné úpravy a doporučení, které firma do své vzdělávací strategie může implementovat.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část této diplomové práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitola vysvětluje pojem firemní vzdělávání a seznamuje se samotnou problematikou tohoto tématu jak ze současného, tak z historického hlediska. Představuje metody vzdělávání v podnicích a jejich časovou strukturu. Druhá kapitola popisuje význam proškolení pracovníků ve vztahu k celkové strategii firmy a budoucí vizi. Třetí kapitola pokrývá problematiku implementace vzdělávání v samotných firmách a měření jeho efektivnosti. Závěrečná kapitola teoretické části se zabývá psychologickou stránkou učení a profesního vzdělávání dospělých.

1. Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je dle Bartoňkové (2010, s. 11) stále se transformující sféra činností, která má za cíl rozvoj schopností a výkonu zaměstnanců. Růst dovedností má zajistit pozitivní vliv na zvýšení kompetencí pracovníků a kladný dopad na chod firmy. Zaměstnanci, kteří firemní vzdělávání absolvují, získávají nové znalosti, prohlubují stávající vědomosti a zvyšují své dovednosti. Vzdělávání zhodnocuje jejich kvalifikaci a kompetence k provedení pracovních úkonů.

Hroník (2007, s. 59) uvádí, že úkolem firemního vzdělávání je vybavit organizaci pracovníky, kteří budou schopni efektivně plnit úkoly. K dosažení tohoto stavu firma reaguje jak na vnější, tak na vnitřní podněty, které významně formují podobu vzdělávání a samotného fungování podniku. Z tohoto důvodu je pro firmu klíčové fungovat jako otevřený dynamický systém, jenž vnímá své okolí.

Vzdělávání zaměstnanců je významná investice do lidského kapitálu, která je považována za konkurenční výhodu firmy. Vyškolení zaměstnanci pracují efektivněji s nižším počtem chyb a zároveň není nutné je kontrolovat tak často jako neproškolené pracovníky (Belcourt, Wright, 1998, s. 13-14).

Firemní vzdělávání je jednou ze součástí celoživotního vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 80) je k dosažení efektivního školení pracovníků, jež podnikům navrátí vložené prostředky, nutné udržovat systematičnost a klást důraz na celkovou strategii firmy. Vzdělávání zaměstnanců vyžaduje kooperaci mezi odděleními v podniku, pracovníky, ale i mezi interními či externími specialisty a vzdělávacími institucemi.

Pro lepší pochopení problematiky firemního vzdělávání a jeho časové zařazení ho lze rozdělit následovně:

- a) **Orientace:** představuje prvotní fázi zaškolení pracovníka v momentě, kdy se adaptuje do podniku. Seznamuje zaměstnance s pracovním prostředím a připravuje ho k výkonu činnosti samotné.
- b) **Doškolení:** jedná se o rozšíření odborné přípravy v konkrétním oboru. Zaměstnanec prohlubuje svou kvalifikaci na pracovním místě, kde už momentálně působí.
- c) **Přeškolení:** popisuje přetváření pracovních schopností lidí, kteří si vštěpují dovednosti k výkonu nového povolání. Rekvalifikace může být plného rozsahu nebo pouze částečného.
- d) **Rehabilitace:** vyobrazuje proces opětovného zařazení lidí na trh práce. Zejména se jedná o osoby, kterým zdravotní stav nedovoluje dlouhodobě či trvale vykonávat stávající práci.
- e) **Oblast rozvoje:** zaměřuje se majoritně na rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti jedince. Více se soustředí na potenciál pracovníka a kariéru než na jeho současně vykonávanou práci (Bartoňková, 2010, s. 17).

V průběhu roku 2020 v České republice zajišťovalo jakékoliv vzdělávání zaměstnanců 86 % podniků. V tomto množství jsou ovšem započítána i ze zákona povinná školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně. Při nezohlednění těchto kurzů se počet podniků snížil na 57 %. Nejčastěji se firmy uchylují k nepovinným kurzům a školením (44 %). Druhou nejčtenější formou vzdělávání jsou instruktáže prováděné přímo na pracovišti. Celkem je využívá 26 % firem. Internetové kurzy a online vzdělávání praktikuje 18 % podniků a semináře či workshopy využívá ke školení svých pracovníků 15 % firem. V roce 2020 polovina podniků uvedla, že vzdělávání zaměstnanců plánuje předem. Pouze pětina z nich si pro tento účel vytváří předběžný plán či projekt. Zároveň si ale předem dvě třetiny podniků vytvářejí analýzy schopností, které budou v budoucnu u svých zaměstnanců potřebovat. Tematicky se vzdělávání z 55 % týká zlepšení specifických dovedností jiných než technických nebo inženýrských, potřebných k výkonu práce, 27 % podniků uvedlo také samotné vzdělávání technické a inženýrské povahy, potřebných k výkonu práce, a 25 % firem uvedlo, že provádí školení týkající se výuky cizích jazyků (Český statistický úřad, 2023, s. 2, 29).

1.1 Historie vzdělávání pracovníků

Učení provází proces práce už po dlouhá staletí. Belcourt a Wright (1998, s. 15-16) ho chronologicky rozdělují do čtyř etap. První z nich se týká tradičních řemesel. Před rokem 1400 se 90 % všech lidí věnovalo zemědělství a zbytek tvořili řemeslníci, kteří práci vykonávali v blízkosti svého obydlí. Vzdělávání se konalo formou napodobování činností druhého, slovního vysvětlování a sdílení zkušeností. Školitelem byl v té době mistr, jenž předával vědomosti svým učedníkům. V Anglii v roce 1459 vznikly první učňovské programy, které trvaly sedm let a pro mnohé představovaly jediný způsob vzdělání. Druhá etapa velkovýroby přišla se začátkem průmyslové revoluce, kdy se práce začala přesouvat z domovů do továren. Nastala nutnost vzdělávat pracovníky ve velkém měřítku, a proto továrníci zakládali ve svých podnicích učňovské školy, kde vyučovali zkušení pracovníci. Tato výuka byla výrazně kratší než v první fázi učení řemesla, jelikož pracovníci ve velkovýrobě prováděli pouze specifické úkony. Systém kombinoval vzdělávání ve školách a praxi v továrně. Třetí etapa, která se datuje po skončení druhé světové války, považuje zaměstnance za střed zájmu. Vedoucí pracovníci kladli důraz na to, aby byli lidé v práci spokojenější, neboť to vedlo ke zvýšené produktivitě a efektivnosti jejich práce. Manažeři se vzdělávali v oblasti sociální vnímavosti a mezilidských vztahů. Třetí etapa tedy nese poznatek, že potřeby zaměstnanců a jejich spokojenost představují prvek, který je klíčový pro funkční produktivitu práce. Čtvrtá etapa představuje saturační výcvik, který probíhá přímo na samotném pracovišti. Konkrétně se kurzy soustředí na oblasti práce, jež jsou klíčové k výkonu zaměstnání.

1.2 Vzdělávání v závodech Baťa

Mezi průkopníky vzdělávání pracovníků v Československu patřil Tomáš Baťa, který v roce 1925 nechal ve Zlíně vybudovat školy pro své budoucí zaměstnance. Škola trvala čtyři roky a učni po dobu studia pobývali v internátech. Po absolvování žáci obdrželi výuční list a po dvou letech v provozu mohli nastoupit na mistrovskou školu. Ta byla považována za vyšší stupeň vzdělání a nabízela celkem osm oborů: obuvnický, koželužský, chemický, strojnický, stavební, gumárenský, pletařský a elektrotechnický. Kromě škol pro pracovníky měl závod Baťa také dvouletou školu pro manažery zvanou Tomášov. Studenti se zde učili cizí jazyky a společenské dovednosti, například etiketu, jízdu na koni a stolování (Nadace Tomáše Bati, 2019).

1.3 Firemní vzdělávání v současnosti

Vzdělávání pracovníků v dnešní době ovlivňuje mnoho vnějších vlivů. Školení zaměstnanců reaguje na dopady globalizace, demografické změny, příchod nových technologií a ekonomické změny. Aby si firmy udržely svou pozici a konkurenční výhodu, musí podle Noe (2017, s. 10-11) tyto aspekty při vzdělávání pracovníků zohlednit. Automatizace výrobních procesů a přesun produkce do Číny, Indie nebo států východní Evropy vytvářejí tlak na transformaci vzdělávání pracovníků v domácím prostředí a taktéž vzdělávání nových zaměstnanců v zahraničních lokalitách.

Tradiční formy proškolení jako přednášky a semináře ustupují elektronickým formám vzdělávání. I přesto, že osobní kontakt při školení je efektivní, postrádá časovou flexibilitu a oproti online kurzům vyžaduje více času na přípravu. E-learningové lekce nabízejí pracovníkům možnost splnění kurzu vlastním tempem z libovolné lokace. Mezi jednu z největších vzdělávacích platforem se řadí portál Coursera. Ze strany objemu vyučovaných informací se objevuje strategie mikroučení, která pracovníkům předává nové vědomosti v malých dávkách pomocí interaktivních kvízů a krátkých videí. Tato metoda je v souladu s přirozeným způsobem učení člověka a díky své krátké délce zaměstnancům plnění kurzů nenarušuje pracovní harmonogram (LinkedIn, 2024).

Firemní vzdělávání je kromě strategie firmy také součástí firemní kultury. Podniky povzbuzují motivaci svých pracovníků, probouzejí v nich chuť zlepšovat své dovednosti a ukázat ze sebe to nejlepší. Vytvoření tréninkové kultury více zapojuje zaměstnance do dění ve firmě a přispívá k pocitu, že firmě záleží na jejich vzdělání i osobním rozvoji. Takto zapojení pracovníci mají tendenci pracovat efektivněji, podporovat cíle firmy a být spokojenější ve svém pracovním prostředí. Díky tomu mohou zůstat v daných firmách déle (Forbes, 2023).

Edukace lidí v pracovní sféře představuje kromě konkurenční výhody pro firmy a zlepšení produktivity práce i jeden z klíčových předpokladů k prosperitě státu. Investice do vzdělání má pozitivní vliv na ekonomiku zemí a existuje silná korelace mezi úrovní vzdělaností obyvatel a vyšší mediánu mezd. Celková erudovanost obyvatelstva vytváří atraktivní prostředí pro firmy, jež mohou v daných zemích realizovat své investice. Zájem států na kvalitním vzdělání svých občanů vytváří stabilní základ pro budoucí blahobyt země (Economic Policy Institute, 2013).

2. Firemní vzdělávání a strategie firmy

Strategie firmy představuje vodící mechanismus pro rozhodování o budoucnosti podniku za neurčitých podmínek. Vymezuje cíle firmy, strategii pro její růst, konkurenceschopnost a v neposlední řadě také její vizi. Jedná se o výčet kroků, které jsou potřebné k dosažení předem stanovených cílů a zajištění nadcházejícího úspěchu firmy. Strategické rozhodování bere v potaz směr, kterým se chce podnik vydávat, prostředí, ve kterém chce působit a také hodnoty definované v cíli firmy. Podniky alokují své zdroje do sfér, jež mají pomoci firmu transformovat a udělat ji silnější (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 31).

Důležitou sférou strategie firmy je právě investice do rozvoje zaměstnanců jejichž vzdělání a zkušenosti jsou schopny firmu posunout dopředu. V roce 2020 si v České republice vytvářelo vzdělávací strategie 91 % podniků s více než 250 zaměstnanci. Oproti těmto firmám si školení pracovníků plánuje pouze desetina podniků s 10 až 19 zaměstnanci. Značný rozdíl lze také pozorovat mezi domácími podniky a těmi pod zahraniční kontrolou. Celkem 74 % firem pod zahraniční kontrolou vzdělávání plánuje předem. Fyzický strategický projekt ke svému plánu má 45 % těchto firem. Domácí firmy na druhou stranu edukaci zaměstnanců plánují podstatně méně (46 %). Projekt vypracovává pouze 17 % z nich (Český statistický úřad, 2023, s. 10).

2.1 Strategické vzdělávání

Vzdělávání pracovníků je podle Hroníka (2007, s 18-20) dílčí součástí personální a podnikové strategie. Tato součást se dělí na strategii vzdělávání na jedno použití a na strategii revitalizace. Organizace na jedno použití má omezenou životnost a orientuje se na práci již s hotovými lidmi. Tedy s těmi, které už není potřeba nadále vzdělávat a kteří disponují potřebnou kvalifikací. Jednou z možností získání již hotových lidí je outsourcing. Naproti tomu strategie revitalizace představuje vzdělávání zaměstnanců ve firmě, jejich osobní rozvoj a podporu talentu. Jedná se o složitější a propracovanější strategii, která musí pružněji reagovat na vnější vlivy. Lze ji sledovat z pozice organizace, či jednotlivce. Strategie rozvoje organizace se soustředí na změnu celého podniku včetně jednotlivých oddělení a týmů. Charakterizuje ji práce na společných projektech a cíl zlepšit celkovou výkonnost organizace. Opakem je strategie založená na rozvoji jednotlivce a výkonnosti konkrétních lidí, která se uplatňuje, pokud je organizace celkově na dobré úrovni.

2.2 Analýza potřeb vzdělávání ve firmě

Pro co nejpříznivější implementaci a tvorbu strategie ve firmě je nutné předem provést analýzu současného stavu. Firma odhaluje slabá místa a mezery ve výkonnosti, které je zapotřebí odstranit právě formou vzdělávání pracovníků. Vyhodnocení potřeb se odehrává na třech úrovních v rámci organizace, které jsou klíčové k vytvoření vzdělávacího plánu. První je analýza organizace, která určuje, zda je firemní vzdělávání přínosné k naplnění celkové strategie, má podporu vedoucích pracovníků a zda má firma ke školení dostatečné zdroje. Soustředí se také na to, jak vzdělávání ovlivní podnikání firmy, a analyzuje postoj pracovníků k budoucímu školení. Druhá analýza se soustředí na personální úroveň. Vyhledává pracovníky, kteří potřebují zlepšit své stávající schopnosti, nebo se naopak budou učit dovednosti nové. Zejména kvůli změnám na pracovní pozici nebo příchodu nových technologií. Analýza také určuje jedince, kteří mají pro vzdělávání předpoklady ve formě motivace a způsobilosti. Třetí úroveň analyzuje oblast samotných úkolů, ze kterých sestávají jednotlivé pracovní pozice. Určuje, na jaké konkrétní úkoly je potřeba zaměstnance připravit, a to jak ze strany praktických dovedností, tak i ze strany vědomostí (Noe, 2017, s. 131–132).

Armstrong (2008, s. 503) uvádí, že analýza potřeb vzdělávání ve firmě se nemá soustředit pouze na definici současných schopností zaměstnanců a jejich ideální zlepšení. Tento model deficitu pouze řeší věci, které byly ve firmě špatné. Pro efektivní vzdělávání je podstatné pracovníky připravovat na budoucí rozvoj, který jim přinese všestranné dovednosti pro požadavky nové práce. Pracovníci se tak stanou více flexibilní a připravení na rozšíření pravomocí a odpovědnosti.

K identifikaci potřeb vzdělávání a tvorbě analýzy jsou ve firmě používány různé metody. Lze je dle Bartoňkové (2010, s. 122–123) třídit podle odlišných kritérií, a to například na jaký okruh potřeb se soustředí, zda se jedná o proaktivní či reaktivní přístup a jestli se jedná o analýzu na úrovni jednotlivců či organizace. Kvantitativní metody výzkumu jsou rozhovory, dotazníková šetření a pozorování. Získávání informací přímo od pracovníků, jejich nadřízených a klientů. Kvalitativní způsob analýzy představuje uplatnění kompetenčního přístupu. Získává konkrétní požadavky na pracovní místo a vede k vytvoření kompetenčního modelu. Výhodou prvního kvantitativního přístupu je možnost zjistit aktuální vzdělávací potřeby konkrétního pracovníka. V praxi se ale uplatňuje častěji druhý kvalitativní přístup.

2.3 Plánování firemního vzdělávání

Po provedení analýzy vzdělávacích potřeb již firma zná své nedostatky a přechází do fáze samotného plánování školení pracovníků. Díky šetření zároveň firma ví, kteří zaměstnanci budou hlavním příjemcem nových dovedností a jaké podoby chce dosáhnout v budoucnu. Klíčovým prvkem při plánování vzdělávání je podle Hroníka (2007, s. 143–144) definování cílů, které jsou rozvojové a pracovní. Dosažením rozvojových cílů se firma dostává k naplnění cílů pracovních. Právě charakter cíle předurčuje zaměření vzdělávacího programu a jeho formu. Pokud lze cíl přesně definovat a ohraničit, je efektivní školení pracovníků provádět mimo chod firmy. V druhém případě, kdy je cíl komplexnější a je u něj řada návazností, je výhodné volit programy vzdělávání za chodu organizace. Jejich průběh je přímo začleněn do každodenních pracovních úkonů.

Ke správně naplánovaným programům školení je důležité brát v potaz nejen formu cíle ale i časový faktor. V průběhu plánování se mohou objevit nové skutečnosti, které transformují potřeby vzdělávání zaměstnanců, a plán na tyto změny potřebuje reagovat. Proto je klíčové do cíle zahrnout také výstup, který se od pracovníků v budoucnosti očekává (Armstrong, 2008, s. 505).

V závislosti na cílech a zaměření vzdělávacích programů firma volí mezi různými druhy optimálních řešení. Podle složitosti očekávaných dovedností firmy volí mezi plánováním standardizovaných kurzů nebo tvorbou zakázkových řešení:

- a) **Standardizované kurzy:** jsou již připravené a při jejich implementaci firma plánuje pouze drobné úpravy, které jí vyhovují. V minulosti již byly uplatněny a jejich použití se osvědčilo. Jejich cílem tedy je upevnění standardu v chování pracovníků pomocí nácviku a opakování, jež mají automatizovat pracovní procesy.
- b) **Zakázková řešení:** představují vytvoření kurzů, které se zabývají konkrétními a specifickými problémy dané firmy a jejích pracovníků. Nejedná se o jednoznačné vzdělávání, které nabízí zjevné řešení potřeb jako u standardizovaných kurzů. Pro zakázkové řešení je typické vytvoření vzdělávacího programu přímo na míru a v souladu s danou společností (Hroník, 2007, s. 145–146).

Při plánování se dle Hroníka (2007, s. 146–147) také setkáváme s pěti základními elementy vzdělávání ve firmě. V momentě, kdy je definovaný cíl a směřování školících aktivit, je potřeba vzít těchto pět elementů v úvahu. Jedná se o kontext firmy, studenta, lektora, témat a vzdělávacího prostředí. V prvé řadě je důležité zobrazit celkový kontext, ve kterém se vzdělávání odehrává. Jaká je společnost sama sobě, jaké je její zaměření, kultura a strategie. Tyto informace dávají dohromady obraz studenta, jenž se stane příjemcem vzdělávání a zlepšení dovedností. Je třeba znát současný stav vědomostí zaměstnance a také mu přizpůsobit budoucí metody školení a jejich styl k efektivnímu udržení vědomostí. Další součástí je lektor, který se stává dodavatelem vzdělání. Může být fyzicky přítomen během osobního lektorování, nebo jeho roli přebírá použití samostatných online kurzů, kdy je student sám sobě lektorem. Toto poukazuje na další element, který představuje výběr prostředí výuky, jež je pro firmu vyhovující. Podle charakteru témat vzdělávání se školení plánuje v e-learningovém, outdoorovém nebo kombinovaném prostředí.

2.4 Tvorba vzdělávacích programů

Následkem důkladného plánování vzdělávací strategie a její formy dochází k samotné tvorbě školících programů.

Ty musí být podle Charváta (2006, s. 65) individuálně přizpůsobeny konkrétní firmě, aby jejich účinek byl co nejefektivnější. Zároveň je před začátkem tvorby firemního vzdělávání klíčové sehnat potřebné zdroje, které zajistí, že naplánovaná školící strategie je realizovatelná. Jedná se o zdroje hmotné, finanční a lidské. V případě lidských zdrojů je třeba vybrat pracovníky, kteří budou vzdělávání ve firmě provozovat, a určit jejich motivaci a odměňování. Finanční zdroje je třeba pečlivě plánovat a předem stanovit výši investice do vzdělávání v daném podniku. Pro efektivní investici je třeba zvážit budoucí cíle společnosti a uzpůsobit časový harmonogram vzdělávání k dosažení dlouhodobé konkurenceschopnosti. V záležitosti hmotných zdrojů potřebných ke školení pracovníků je podstatné obstarat prostředky, které budou sloužit pro účely vzdělávání zaměstnanců. Jejich podoba se odvíjí od podstaty podnikání konkrétní firmy a může se například jednat o software, nové stroje či ostatní pomůcky potřebné k práci.

3. Vzdělávací metody

Bartoňková (2010, s. 149) uvádí, že po stanovení firemní strategie a analýze vzdělávacích potřeb, které jsou pro firmu z hlediska růstu a konkurenceschopnosti podstatné, následuje volba metody samotného vzdělávání. To je budoucí postup lektora, který je potřeba přizpůsobit povaze podniku a náplni práce zaměstnanců. Kromě výběru metod je zároveň důležité zvolit didaktickou formu vzdělávání, která může být buď za přítomnosti školitele prezenční formou, nebo formou samostudia v distanční formě. Volba didaktické formy přímo závisí na pomůckách a technikách, které jsou při konkrétním firemním vzdělávání potřeba.

Při vzdělávání pracovníků lze kombinovat aktivní a pasivní metody výuky zaměstnanců. Toto spojení představuje doplnění klasických přednášek a teoretických kurzů o aktivní složku ve formě představení případových studií. Mezi pasivní způsoby vzdělávání zaměstnanců patří již dříve zmíněné přednášky či distanční výuka. K aktivním způsobům učení patří skupinové diskuze, hry, akční učení a výcvik na pracovišti (Belcourt, Wright, 1998, s. 125).

Mimo prostředí učení je klíčové zvážit i ostatní faktory firemního vzdělávání, které byly stručně zmíněny v předchozí kapitole a ovlivní podobu školení v podniku.

- a) **Lidské faktory:** soustředí se například na počet účastníků, jejich věk a základnu znalostí. Modifikaci vzdělávacích metod současně ovlivňuje i zastávaná pozice účastníků a lektorů.
- b) **Časové a materiální faktory:** týkají se časové dotace na vzdělávání zaměstnanců a dostupnosti vzdělávacího zařízení, které představuje prostorové možnosti pro výuku. V neposlední řadě je nutné také stanovit výši finančních prostředků.
- c) **Cíl učení:** definice cíle učení představuje výstup, který je po absolvování vzdělávacích aktivit od pracovníků vyžadován. Může se jednat o nově nabyté vědomosti, které jsou při výkonu práce důležité, dovednost provést akci nebo osvojení postojů a hodnot firemní kultury.
- d) **Předmět a obsah:** specifické vyjádření požadavků firmy a předmětu vzdělávání.

- e) **Principy učení:** co chce firma v pracovnících podpořit. Například motivaci, zapojení nebo přenos poznatků (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112).

3.1 Vzdělávací prostředí a čas

Vzdělávání pracovníků se odehrává v různou dobu a ve volitelných prostředích. Podle toho ho lze rozdělit do dvou skupin: on the job a off the job. Jedná se o umístění vzdělávacích kurzů v prostorách firmy nebo na jiné lokaci.

- **On the job:** vzdělávání na pracovišti probíhá ve známém prostředí pro pracovníky a cílí na konkrétní pracovní úkony. Tento způsob je vhodný při školení běžných povinností zaměstnanců, například na dělnických pozicích. Na pracovišti se uplatňuje metoda rotace práce, mentorování a koučování.
- **Off the job:** představuje vzdělávání zaměstnanců mimo firmu. Používá se převážně při školení specialistů a manažerů. Mezi metody v dané sféře patří workshopy, přednášky, semináře, diskuze, manažerské hry a brainstorming (Koubek, 1998, s. 250).

S místem se také pojí čas, ve kterém vzdělávání probíhá. Školení se může konat za chodu organizace nebo mimo chod organizace. Místo a čas se vzájemně propojují. Ve vztahu času k prostředí Hroník (2007, s. 150) definuje metody edukace takto:

- **Řízení druhými mimo chod:** do této oblasti patří externí trénink, modelové situace a workshopy, které se konají mimo prostředí firmy.
- **Řízení druhými za chodu:** sféra, do které zapadají činnosti, jako rotace na pracovních pozicích, individuální koučink, praxe a stínování. Konají se v prostředí firmy.
- **Sebeřízení mimo chod:** obsahuje učební metody, kdy zaměstnanec získává nové znalosti a dovednosti pomocí samostudia, domácích úkolů, e-learningu a cvičení. Děje se tak v domácím prostředí.
- **Sebeřízení za chodu:** v tomto případě pracovník používá prvky sebereflexe. Zkouší nové přístupy a experimenty ve firmě, na které později navazuje automatická zpětná vazba.

3.2 Tradiční metody

Pro vzdělávání zaměstnanců ve firmě je možné kombinovat jak čas, tak prostředí. Do rovnice však zapadá také faktor chronologické formy vzdělávání, kterou lze dělit podle doby její existence ve výběru vzdělávacích metod.

Tradiční metody edukace pracovníků, které mají napříč firmami své dlouhodobé místo, se v současnosti mohou jevit jako neefektivní. Podle doktora Westovera se společnosti často uchylují k tradičním formám vzdělávání, které jsou navrženy tak, aby jedna konkrétní metoda školení byla využita co nejvíce pracovníky. Tyto jednotvárné metody však mohou být neefektivní z hlediska nevhodného cíle, načasování nebo obsahu školení. Příkladem jsou třeba přednášky a prezentace jež sice edukují vyšší počet pracovníků ve stejnou dobu, ale postrádají aktivní participaci všech zúčastněných. Bez praktického využití nově získaných znalostí dochází k rychlejšímu zapomenutí a návratu ke starším návykům (Human Capital Innovations, 2023).

Mezi tradiční metody vzdělávání ve firmě patří již dříve zmíněné přednášky, prezentace, školení přímo na pracovišti, workshopy, semináře, rotace pracovních pozic, mentoring a koučink.

3.2.1 Přednášky

Přednášky patří k často používaným způsobům firemního vzdělávání jak mimo firmu, tak ve firmě. Dokážou oslovit mnoho lidí najednou a jejich zpracování je zaměřeno na transfer vědomostí k pracovníkům. Proto patří mezi expoziční metody edukace (Bartoňková, 2010, s. 155–156).

Tuto metodu školení pracovníků provádí přednášející, který splňuje klíčové vlastnosti. Zejména se jedná o kvalitní komunikační dovednosti, správnou artikulaci a schopnost pracovat s publikem, aby projev na přednášce byl co nejefektivnější. Zároveň je žádoucím předpokladem, že přednášející se pohybuje ve stejném odvětví jako student a dokáže lekci doplnit o své vlastní zkušenosti. Pokud se ve stejné pracovní oblasti nepohybuje, zvyšuje se tak důležitost vlastní přípravy na přednášené téma. Metoda vyžaduje, aby se lektor dokázal vcítit do role studentů a dokázal přednášku doplnit o interaktivní prvky (případové studie, grafiky), které udrží pozornost a pomohou posluchači lépe pochopit téma vzdělávání (Belcourt, Wright, 1998, s. 126–128).

3.2.2 Rotace pracovních pozic

Rotace pracovních pozic ve firmě představuje vzdělávací metodu, která pracovníkovi umožní vyzkoušet si jiné úkony a prostředí.

S ohledem na délku trvání rotace, kdy si pracovník zkusí nové dovednosti, je lze podle Dvořákové (2007, s. 104) rozdělit na krátkodobou a dlouhodobou. U krátkých rotací se jedná o trvání zkoušky pracovní pozice v délce jedné směny či pracovního týdne. V případě dlouhodobé rotace se jedná o dobu několika měsíců nebo dokonce let. Tento typ je však vhodný zejména u pracovníků, kteří ve firmě působí již dva až tři roky, a disponují získanou praxí v oboru. Zaměstnanec, který se vzdělává na jiné pozici, nejprve pracuje pod dohledem vedoucího pracovníka nebo kouče, který mu náplň práce vysvětlí a seznámí ho s novým prostředím. Postupem času zaměstnanec přejímá zodpovědnost a pravomoci jež náleží dané pracovní pozici. Rotace na pracovišti se dějí na horizontální či vertikální úrovni. Přejít mezi pracovními místy na stejné úrovni a útvary reprezentuje horizontální rotaci. Současně pohyb pracovníka mezi úrovněmi představuje vertikální rotaci. Jedná se například o přechod z centrály na pobočku konkrétní firmy. Rotaci lze provozovat také diagonálně, kdy pracovník přechází ze štábního útvaru na liniový. Zaměstnanec se ve firmě přesouvá také mezi různými kolektivy, zatímco je náplň práce zachována. Tato forma rotace pracovníkovi přináší vhled do jiných přístupů řešení problémů a možnost navázání nových kontaktů.

3.2.3 Semináře

Vodák (2011, s. 113) popisuje semináře jako skupinovou rozpravu o problematice tématu vzdělávání. Na rozdíl od přednášek semináře nabízí prostor pro aktivní participaci účastníků školení. Dochází ke sdílení myšlenek a vzájemné diskuzi, ke které školitel dokáže vyjádřit svoji zpětnou vazbu. Předpokladem pro efektivitu semináře je, že zúčastnění pracovníci již disponují znalostmi na konkrétní téma. Kvalita následné závěrečné diskuze se odvíjí zejména od těchto předchozích znalostí pracovníků a jejich vlastních zkušeností.

Semináře se řadí do expozičních vzdělávacích metod, které se konají mimo pracoviště. Konají se za přítomnosti lektora v menších skupinách, což je rozdíl oproti přednáškám (Bartoňková, 2010, s. 156–157).

3.2.4 Workshopy a simulace

Workshop představuje vzdělávací metodu, která účastníky vystavuje reálným nebo smyšleným problémovým situacím, jež mají být vyřešeny v předem stanoveném čase. Během analýzy problému se naskytují odlišné způsoby řešení, které nejsou jednoznačné, a pracovník k nim musí dojít za pomoci vlastních poznatků. Tato vzdělávací metoda se využívá zejména u školení manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Podporuje analytické myšlení a zdokonaluje práci v týmu. Negativní stránkou workshopů jsou vysoké požadavky na připravenost školitele a možnost fungování pouze v menších skupinách. Brainstorming reprezentuje jednu z variant workshopů, které mají za cíl podporu kreativního myšlení a konfrontují řešení oproti reálným podmínkám.

Podobný princip vzdělávání představují simulace, jež vytvářejí modelové situace objevující se v běžném životě. Jejich reálná podoba je uzpůsobena schopnostem a znalostem učících se osob. Účastníci jednají podle předem stanoveného scénáře, který od nich očekává navazující řešení situací v určitých časových pásmech. Metoda je používána ve chvílích, kdy je školení na dané téma drahé, situace jsou nepravděpodobné nebo nebezpečné. Simulace předchází mnoho příprav a existuje zde riziko, že umělé situace budou příliš vzdálené od skutečnosti. Tato metoda zdokonaluje komunikační dovednosti a schopnost učinit efektivní rozhodnutí (Dvořáková, 2007, s. 300–301).

3.2.5 Mentorování

Pro co nejefektivnější adaptaci v novém prostředí a seznámení s kolektivem se podle Urbana (2017, s. 51) uplatňuje metoda mentoringu. Zkušený pracovník figuruje v roli školitele a je mu přidělen pracovník nový. Cílem mentoringu je seznámit zaměstnance s chodem firmy, zvyklostmi a know-how. Úkolem mentora je svého žáka zaučit a přičinit se o jeho rozvoj.

Předáváním ověřených zkušeností starší pracovník pomáhá novému v řešení problémů na jeho pracovní pozici a zároveň ho připravuje na kariérní růst v budoucnu. Vztah mezi mentorem a pracovníkem může trvat i řadu let.

3.2.6 Koučování

Oproti mentorování, kdy zkušený pracovník předává novému pracovníkovi své vlastní know-how k dosažení určitých cílů, se koučování soustředí na tvorbu vlastní cesty a řešení.

Úkolem kouče je být průvodcem vzdělávaného pracovníka a zároveň mu klást otázky, které si sám koučovaný nepokládá. Cílem této metody je zkoumání problémů z různých úhlů a hledání optimálních řešení, které popisují konkrétní kroky. Koučování výrazně přispívá ke zdokonalení kompetencí a samostatnosti. Zaměstnanec si svůj postup promýšlí sám, a přitom zhodnocuje, jak efektivní je. Tyto zkušenosti mu následně pomáhají při řešení budoucích podobných úkolů. Koučování má pozitivní vliv na kreativitu, iniciativnost a konstruktivní postoj ke změnám, cílům a konfliktům. Výrazným faktorem je motivovanost pracovníků, které díky koučinku dosáhnou splnění cílů a následně mají pozitivní pocity ze samostatné tvorby správného řešení. Metoda koučování je náročná z hlediska připravenosti a odbornosti školitele (Podaná, 2012, s. 14–15).

3.2.7 Instruování

Podle Armstronga (2008, s. 447) instruktážní metoda obsahuje jak sdělovací, tak ukazovací část. Představuje jednu z nejtradičnějších vzdělávacích metod pracovníků ve firmě. Podstatou je, že účastník pozoruje instruktora a následně napodobuje pracovní úkony pod jeho vedením. Při přípravě instruktor využívá odpovídající vyučovací metody a pomůcky, které jsou pro demonstraci před účastníky vhodné. Úvodem demonstrace instruktor předvádí vyučovanou akci v běžné rychlosti tak, jak by jí posléze pracovníci měli provádět. Následně je úkon demonstrován zpomaleně krok po kroku, aby byly všechny navazující kroky detailně viditelné pro účastníky. Závěrem je postup pomalé demonstrace ještě dvakrát až třikrát opakován a instruktor při tom vysvětluje důvody a důležitost jednotlivých kroků.

Cvičení instruktáže představuje postup, jenž zaměstnanec opakuje pod vedením školitele. Úkolem instruktora je pracovníka kontrolovat a zdokonalovat provedení jeho pracovního úkonu, dokud se nebude zcela podobat úkonu školitele. Klíčovým předpokladem je dosažení faktoru rychlosti, správnosti a bezpečnosti.

3.3 Nové metody

Firemní vzdělávání se v dnešní dynamické společnosti rozvíjí a na scénu tak přicházejí moderní edukační metody. Jejich klíčovým znakem je personalizace na učební potřeby jednotlivců a vytváření kurzů na míru. Podstatné je pochopení stylu učení pracovníků a posléze výběr vzdělávací metody, která bude v souladu s potřebami nejefektivnější. Příkladem je samostudium a online lekce, které může zaměstnanec absolvovat kdykoliv a na libovolném místě. V novém přístupu ke vzdělávání ve firmách figurují také moderní technologie jako AI a virtuální realita (Macallister, 2024).

Bridger a Gannaway (2024, s. 1–2) uvádí, že pracovníci nevyhledávají pouze školení, které zlepší výkon na jejich pracovní pozici. Pozorují rostoucí trend, jenž představuje touhu pracovníků objevit díky vzdělávání svůj nejlepší potenciál. Pozornost firem, která je směřována na spokojenost zákazníků, má ve stejné míře směřovat k pracovníkům jejichž spokojenost a motivace je klíčová pro efektivní fungování firmy.

3.3.1 E-learning

Vzdělávání pomocí internetu je rozšířenou metodou, jež se ve firmách uplatňuje už víc než dvacet let. I přes tuto dobu existence se online školení řadí mezi moderní způsoby edukace. Picciano (2016, s. 2) uvádí, že jakákoliv forma školení, která využívá elektroniku jako počítače, tablety a mobilní telefony společně s internetem, je považována za online vzdělávání. Náročnost realizace této metody spočívá ve vytvoření studijních materiálů profesionály a potřebě příslušných softwarů.

Vzdělávání pomocí informačních a komunikačních technologií zaměstnanci přináší podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 59) flexibilitu. Díky tomu má možnost zvolit si čas a místo školení podle sebe a zároveň mu přináší časovou úsporu. Vztah společností vůči online vzdělávání pozitivně ovlivnila pandemie covidu-19, která tuto metodu ve velkém rozšířila. Je brána jako plnohodnotná alternativa k tradičnímu vzdělávání a figuruje jako součást work-life balance. Při příchodu nových zaměstnanců do firmy je možné vstupní školení splnit pomocí internetového kurzu a účastník díky tomu nemusí cestovat například na hlavní pobočku firmy. E-learning je díky absenci školitele a vzdělávacího prostředí finančně úspornější. Zároveň také poskytuje zaměstnavateli možnost sledovat, zda pracovníci vzdělávací kurzy již splnili nebo v jaké části studia se momentálně nacházejí.

3.3.2 Mikro-vzdělávání

Mikro-učení představuje moderní přístup, kdy je obsah potřebného vzdělávání rozdělen do menších kurzů.

Tato metoda je používána, když pracovníci čelí nedostatku času a potřebují si urychleně osvojit nové znalosti. Mezi kladné vlastnosti mikro-vzdělávání patří efektivita a flexibilita. Krátké cílené kurzy dodávají pracovníkům potřebné informace, jež se mohou tak jako u online vzdělávání naučit kdykoliv a kdekoliv podle svých preferencí. Tyto skutečnosti účastníkům umožňují školení lépe začlenit do jejich každodenního rozvrhu. Kladný faktor mikro-vzdělávání představuje také vysoká míra zapamatovatelnosti, a to právě díky učení v krátkých časových intervalech. Inovativní přístup ke vzdělávání ho činí zajímavějším a zároveň odpovídá potřebám moderních pracovníků (Národní pedagogický institut ČR, 2024).

3.3.3 M-learning

M-learning neboli mobilní učení je metoda školení pracovníků pomocí chytrých mobilních zařízení.

Jedná se zejména o smartphony a tablety, které pracovníkovi nabízí časovou a prostorovou flexibilitu. Mobilní učení lze aplikovat v různých formách. Jedná se o součást klasického nebo distančního studia, které lze transformovat na efektivní a zábavný vzdělávací obsah. Nevýhodou mobilního učení je malá obrazovka a také podněty, které na mobilním zařízení účastníka školení rozptylují. Je třeba sebekázeň pracovníka a vnímání hlubších informací než jen těch povrchných. M-learning zároveň omezuje sociální interakce mezi pracovníky. Jednou z forem mobilního učení je podcasting, což je zvukový záznam šířený na internetu nebo pomocí mobilních aplikací (Akademie vzdělávání online, 2018).

3.3.4 Blended learning

Dle Armstronga (2008, s. 470) blended learning neboli kombinované vzdělávání reprezentuje spojení více edukačních metod podle potřeb účastníků. Jedná se o spojení tradičních a moderních forem školení, které se podle potřeby vzájemně doplňují. Nevýhodou metody je obtížná koordinace školících aktivit na pracovišti.

3.3.5 Virtuální realita

Rabušicová (2024, s. 85–86) uvádí, že virtuální realita označuje prostor, který rozšiřuje vzdělávací prostředí o digitální materiály. Umožňuje trénovat na alternativní situace, které jsou v realitě nákladné nebo nebezpečné pro okolí. Nácvik ve virtuální realitě probíhá za pomoci speciálních brýlí, které účastníkovi zobrazí různé situace. Sledují jeho pohyb a otáčení hlavy. Nevýhodou je nákladná počáteční investice na pořízení a nízká kapacita školení.

3.3.6 Učení hrou

I v oblasti vzdělávání dospělých se uplatňuje metoda učení hrou také zvaná gamifikace.

Školení je doplněno o zábavné herní prvky, které mají za cíl edukaci učinit atraktivnější a participační. Zároveň zvyšuje pozornost a zapojení účastníků během kurzů, což má pozitivní vliv na zdárné dokončení kurzu. Díky hrám účastníci zkusí nové možnosti při řešení problémů, které procvičují jejich znalosti z různých oblastí. Gamifikace umožňuje pracovníkům vyzkoušení odlišných rolí, nástrojů a chování. Každá identita představuje jinou cestu ke splnění cíle. Tato metoda vyžaduje týmovou aktivitu, která podporuje komunikační dovednosti a spolupráci. Negativním faktorem je neefektivnost při výuce komplexních a teoretických témat.

3.3.7 Umělá inteligence

Umělá inteligence je nápomocná nejen při vzdělávání pracovníků, ale i při tvorbě samotných kurzů.

Dokáže navrhnout ideální strategii i metodu učení ke konkrétní problematice a odhalí vzdělávací potřeby pracovníků. Zároveň účastníkovi školení umělá inteligence může sloužit jako asistent, který dokáže okamžitě poskytnout zpětnou vazbu ke studovanému tématu. V současnosti patří mezi neznámější nástroje umělé inteligence programy ChatGPT, Copilot nebo Gemini (Rabušicová, 2024, s. 83–85).

S budoucím rozvojem umělé inteligence lze předpokládat zdokonalení vzdělávacích programů a plně automatizované kurzy.

4. Efektivita vzdělávání

Sledování výsledků vzdělávání ve firmě představuje závěr edukačního cyklu.

Podle Hroníka jeho hodnocení poskytuje informace o návratnosti investice firmy do svých zaměstnanců a výsledky se dostávají do rukou předem určených pracovníků. Jedná se o nejpodstatnější část vzdělávání, protože přináší ukazatele úspěšnosti vzdělávacích metod a zároveň dopad na pracovní výsledky. Je třeba kombinovat různé druhy měření, aby bylo zamezeno nedokonalostem a získaná data se vzájemně doplňovala. Systémově lze metody evaluace rozdělit těmito způsoby:

- a) **Úroveň reakce:** měření podle dotazníků spokojenosti v tištěné nebo elektronické podobě.
- b) **Úroveň učení:** představuje testování vyučovaných znalostí, které byly obsahem vzdělávacích kurzů.
- c) **Úroveň chování:** znamená evaluaci zhodnocených dovedností, které pracovník používá při své práci.
- d) **Úroveň výsledků:** reprezentuje měření dopadu na reálnou výkonnost pracovníků.
- e) **Úroveň postojů:** představuje vnímání vzdělávání očima účastníků (Hroník, 2007, s. 177–178).

Belcourt a Wright (1998, s. 181) upřesňují hlavní cíle evaluace ze strany samotných firem. První oblast měření popisuje, zda vzdělávání splnila očekávané cíle a zároveň vyřešila předchozí pracovní problémy, kterým firma čelila. Druhým faktorem zkoumání efektivnosti je odhalení silných a slabých stránek školících metod nebo obsahů kurzů. Třetím ukazatelem jsou náklady a výnosy vzdělávacích kurzů, které ve spojení s jejich efektivností vyfiltrují edukační metody, které jsou finančně nejpraktičtější. Čtvrtým cílem měření je získávání dat pro manažery, již tak mohou zjistit pro které pracovníky je absolvování vzdělávací akcí nejpřínosnější. Firma tak ze školení získává největší užitek. Pátý následek měření efektivnosti posiluje splnění očekávaných výsledků mezi účastníky. Díky kladným výsledkům evaluace dochází k posílení důvěry účastníků ve vzdělávací aktivity a dodává jim smysl se nadále učit.

4.1 Metody hodnocení v časových horizontech

Hodnocení vzdělávacích aktivit mohou poskytovat jak vedoucí pracovníci, tak i samotní účastníci. Na rozdíl od zaměstnance vedoucí pracovník působí pouze jako pozorovatel procesu. Účastník je přímo jeho součástí a dokáže poskytnout komplexnější zpětnou vazbu. Zároveň lze hodnocení vzdělávání poskytnout buď bezprostředně po absolvování, nebo po delším časovém horizontu. Dle Hroníka (2007, s. 178) lze metody měření rozdělit do čtyř skupin:

- **Krátkodobé objektivní hodnocení:** představuje situaci, kdy vzdělávání hodnotí pozorovatel z vnějšku. Jedná se zejména o testy, mystery shopping a assessment centra.
- **Dlouhodobé objektivní hodnocení:** výsledky školení hodnotí vedoucí pracovník po delším časovém úseku. Do této kategorie se řadí mystery shopping, rozvojový plán a benchmarking.
- **Krátkodobé subjektivní hodnocení:** účastník samostatně hodnotí svůj výkon. Činí tak za pomoci dotazníku, kde známkuje téma vzdělávání, lektora i sám sebe.
- **Dlouhodobé subjektivní hodnocení:** s odstupem pracovník hodnotí školení pomocí 360° sebehodnocení, autofeedbacku sám sobě a kontrolou rozvojového plánu.

4.2 Výběr metody hodnocení

Měření efektivnosti vzdělávání ve firmě je předem stanoveno v plánu a strategii edukační aktivity. Zároveň v plánu figurují mimo potřeby vzdělávání také jednotky měření a hodnotící kritéria.

Požadavky na vyhodnocení účinnosti, které školení musí splňovat, jsou zejména ohraničení mezi vstupem a výstupem vzdělávání a poskytnutí objektivního i subjektivního pohledu na různých úrovních měření. Takto získaná data sumarizuje vybraný pracovník firmy, jenž je poté předkládá svým nadřízeným a nadřízeným účastníkům vzdělávacích lekcí. Sumarizace měření a edukace je následně zhotovena ve formě závěrečné zprávy, která se prezentuje příslušným osobám (Hroník, 2007, s. 192–193).

4.3 Metody hodnocení

Stanovení metody hodnocení vzdělávání se uskutečňuje podle předem popsaných kritérií. Jejich charakteristické znaky, způsob fungování a oblasti využití popisuje podrobněji tato podkapitola.

4.3.1 360° zpětná vazba

Představuje metodu vícenásobné zpětné vazby, která získává informace z různých úhlů pohledu. K problematice se vyjadřují nadřízení i podřízení pracovníci z vybrané cílové skupiny. Nevýhodou této metody hodnocení je její časová náročnost (Bartoňková, 2010, s. 191).

4.3.2 Kirkpatrickův model hodnocení

Kirkpatrickův model představuje jednu z nejpoužívanějších metod hodnocení a výsledky vzdělávání evaluuje na čtyřech úrovních. Jedná se o efektivitu školení na úrovni reakce, učení, podnikatelských výsledků a přenosu poznatků do prostředí pracovního místa. Ne všechny firmy používají hodnocení na všech úrovních modelu pro každý vzdělávací program. Avšak hodnocení na úrovni výsledků a přenosu poznatků je pro hodnocení investic do vzdělávání klíčový. Kvůli náročnosti se tyto úrovně zkoumají zejména u nákladných propracovanějších vzdělávacích programů se zásadním významem pro organizaci (Folwarczná, 2010, s. 176–178).

4.3.3 Návratnost investice ROI

Finanční návratnost investice je vyjádřena pomocí ukazatele ROI. Porovnává náklady na vytvoření a implementaci vzdělávacích programů oproti snížení chybovosti nebo zvýšení výkonu pracovníků. Procentuální ukazatel vyjadřuje, zda se investice skutečně vyplatila a ukázala se jako efektivní (Bartoňková, 2010, s. 189).

$$\text{ROI} = \frac{p - n}{n} \times 100$$

kde p = příjmy z investice do vzdělávání; n = náklady na vzdělávání

(Bartoňková, 2010, s. 189)

4.3.4 CIPP model

Model CIPP neboli model kontextu, vstupu, procesu a produktu představuje nástroj, který se soustředí zejména na hodnocení správného výběru vzdělávacího programu ve firmě. Poskytuje podpůrné informace pro rozhodování manažerů edukačních aktivit a pomáhá odhalit slabá místa, která je potřeba zlepšit. Ze strany kontextu model hodnotí, jaké problémy školení skutečně řeší. Vstupy definují, jaké zdroje jsou pro vzdělávání pracovníků použity. Proces popisuje průběh vzdělávacích aktivit a jejich charakteristické prvky. Závěrem produkt sumarizuje samotné výsledky vzdělávání a jeho dopad na zlepšení situace ve firmě (Hays, 2021).

4.3.5 KPI analýza

KPI analýza představuje metodu hodnocení současného stavu pomocí klíčových ukazatelů. Firma si stanovuje konkrétní ukazatele, které jsou v souladu s jejím cílem a vizí. V analýze pověřený pracovník definuje, proč jsou jednotlivé metriky pro organizaci důležité, a porovnává jejich stav před a po skončení vzdělávání pracovníků. Mezi klíčové ukazatele patří například vyšší efektivita práce, snížení chybovosti nebo zlepšení v oblasti prodeje (Gemignani, Galentino, Schuermann, 2015, s. 143–144).

4.3.6 Pozorování při práci

On-the job evaluation nebo také pozorování při práci. Popisuje metodu hodnocení, kdy nadřízený či pověřený pracovník pozorují účastníka vzdělávacích programů při práci. Dochází k tomu jak před absolvováním kurzu, tak po absolvování, a hodnotitel má přímý pohled na výsledky vzdělávání přímo v pracovním procesu. Toto pozorování může pro firmu provádět i externista (Hroník, 2007, s. 188).

4.3.7 Testy

Efektivní metoda pro evaluační hodnocení znalostí představují kontrolní testy. Konkrétně se jedná o pretest a retest, které se uskutečňují před a po absolvování vzdělávacích kurzů. Žádoucí výsledek testu představuje pochopení smyslu a významu studia než doslovné zapamatování detailů (Hroník, 2007, s. 185).

5. Vzdelávání dospělých

Mužík (2012, s. 162) považuje rekvalifikaci za nástroj, který zlepšuje postavení člověka na trhu práce a pravděpodobnost udržení zaměstnání. Zároveň označuje vzdělávání dospělých jako nalézání hlubších pracovních schopností člověka a obranu proti ohrožení budoucími změnami v jeho pracovním oboru.

Profesní vzdělávání ve firmách se týká dospělých jedinců, kteří mají jiné učící návyky a potřeby než děti a dospívající. Právě tyto rozdíly je potřeba brát do úvahy při plánování a tvorbě vzdělávacích kurzů. Dle Rabušicové (2024, s. 199) mají dospělí schopnost se učit novým věcem, ale potřebují k tomu více času. Zároveň na jejich vzdělávání mají vliv dříve získané zkušenosti, znalosti a dovednosti. Je třeba účastníky brát jako dospělé, kteří jsou stále ve fázi svého osobního růstu, a zachovávat k nim respekt. Klíčovým prvkem je, že dospělí se účastní vzdělávacích kurzů s vlastními cíli a osobními zájmy. Z tohoto důvodu upřednostňují studium oblastí, která považují za důležité a užitečné. Na straně školitelů dospělí vyžadují chápání jejich potřeb, akceptování jejich dosavadních zkušeností, motivace a zároveň překážek, kterým dospělí čelí. Motivaci k učení představuje nedostatek ve znalostech nebo vůle zlepšit si vědomosti a dovednosti pro pozitivní dopad na jejich potenciál.

5.1 Hlavní znaky vzdělávání dospělých

Zormanová (2017, s.44–45) uvádí, že v dospělosti člověk prochází jak tělesnými, tak psychickými změnami, které ovlivňují jeho schopnost učit se novým věcem. Mezi tělesné změny patří zhoršení zraku, sluchu a motoriky, která vede ke zpomalení pohybů. Psychické změny představuje krátkodobá zhoršující se paměť. Dochází ke zpomalení vnímání a reakční doby na konkrétní podmínky společně s únavou. Na druhou stranu se dospělí studenti vyznačují odpovědností a vyšší motivací. Školitel také zohledňuje skutečnost, že pracovníci se nechtějí zcela podřídit jeho autoritě a komunikace musí probíhat na vzájemném respektu. Charakteristickým znakem vzdělávání dospělých je kombinace osobního a pracovního života. Podle Šeráka (2009) musí pro efektivní učení a splnění vzdělávacích kurzů dospělý člověk splňovat tři předpoklady:

- Musí mít možnost se vzdělávat;
- Musí se chtít vzdělávat;
- Musí se umět vzdělávat.

5.2 Současná situace vzdělávání dospělých

Beneš (2014, s. 35–36) popisuje současnou situaci vzdělávání dospělých jako rostoucí trend. Hodnota a prestiž edukace je na vzestupu, ale přístupnost k ní není pro všechny lidi stejná. Školení se objevuje jako součást personální politiky jednotlivých organizací, a to je také jedna z příčin přesunu ze zájmového a všeobecného vzdělávání na vzdělávání, které garantuje získávání profesních kvalifikací a kompetencí. Zároveň podle Beneše dochází k rostoucí nabídce školení dospělých ze strany komerčních organizací, pro které je edukace zbožím vydělávajícím peníze. Ze strany obsahu vzdělávacích kurzů se na scéně objevují nové tematické okruhy, které mají sociální zaměření. Jedná se například o vzdělávání týkající se ekologické problematiky, sebepoznání, terapeutiky a dalších oblastí. Přítomnost tradičních témat vzdělávání dospělých zůstává přítomná. Procházejí ale změnou týkající se vyučovacích metod a vzdělávacího prostředí. Tyto změny nejsou zapříčiněny pouze vývojem dnešní společnosti, přímo reagují také na skutečnost transformace současného člověka a úrovně jeho vzdělanosti. Člověk se stává vybíravějším, náročnějším a kritičtější.

5.3 Celoživotní vzdělávání

Vzdělanost dospělých patří k aktuálním tématům a zároveň se jedná o prioritu evropské personální politiky. Podle Zormanové je celoživotní vzdělávání trend i nutnost současné doby. Je klíčové pro konkurenceschopnost a ekonomický růst. Zároveň představuje proces, který formuje postoje a osobnost člověka. Jeho zájmy a návyky jak v tradičních oblastech, tak i mimo ně. Česko má v oblasti celoživotního vzdělávání hned několik strategií. Jedná se o plány ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a ministerstva práce a sociálních věcí. Podle nich má být vzdělávání dostupné všem bez rozdílu a má být součástí zdokonalení potenciálu člověka ve všech věkových skupinách. „*Pojem celoživotní učení je chápán jako propojený celek a probíhá v těchto etapách:*

- *předškolní výchova a vzdělávání;*
- *vzdělávání a výchova po dobu povinné školní docházky;*
- *všeobecné vzdělávání realizované na gymnáziích;*
- *profesní vzdělávání na úrovni středoškolského vzdělávání;*
- *profesní vzdělávání na úrovni vysokoškolského vzdělávání;*
- *vzdělávání dospělých“ (Zormanová, 2017, s. 22).*

5.3.1 Formální vzdělávání

Mezi jednu z forem celoživotního vzdělávání se řadí edukace formální.

Představuje řízený cílevědomý sled událostí, který má za cíl připravit účastníka pro uplatnění na trhu práce. Odehrává se ve školách a didaktika, obsah, hodnocení i cíl jsou předem stanoveny podle platné legislativy. Formální vzdělávání charakterizuje plánování, návaznost a dlouhodobé systematické působení. Účastníkovi je po absolvování jednotlivých kurzů vydán diplom, certifikát nebo vysvědčení.

5.3.2 Neformální vzdělávání

Oproti formálnímu vzdělávání se to neformální odehrává mimo školský systém a jedná se například o edukaci na pracovišti nebo v soukromých organizacích. Charakteristickým znakem je nárazovost a nesystematičnost studia. Jedná se o rozvíjení, doplnění a prohlubování znalostí získaných během formálního vzdělávání. Zaměřeno je na konkrétní skupiny lidí, je flexibilní a tematicky se často týká seberozvoje, emoční inteligence či jiných zájmových oblastí. Neformální vzdělávání však může být i profesního charakteru. Příkladem vzdělávání, které je neformální, jsou krátkodobá školení, rekvalifikační kurzy a přednášky.

5.3.3 Informální vzdělávání

Informální vzdělávání představuje třetí formu edukace.

Vyznačuje se neorganizovaností a nesystematičností. Popisuje nekoordinované získávání dovedností a vědomostí z oblasti běžného života, které má pozitivní vliv na samostatnost, schopnost řešit problémy a smysluplné jednání jednotlivce. Charakteristickým znakem této vzdělávací formy je spojitost s reálnými situacemi a zároveň absence motivačních prvků, protože účastník se v tomto případě vzdělává zcela dobrovolně v souladu s jeho vlastními zájmy (Zormanová, 2017, s. 22).

5.4 Funkce vzdělávání dospělých

Znalosti, vědomosti a dovednosti člověk získává pomocí vzdělávání. To plní i řadu ostatních funkcí, které vyjadřují jeho cíle a smysl. Funkce vzdělávání dospělých se rozdělují takto:

- a) **Humanizační funkce:** dodává člověku jeho samotnou podstatu a schopnost vzdělávat se. Začleňuje jej do společnosti ostatních.
- b) **Integrační funkce:** představuje začlenění jednotlivce do kolektivu a vzájemnou socializaci.
- c) **Kvalifikační funkce:** popisuje podstatu učení, což je získávání nových znalostí a dovedností, které člověku umožňují uplatnění na trhu práce (Zormanová, 2017, s. 22–23).

5.5 Motivy vzdělávání dospělých

Každý dospělý člověk se vzdělává z různých důvodů a odlišná je i jejich motivace k učení nových věcí. Beneš (2014, s. 106) uvádí, že motivy edukace se neustále transformují a ovlivňuje je zejména věk, socioekonomický status, dosažené vzdělání nebo bydliště. Motivem mladších jedinců při studiu bývá praktičnost nových vědomostí, zatímco u starších jedinců, kteří si už vybudovali sociální status, se motivací stává především seberealizace. V profesní sféře je hlavním motivem vzdělávání udržení zaměstnání a uplatnitelnost na trhu práce. Celkově typologii motivů vzdělávání vymezuje Beneš takto:

- a) **Sociální kontakt:** vede k navázání kontaktů se společně smýšlejícími lidmi a upevňuje sociální pozici.
- b) **Sociální podněty:** motivací člověka je nalezení místa, kde není zatěžován tlaky a má svůj vlastní prostor.
- c) **Profesní důvody:** rozvoj schopností a zajištění zaměstnání.
- d) **Spoluúčast na komunálním a politickém životě:** cílem je zlepšit komunikační dovednosti a schopnosti na komunálních záležitostech.
- e) **Vnější očekávání:** podřízení požadavkům zaměstnavatele a vnějšího okolí.
- f) **Kognitivní zájmy:** vlastní hodnota získávání znalostí.

PRAKTICKÁ ČÁST

Druhá část této diplomové práce obsahuje představení teoretických prvků firemního vzdělávání v reálném světě. Interpretuje stav edukace pracovníků v konkrétní firmě. Její vizi, cíl, strategii, plánování vzdělávacích programů, metody učení, vyhodnocování a samotná témata školení jak při příchodu pracovníka do firmy, tak během působení na pracovní pozici. Praktická část diplomové práce také představuje samotnou firmu, její organizační strukturu a předmět podnikání. Analýza vzdělávání je podložena interními materiály, daty z dotazníkového šetření a rozhovoru s Talent and Learning manažerkou ve firmě Beta s.r.o. Získaná data jsou vyhodnocena pomocí SWOT analýzy.

6. Představení firmy

V této diplomové práci vystupuje analyzovaná firma pod fiktivním názvem „Beta s.r.o.“ z důvodu ochrany citlivých údajů ohledně vzdělávání a zachování anonymity. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která podniká na mezinárodní úrovni a jedna z jejích poboček se nachází v Česku.

Praktická část pojednává o reklamní agentuře, jejíž mateřská společnost byla založena v roce 2002 v Londýně a v roce 2025 oslaví Beta s.r.o. výročí 15 let na českém trhu. Firma má mimo Velké Británie a Česka své pobočky také ve Španělsku, USA, Singapuru a Číně. Kancelář v Česku je po té britské druhou největší. Beta s.r.o. je multikulturní společnost, která zaměstnává ve své pražské pobočce přes 50 lidí 15 národností. Z tohoto důvodu hraje ve vzdělávání pracovníků i při práci důležitou roli anglický jazyk.

V roce 2002 při založení mateřské společnosti stanovili čtyři zakladatelé klíčové zásady, na kterých byla firma vystavěna. Zakladatelé, kteří již dříve pracovali v jiných reklamních agenturách, společně zkompletovali své zkušenosti a definovali nedostatky, které předchozí firmy zatěžovaly. Vytvořili ideální model reklamní agentury a na těchto poznatcích založili firmu Beta s.r.o.

Firma se zabývá tvorbou reklamních kampaní a původními klienty české pobočky v roce 2010 bylo O2 Czech Republic a O2 Slovakia. Postupem času Beta s.r.o. začala pracovat i pro ostatní klienty jako například Pilsner Urquell, Blue Style, Albert, Czech Turism nebo Komerční banku.

6.1 Předmět podnikání a informace

Tato podkapitola představuje základní informace o firmě Beta s.r.o. a blíže specifikuje předmět jejího podnikání v Česku.

Název: Beta s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Vznik a zápis: 22. února 2010

Sídlo: Praha

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání: Pro firmu Beta s.r.o. představuje „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v rozsahu oborů činností uvedených v příloze číslo 4 k nařízení vlády číslo 278/2008 sb., v platném znění, s výjimkou oboru činnosti \ "výroba, obchod a služby jinde nezařazené\ ", a to zejména: vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce, výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály, příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce, reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení“ předmět jejího podnikání (Kurzy.cz, 2025).

Beta s.r.o. se z 90 % zabývá marketingem ATL. To představuje výraz above the line neboli nadlinkovou komunikaci, která je jednosměrná bez interakce s diváky. Popisuje reklamní kampaně, jež se vyskytují na platformách masových médií. Do této oblasti lze zařadit například televizní vysílání, rádio nebo tisk.

Nadlinková komunikace se při marketingových kampaních soustředí zejména na rozšíření povědomí o značce mezi co největší počet lidí.

Typickým produktem firmy Beta s.r.o. je tedy reklamní video, banner, billboardová reklama nebo zvukový spot do rádia. Tyto produkty vyžadují práci specializovaných týmů, které obsahují designéry, editory, kreativce i produkci.

Blíže lze nabízené služby firmy Beta s.r.o. charakterizovat takto:

- a) **Propagace:** Firma vytváří inovativní a vzrušující reklamy, které bourají kulturní konvence. Mění zažitá pravidla propagace a hledá nové způsoby komunikace s publikem v návaznosti na současné trendy.
- b) **Budování značky:** Kromě propagace Beta s.r.o. vymýšlí a rozvíjí značky společně s klienty. Pomáhá jim růst a dodávají značkám přidanou hodnotu i hlubší smysl. Věří, že dobré nápady jsou hnací silou úspěchu u zákazníků.
- c) **Obsah pro sociální generaci:** Práce na doručení správné zprávy ve správném čase na správném místě. To vše s originalitou, efektivností a inovacemi.
- d) **Zapojení zákazníků:** Firma začínala na vytváření přímých reklamních kampaní. Nyní se hranice posunuly dál a firma je v kontaktu se spotřebiteli na každém úseku cesty. Cílem je interakce spotřebitelů se značkami klientů pro jejich vzájemné benefity.
- e) **Digitální komunikace:** Pracovníci firmy Beta s.r.o. jsou experti v oblasti strategie, kreativity a technologií.
- f) **Média:** Beta s.r.o. spojuje marketingové kampaně na různých mediálních platformách s cílem pomoci klientům využít rozpočet propagace na maximum. Kreativita je neoddělitelnou součástí plánování.
- g) **PR:** Firma disponuje experty v oblasti vývoje kampaní, které se dostanou na titulní stránky.

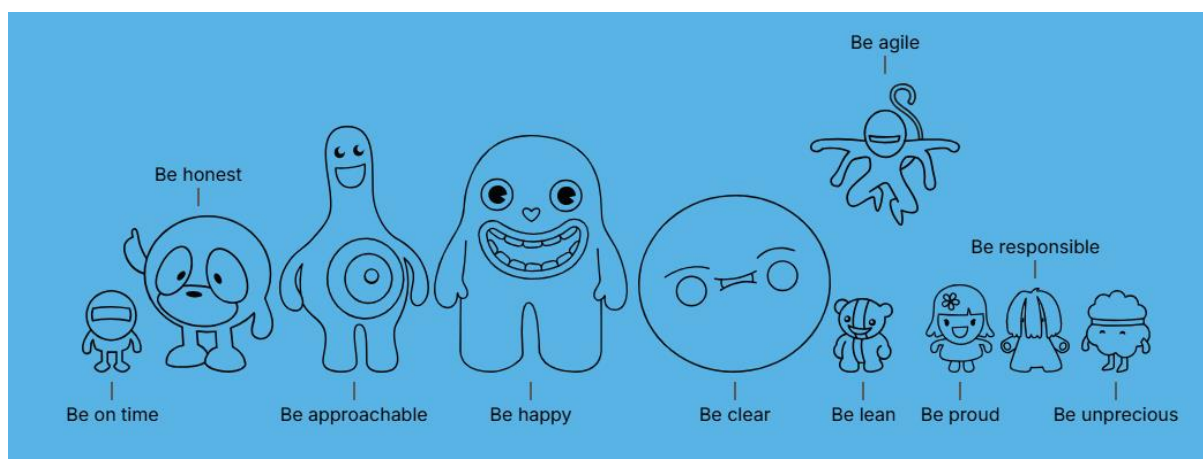
6.2 Vize

Tato podkapitola představuje vizi firmy Beta s.r.o., kterou definuje heslo „Our challenger attitude transforms the fortunes of our clients“. Tedy že inovativní přístup k přijímání pracovních výzev pozitivně transformuje úspěch klientů firmy.

6.3 Principy

Principy, kterými se firma Beta s.r.o. řídí již byly stručně popsány v představení firmy. Zakladatelé, kteří již pracovali v odlišných marketingových agenturách, společně sumarizovali jejich zlozvyky, a tak vytvořili zásady, kterými se jejich nová firma má řídit, aby nepadla do stejných negativních zvyklostí. Beta s.r.o. vytvořila pravidla chování, kterými se lidé ve společnosti řídí jak ve vztahu ke kolegům, tak ke svým klientům.

Mezi tyto principy patří dochvilnost, čestnost, dosažitelnost, odpovědnost, hrdost, hbitost, zřetelnost, efektivnost, neformálnost a také spokojenost. Principy jsou nedílnou součástí podnikové kultury a Beta s.r.o. pro dané pojmy vytvořila své maskoty.



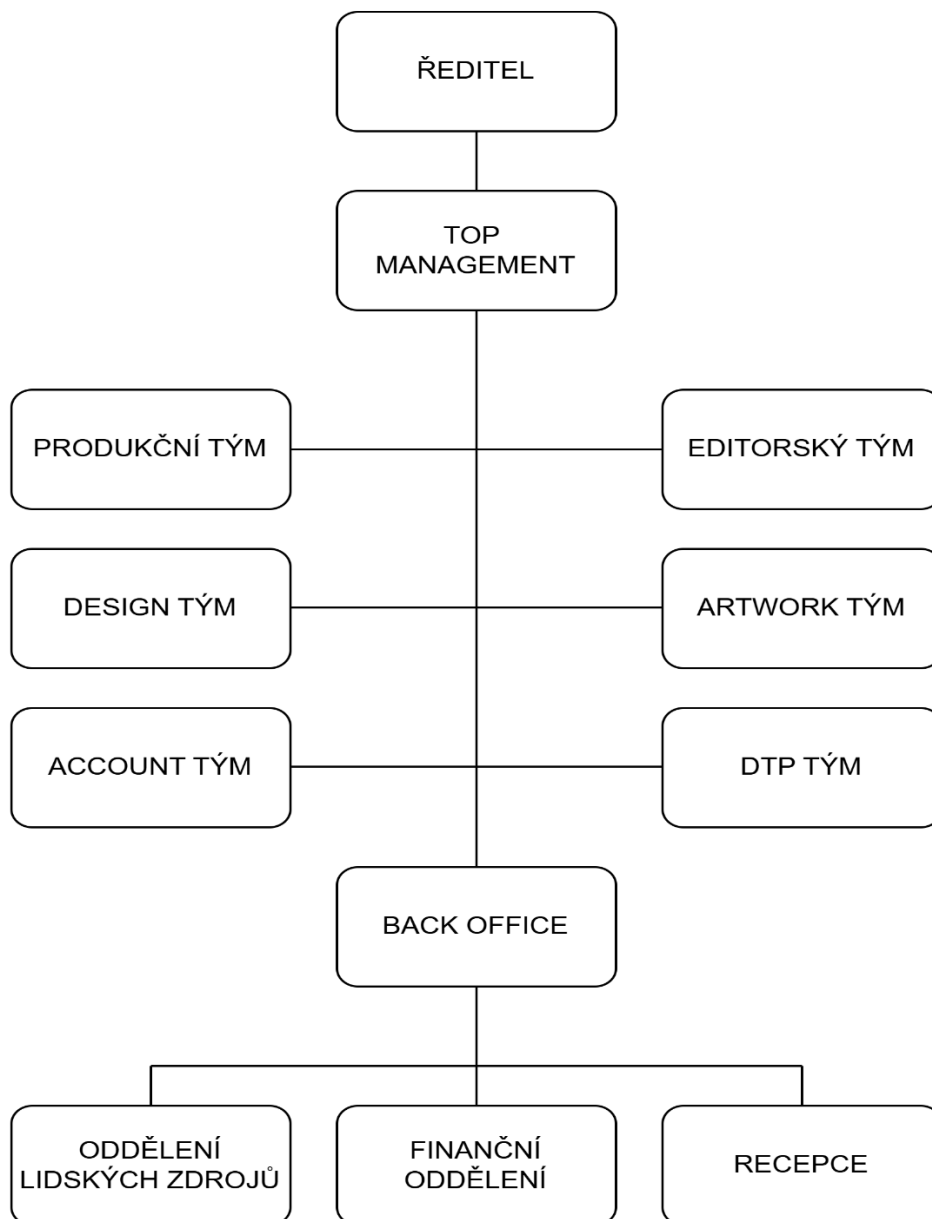
Obrázek 1: Principy firmy Beta s.r.o.

Zdroj: *Materiály firmy Beta s.r.o.*

Hodnoty, kterými se firma řídí ve věci chování a komunikace, se také promítají do přístupu společnosti ke vzdělávání svých pracovníků. Zejména v oblasti odpovědnosti, spokojenosti a vůli být efektivní.

6.4 Organizační struktura

Přibližná organizační struktura reklamní agentury Beta s.r.o. se skládá z vrcholového managementu a jednotlivých týmů, které mají své department manažery na jednotlivých odděleních. Jelikož je reklamní agentura kreativním prostředím, ve firmě se nachází týmy designérů, kreativců a výtvarníků. Pro vyhotovení reklamního obsahu se ve firmě nachází produkční, editorské a DTP týmy. Account týmy se starají o komunikaci s klienty. Vzdělávání ve firmě zajišťuje oddělení lidských zdrojů, které je součástí back office a společně s finančním oddělením a recepcí zajišťují chod firmy.



Obrázek 2: Organizační struktura Beta s.r.o.

Zdroj: *Vlastní zpracování podle interních informací Beta s.r.o.*

7. Vzdělávání v Beta s.r.o.

Kapitola pojednává o konkrétním přístupu firmy Beta s.r.o. ke vzdělávání pracovníků jak v oblasti povinných školení, tak i specifických školení korespondujících s předmětem podnikání. Představuje plánování školení zaměstnanců a finanční rozhodování firmy o investicích do lidského kapitálu.

Tato kapitola také podrobně popisuje metody vzdělávání, vyhodnocování a samotná témata kurzů při nástupu do firmy i během působení. Důležitou roli při vzdělávání v Beta s.r.o. hraje díky mezinárodnímu kolektivu pracovníků angličtina.

7.1 Strategie vzdělávání v Beta s.r.o.

Jednou z hlavních zásad reklamní agentury je být kreativní a zároveň v kontaktu s trendy. Kromě práce se tyto principy promítají také do vzdělávání, a to především díky školením týkajících se současných témat.

Beta s.r.o. bere zároveň každého pracovníka jako talent, který se může nadále zlepšovat a rozvíjet. Díky podpoře talentů dává firma možnost zapojit se do vzdělávání všem, co o něj mají zájem. Vzdělávání je poskytováno juniorním i seniorním pracovníkům v různých oblastech a totéž platí i pro manažerské pozice.

Firma zastává postoj, že nenutí své zaměstnance účastnit se školení kvůli povinnosti, ale spíše na bázi dobrovolného charakteru. Snaží se proto maximálně vyjít vstříc zaměstnancům, kteří mají o školení skutečný zájem a chtějí pracovat na zlepšení svých schopností a vědomostí.

Strategií firmy Beta s.r.o. v oblasti vzdělávání pracovníků do budoucna je podpora kreativního myšlení a tvořivosti pro zefektivnění reklamních kampaní. Současně je cílem firmy vymanit se ze stereotypů a rutiny, jež může bránit v posunu kupředu a objevování nových možností. Závěrem chce firma Beta s.r.o. podpořit zaměstnance, aby se na věci dívali z různých perspektiv a hledali ve věcech nevšední nápady.

Těchto cílů, které zmiňuje předchozí odstavec, chce firma dosáhnout v přátelském a uvolněném prostředí. Záměrem je vytvoření bezpečného vzdělávacího prostředí, kde se budou pracovníci cítit dobře.

7.2 Plán

Tato kapitola blíže popisuje přístup k plánování firemního vzdělávání v Beta s.r.o. Touto činností se zabývá oddělení lidských zdrojů, které vypracovává harmonogramy školení na různá témata během roku. Kalendář školení vždy obsahuje téma a jméno školitele jak interního, tak v některých případech externího.

Plán je zároveň přizpůsobován výsledkům evaluace vzdělávání z minulých let, kdy podle zpětné vazby od pracovníků tým lidských zdrojů mapuje slabé stránky a výzvy. Po vyhodnocení současného stavu se do vzdělávacích programů na následující rok snaží oddělení přidávat kurzy na klíčová témata.

Součástí vzdělávacího plánu jsou i současná témata, která jsou diskutována ve společnosti. Jedná se zejména o soft skills, které se týkají komunikace a duševního zdraví.



Obrázek 3: Plán vzdělávání v Beta s.r.o.

Zdroj: Interní materiály Beta s.r.o.

Obrázek č. 3 představuje vizualizaci harmonogramu školení v Beta s.r.o. na rok 2025. Hojně se zde vyskytují vzdělávací kurzy v angličtině, protože je ve firmě i několik mezinárodních pracovníků a zároveň některé semináře pořádá mateřská společnost ve Velké Británii.

Tento kalendář obsahuje interní školení v Beta s.r.o. a totožný rozpis školení je vytvořen i pro externí školení, které se konají mimo prostory firmy nebo za účasti externích školitelů.

7.3 Finance

Firma Beta s.r.o. si předem vyčleňuje peněžní prostředky na vzdělávání a každoročně stanovuje pro toto odvětví rozpočet. Ten je pro následující rok vždy tvořen na konci současného roku společně s plánem a harmonogramem.

Beta s.r.o. tedy s financemi a investicemi do vzdělávání předem počítá a bere je jako nedílnou součást rozpočtu. Ročně se investice do vzdělávání pohybuje okolo 250 000 Kč až 300 000 Kč.

7.4 Vyhodnocování vzdělávání

Tato kapitola popisuje přístup firmy Beta s.r.o. k vyhodnocování účinnosti vzdělávacích kurzů. V současné době probíhá vyhodnocování vzdělávání pracovníků na individuální úrovni. Pomocí 360° zpětné vazby, která se ze začátku koná po třech měsících od nástupu do firmy a následně jednou ročně.

Hodnocení probíhá za přítomnosti pracovníka, jeho tým leadera a pracovníka oddělení lidských zdrojů. Společně si během rozhovoru sdílí komplexní zpětnou vazbu a hodnotí silné a slabé stránky, které je potřeba zlepšit. Tým leader získává své poznatky na základě pozorování pracovníka přímo při práci. Klíčovým cílem tohoto hodnocení je, aby si i pracovník sám uvědomil, co je za potřebí zlepšit.

Závěrem 360° zpětné vazby se účastníci shodují na dalším postupu a případně pracovníkovi stanovují vzdělávací výzvy do budoucna. Pokud se pracovník příliš nezapojuje v týmové spolupráci, jeho výzvou do budoucna je zlepšit své komunikační dovednosti.

Ve firmě Beta s.r.o. se prozatím neuplatňuje hodnocení pomocí KPI, tedy klíčových ukazatelů výkonu. Vše je současně vyhodnocováno pomocí společných rozhovorů a pozorování vedoucího pracovníka.

Do budoucna se ale firma Beta s.r.o. chce více zaměřit na oblast vyhodnocování, aby podpořila zapojení pracovníků v účasti na vzdělávacích programech. V současnosti je totiž účast na vzdělávacích aktivitách většinou na bázi dobrovolnosti a absolvovaná školení se u jednotlivých pracovníků nezaznamenávají.

7.5 Témata vzdělávání

Tato kapitola podrobně popisuje vzdělávací kurzy ve firmě Beta s.r.o., kterých se pracovníci účastní jak při příchodu do společnosti, tak během následného působení v ní. Některé si firma Beta s.r.o. pořádá interně v rámci své akademie a jiné zase pořádají externí poskytovatelé.

Zároveň ve firmě převládá možnost účasti na vzdělávacích aktivitách v rámci dobrovolnosti, některá školení jsou ale pro zaměstnance povinná a každý musí tento kurz splnit.

7.5.1 Vzdělávání při příchodu do firmy

Ve firmě Beta s.r.o. se nachází oddělení lidských zdrojů, kreativců, editorů, produkce, designerů a servisu klientům. Práce každého týmu je jiná, a proto se i částečně odlišují postupy při příchodu nových pracovníků.

Při nástupu do firmy se pracovník setkává se zástupcem z oddělení lidských zdrojů, který mu podrobněji představuje firmu a její chod týkající se organizačních věcí. Při této úvodní schůzce je pracovník seznámen s rozvrhem práce, klienty a provozními věcmi.

a) Mentoring

Tým leader nebo vybraný kolega se stává mentorem nového zaměstnance a postupně ho seznamuje s chodem oddělení. V reklamní agentuře je pracovník také seznámen například s používaným fontem písma nebo barevnými schémata, které se využívají v reklamních materiálech pro odlišné klienty. Toto úvodní zaškolení probíhá pomocí mentorování, kdy má pracovník svou blízkou osobu, která mu vše ukazuje a zodpovídá jeho otázky. Zároveň mentor později hodnotí výkon pracovníka a rozhoduje o případných oblastech, ve kterých se musí ještě zlepšit.

b) BOZP

Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci je ve firmě Beta s.r.o. povinné pro všechny pracovníky. Při nástupu do práce i během následujících let. Konkrétně ho každoročně zajišťuje externí firma formou online kurzu. Pracovníci jsou ohledně absolvování tohoto školení upozorňováni přes e-mail. Po samostudiu kurzu pracovníci musí splnit test získaných znalostí a program jim posléze vygeneruje certifikát o úspěšném absolvování kurzu.

c) PO

Školení požární ochrany stejně jako školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci zajišťuje externí firma pomocí online kurzu. Je povinné a pracovníci ho musí pravidelně absolvovat.

d) NDA

Poučení v oblasti NDA neboli dohoda o mlčenlivosti edukuje pracovníky v oblasti diskrétnosti týkající se citlivých dat klientů a vzájemné komunikace. Toto poučení pracovník potvrzuje svým podpisem a za porušení hrozí pokuta.

7.5.2 Interní školení

Ve firmě Beta s.r.o. je každý pracovník brán jako talent s potenciálem se nadále zlepšovat. Z tohoto důvodu firma pořádá mnoho školení prováděných interními školiteli v oblastech týkajících se specifických činností. Tyto workshopy a semináře se konají v rámci Akademie Beta s.r.o. Témata se odlišují podle oddělení, kde zaměstnanci pracují, a zároveň je podle složení účastníků vybrán jazyk, ve kterém bude školení uskutečněno. Z tohoto důvodu je po interních školitelích požadována znalost angličtiny.

Kromě témat týkajících se specifického oboru se zaměstnanci interně vzdělávají také v současných tématech, které rezonují společností. V případě firmy Beta s.r.o. se nejedná o interní školení formou přednášek pro velké skupiny, nýbrž o semináře a workshopy pořádané v malých skupinách.

Školitelé ve firmě Beta s.r.o. jsou převážně seniorní pracovníci, kteří při kurzech předávají své zkušenosti z působení ve společnosti juniorním kolegům. Témata interního vzdělávání jsou určena pro jednotlivce, týmy a skupiny.

a) Leadership

Vzdělávací kurz v oblasti leadershipu neboli vedení týmů je určen vedoucím pracovníkům v top a středním managementu. Soustředí se na základy vedení týmů a nástroje s metodami, které podporují týmovou spolupráci. Cílem tohoto kurzu je také povzbuzování vyzývatelského ducha. Podpora inovací a kreativity, která vybočuje ze zavedených norem a vede k hledání nových lepších možností.

b) Umělá inteligence

Umělá inteligence se neustále transformuje, a proto dbá firma Beta s.r.o. na to, aby pracovníci měli přehled o aktuálních událostech a změnách v odvětví AI. Tento seminář se pravidelně opakuje a shrnuje to nejpodstatnější, co se událo.

c) Anglický jazyk

Jelikož se mateřská společnost firmy Beta s.r.o. nachází ve Velké Británii a ve firmě zároveň působí mnoho pracovníků různých národností, je schopnost ovládat anglický jazyk pro pracovníky klíčová.

Beta s.r.o. pro své zaměstnance pořádá kurzy anglického jazyka pod vedením rodilého mluvčího, který je lektorem menší skupiny. Frekvence kurzu anglického jazyka pro pracovníky je jednou týdně.

d) Psychologická první pomoc

Psychologická první pomoc je součástí firemní kultury, a to zejména zásady, aby se pracovníci ve firmě cítili dobře. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla uspořádat školení, které má skupinu pracovníků naučit, jak pomoci kolegům, kteří mají psychologické potíže. Jedná se především o první pomoc při velkém tlaku kladeném na člověka a syndromu vyhoření.

Cílem kurzu je naučit účastníky vypořádat se s krizovými situacemi přímo na místě, poznat, že ostatní si mohou procházet problémy a jak je v daných situacích uklidnit a podpořit. Závěrem je podstatné, aby účastník dokázal kolegovi pomoci vypořádat se se stresovou situací nebo mu pomoci najít odbornou pomoc.

e) Prodej kreativních nápadů

Pro reklamní agenturu je důležité zaujmout klienty svou tvorbou. Z toho důvodu se tým, který s klienty komunikuje, interně vzdělává v prezentačních dovednostech. Náplní semináře je naučit pracovníky efektivně představit koncept nápadu pro reklamní kampaň a vzbudit tím zájem u klientů. Po absolvování kurzu je účastník schopen prodat nápady a práci kreativního týmu Beta s.r.o.

f) Storyboarding a script writing

Script writing neboli psaní scénářů a storyboarding neboli vizuální vyobrazení scénářů ve firmě Beta s.r.o. školí starší pracovníci ty juniorní. V reklamní agentuře tvoří psaní scénáře, dialogů a definice prostředí důležitý koncept pro produkční a editorský tým. Totéž platí pro vizuální vyobrazení jednotlivých scén a lokací, které budou součástí reklamy.

Vzdělávací kurz je pod vedením zkušených pracovníků, kteří ostatním sdělují své know-how a zároveň účastníky varují před chybami, které se mohou během psaní nebo vizualizace scénáře vyskytnout.

g) Komunikační dovednosti

Koučování komunikačních dovedností ve firmě Beta s.r.o. má sloužit zejména k efektivní komunikaci v týmu. Součástí kurzu je naučit se správně klást otázky a zároveň konkrétně vyjadřovat požadavky na tým. Učení aktivního naslouchání, které podpoří vzájemnou důvěru mezi spolupracovníky a zlepší týmovou dynamiku.

Absolvování kurzu dává účastníkovi schopnost motivovat a inspirovat svůj tým za pomoci verbální komunikace.

h) Google Slides

Součástí práce account týmů reklamní agentury Beta s.r.o. je efektivně prezentovat návrhy svých kolegů klientům společnosti. Firma k tomuto účelu používá prezentační program Google Slides a pracovníci jsou školeni k efektivní práci s tímto softwarem. Cílem je, aby každá prezentace, opouštějící reklamní agenturu byla mistrovským dílem, vytvořeným za pomoci tipů a triků od zkušenějších pracovníků. Toto školení se koná v rámci Akademie Beta s.r.o.

i) Writing briefs

V neposlední řadě se pracovníci školí také v psaní briefů, což jsou ty nejdůležitější kroky a vlastnosti, které definují projekt reklamní agentury. V oblasti kreativity brief obsahuje předběžný popis vizualizace reklamy, hlavní děj a také bere v potaz cílovou skupinu zákazníků.

7.5.3 Donut Session

Ve firmě Beta s.r.o. se lze setkat také se vzděláváním formou Donut Sessions, které se konají každé čtvrtletí v prostorech firmy. Jedná se o neformální přednášku pozvaného řečníka na aktuální témata, která momentálně rezonují ve společnosti. Účastníkům je během přednášky nabídnuto občerstvení a cílem je nastolit pohodovou a uvolněnou atmosféru, kde se budou lidé cítit příjemně a bezpečně.

V minulosti se v rámci Donut Session konaly přednášky například na téma duševního zdraví a péči o něj. Téma wellbeingu, výživy a jejího vlivu na náladu člověka. Zároveň byl v tomto formátu uspořádán kurz první pomoci a vzájemné komunikace.

Tento rok chce Beta s.r.o. při Donut Session přiblížit téma mezigenerační komunikace. Důvodem je intenzivní doba a zároveň výskyt odlišných generačních skupin v reklamní agentuře. Následovat má téma biohackingu, tedy systematického zlepšování životního stylu a jeho možného vlivu na podporu osobní kreativity. V neposlední řadě je na programu kurz o nevědomých předsudcích a jak se jim při komunikaci a spolupráci vyhýbat.

Začátkem roku bylo během Donut Session přednášeno téma nenásilné komunikace.



Obrázek 4: Donut Session v roce 2025

Zdroj: Interní materiály firmy Beta s.r.o.

7.5.4 Creative breakfast

Kreativní snídane představují ve firmě Beta s.r.o. podobný formát jako Donut Session. Konají se šestkrát do roka a schází se při nich celá agentura. Náplní workshopu je podpora kreativity a seznámení s aktualitami v oblasti kreativního světa. Jsou zde sdíleny a prezentovány případové studie, které rozvoj oblasti mapují.

Součástí kreativní snídane je také soutěž, které se můžou zúčastnit všichni pracovníci. Tým s nejlepším nápadem na zvolené zadání získá odměnu, která figuruje jako motivační prvek.

7.5.5 Externí školení

Kromě interních školení přímo ve firmě využívá Beta s.r.o. externí školitele nebo agentury, které pořádají workshopy pro talentované jednotlivé zaměstnance buď v prostorách firmy, nebo v jejich vlastním prostředí. Pro firmu Beta s.r.o. zprostředkovává školení například Asociace komunikačních agentur (AKA) nebo firma Holky z Marketingu.

Pro externí školení má Beta s.r.o. také vytvořený předběžný časový harmonogram, který zpracovává oddělení lidských zdrojů. Školení se konají jednou za měsíc a týkají se rozmanitých témat. Účastní se jich vybraní pracovníci.

9 WORKSHOPS FROM AKA

AKA

February: News in AI for Advertising and Marketing: Trends and Innovations You Haven't Heard About Yet

March: How to Negotiate with Clients and Suppliers on Pricing and Collaboration; How to Negotiate with Procurement Teams

April: How to Work with (Marketing) Research and Identify the Required Data for Collaboration with Marketing Departments: Trends in Research

May: Contractual Obligations and Agreements for Agencies: Legal Basics for Agency Staff

May: How to Properly Fill Out an Effie Application and Be Successful (Deadlines May Vary as Needed)

June: What Is Evidence-Based Marketing, Its Purpose, and How to Use It in Practice in Client Communication

September: Intergenerational Collaboration and Age Management: How to Combine Teams and Engage Them for Effective Collaboration

October: Inclusive Language in Media / ESG (Environmental, Social, and Governance)

November: Influencers: Performance and Reach Analysis, Project FI – Market Landscape/Performance, etc.

Obrázek 5: Plán externích workshopů v Asociaci komunikačních agentur

Zdroj: *Interní materiály Beta s.r.o.*

a) AI novinky v oblasti propagace a marketingu

Pracovníky firmy Beta s.r.o. Asociace komunikačních agentur vzdělává v oblasti použití umělé inteligence přímo v marketingu a propagaci. Cílem kurzu je, aby se účastníci dozvěděli o současných trendech a inovacích v této oblasti. Své poznatky následně uplatní při práci.

b) Vyjednávání cen s klienty a dodavateli

Tento workshop má především vedoucí pracovníky naučit vyjednat příznivé podmínky jak s klienty, tak s dodavateli. Zejména v oblasti cen za služby a materiál potřebný k vytvoření reklamní kampaně. Výsledkem je efektivní komunikace při nakupování a prodeji.

c) Marketingový výzkum

Kurz týkající se marketingového výzkumu je určen pro zaměstnance, kteří pracují s výsledky této analýzy. Klíčovým prvkem workshopu je seznámit se s trendy, pochopit získaná data a správně s nimi pracovat. A následně sdílet výsledky výzkumu s týmy.

d) Právní základy

Vybraní pracovníci firmy Beta s.r.o. jsou vzděláváni v oblasti právních základů. Důvodem je, aby se dobře orientovali například ve smlouvách, které reklamní agentura uzavírá, a zároveň věděli, jaké má firma závazky. Součástí kurzu je i seznámení účastníků se zákony, které se na jejich odvětví vztahují a přímo ho ovlivňují.

e) Evidence-based marketing

Tento kurz poukazuje na důležitost marketingu založeného na datech a důkazech, který působí na klienty i cílovou skupinu věrohodně. Cílem kurzu je účastníky s tímto pojmem seznámit a zároveň jim ukázat, jak ho lze použít přímo při práci na reklamních kampaních.

f) Mezigenerační spolupráce

Workshop na téma mezigenerační spolupráce je pro pracovníky Beta s.r.o. téma, se kterým se pravidelně ve firmě setkávají. V reklamní agentuře pracují lidé z různých generací a vybraní pracovníci se učí, jak s jednotlivými generacemi spolupracovat a jak je při práci efektivně vést jako jejich manažer.

g) Inkluzivní jazyk v médiích

Pro úspěšné reklamní kampaně je důležité správně zvolit slova, která nejsou diskriminační a zároveň o propagovaném tématu hovoří s respektem. Pracovníci jsou vzděláváni o důležitosti volby správných slov, která mohou ovlivnit postoj diváků a veřejnosti o předmětu reklamy.

h) Influencer marketing

Influencer marketing představuje tvorbu reklamní kampaně za pomoci vlivné osobnosti, která má vysoký počet sledujících na sociálních sítích v cílové skupině reklamní kampaně. Zaměstnanci Beta s.r.o. se edukují, jak s influencer marketingem pracovat při tvorbě propagace. A zároveň jaké jsou možné dosahy, jakých lze díky marketingu na těchto platformách dosáhnout.

i) Digitální marketing

Na téma digitálního marketingu školí pracovníky Beta s.r.o. externisti z edukační společnosti Holky z Marketingu. Jedná se o školení, na které firma posílá talentované seniorní pracovníky, již se mají chuť nadále rozvíjet v tomto odvětví.

Jedná se o kurz, který trvá dva měsíce a pracovníci se účastní lekci dvakrát týdně. Na každé lekci nebo webináři se účastník vzdělává o jiné součásti digitálního marketingu. Lekce se týkají strategie digitálního marketingu, cestou zákazníka, budováním značky, mediálním plánováním reklamních kampaní, viditelnosti webu, reklam na sociálních sítích, e-mail marketingu a PPC.

8. Rozhovor s Talent and Learning manažerkou

Kvalitativní šetření ve firmě Beta s.r.o. zahrnuje rozhovor s Talent & Learning manažerkou, která se zabývá personalistikou a vzděláváním zaměstnanců. Tato kapitola nabízí široký pohled do zákulisí vzdělávání pracovníků ve firmě a zároveň prezentuje osobní názory a návrhy na zlepšení z pohledu L&D specialistky. Rozhovor poskytuje odpovědi na 12 otázek souvisejících se vzděláváním zaměstnanců ve firmě Beta s.r.o.

T: Tazatelka

LP: Talent and learning manažerka, L&D specialista ve firmě Beta s.r.o.

T: Jaká je aktuální strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší firmě?

LP: My v podstatě každý rok tvoříme vzdělávací plán. Ta strategie existuje ve více proudech. Plánujeme plošná školení, kterých se mohou zúčastnit všichni a máme i plán na školení konkrétních týmů. Převážně témata týkající se našeho podnikání, která přednášejí kolegové, kteří mají v daném oboru expertízu. Máme také plán na vzdělávání jednotlivců. To jsou hlavně externí školení a konference, kam posíláme talentované pracovníky. Naše strategie je podporovat talent a potenciál člověka. V rámci naší agentury školíme také vlastní zaměstnance v leadershipu, abychom si zajistili nahraditelnost do budoucna.

T: Co je hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců?

LP: Jsme komunikační agentura a tento obor se velmi rychle mění. Pořád se tvoří nové reklamy. Naším cílem je hlavně to, abychom naše zaměstnance udrželi v jejich oborech pořád na vysoké úrovni. Poskytovat jim aktuální informace. Cílem je také rozvoj talentovaných členů, se kterými leadéři dokážou efektivně pracovat a dlouho si je udržíme.

T: Jak motivujete zaměstnance k účasti na firemním vzdělávání?

LP: Účast je náš největší problém. Když do vzdělávání vstupují klient a projekty, vždy dostává ze strany zaměstnanců přednost byznys a na vzdělávání jim nezbývá čas. Naplánovat něco, aby to časově vyhovovalo každému, je velký problém. Motivací je u nás hlavně to, že každý má šanci se vzdělávat a posouvat. Musí to chtít člověk sám. S tímto růstem je spojeno také vyšší finanční ohodnocení, což samozřejmě motivační prvek je. Motivujeme také informováním o nabídkách vzdělávání a jaké výhody to pracovníkům přinese. Nejdůležitějším faktorem ale pořád zůstává sebmotivace a vůle lidí růst.

T: Jakým způsobem zjišťujete vzdělávací potřeby zaměstnanců?

LP: V podstatě to vyplývá z našich 360° pohovorů se zaměstnanci a zpětné vazby od klientů. Podle diskutovaných věcí získáváme podklady pro to, jakým tématům se věnovat a co je pro lidi potřebné. Také sledujeme aktuální trendy, které se týkají našeho byznysu a doby celkově. Chceme, aby bylo vzdělávání aktuální. Když například přišla umělá inteligence, hned jsme věděli, že to do plánu vzdělávání zařadíme.

T: Existují témata vzdělávání, které jsou podle Vás ve firmě zatím opomíjená?

LP: Tohle se týká především našeho týmu designérů. Jsou to velmi talentovaní lidé na vysoké úrovni, ale je pro nás obtížné najít někoho, kdo by jim ještě dokázal něco předat v oblasti hard skills. Tak, aby to pro ně mělo přidanou hodnotu. Třeba práce s grafickými programy. Dále by to mohl být individuální mentoring mezi kolegy. Oboustranný, tedy senior-junior a junior-senior. Vzájemně se vzdělávat. Taky rozvojové aktivity ve formě meetingů a společných diskuzí, kde by bylo možné navzájem si sdílet poznatky s kolegy. V soft skills a v tématech, které se celkově týkají našeho byznysu, jsme jinak celkem dobří.

T: Jaké vzdělávací formy se u Vás ve firmě nejvíce osvědčily a proč?

LP: Nejčastěji u nás máme workshopy a přednášky. Celodenní nebo půldenní. Ty se konají přímo u nás ve firmě. Více se osvědčily hlavně workshopy, protože přednášky témata pouze otevírají, ale workshopy jsou detailnější. Jinak jsou nejefektivnější samozřejmě externí kurzy, na které vysíláme talentované jednotlivce. Je to obsáhlé a účastníci se učí více témat přímo od těch nejlepších expertů v oboru.

T: Hodnotíte ve firmě kvalitu proběhlých školení nebo kurzů?

LP: Po kurzech zasíláme lidem dotazníky a oni hodnotí, jak se jim líbilo téma, řečník a další věci, které je napadnou. Tímto způsobem získáváme zpětnou vazbu a vyhodnocujeme ji. Zároveň je pro nás a tým leadery vyhodnocením to, že pak vidíme lidi aplikovat poznatky v praxi.

T: Je návratnost investic do vzdělávání měřena a sledována?

LP: Návratnost investice do vzdělávání nesledujeme. Bylo by to pro náš obor celkem obtížné změřit a nemáme na to stanovené metriky.

T: Připadá Vám množství vzdělávacích aktivit ve firmě dostatečné?

LP: Ano, je toho dost. Každý měsíc něco máme. Přednášky i workshopy. Do toho se konají ještě další akce a samozřejmě práce na projektech.

T: Mají zaměstnanci možnost aktivně navrhnout témata nebo formy vzdělávání? Pokud ano, jak to probíhá?

LP: Určitě možnost mají. Jsme tomu otevření. Můžou navrhnout téma, změnu prostředí. Většinou to probíhá tak, že za námi lidé přímo přijdou a své návrhy nám řeknou. Nebo můžou napsat zprávu.

T: S jakými největšími výzvami nebo překážkami se v oblasti firemního vzdělávání potýkáte?

LP: Je to účast. Je to časově velmi těžké zkoordinovat, protože děláme servis klientům a věnujeme jim hodně času. Jsme jim dostupní 24 hodin denně. Snažíme se datum školení naplánovat na dny, kdy už by měl být proces vytvoření reklamy hotový, ale často se do toho něco přihodí a lidé se nakonec vzdělávání nemohou zúčastnit.

T: Jaké konkrétní změny byste ráda ve firemním vzdělávání do budoucna prosadila?

LP: Určitě bych byla pro rozšíření individuálního mentoringu mezi pracovníky a meetingy s kolegy, kde si vzájemně můžou sdílet zkušenosti. Také bych zařadila zpětnou vazbu na absolvované kurzy do ročního 360° pohovoru se zaměstnanci. Aby měli motivaci se účastnit a zároveň pocit, že je po nich účast vyžadována. V praxi ale vždy dostane přednost klient, a proto je to zkrátka časově náročné.

8.1 Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovor s manažerkou z firmy Beta s.r.o. přibližuje způsob, jakým ve společnosti přemýšlí o strategii vzdělávání. Jednotlivé plány edukačních aktivit se odlišují podle postavení pracovníků a jejich týmů. Současně se plánují také témata školení, která jsou relevantní pro všechny ve firmě. Hlavním cílem je udržet schopnosti a vědomosti pracovníků na aktuální a vysoké úrovni. Beta s.r.o. také klade velký důraz na podporu talentů.

Podle manažerky je motivace pracovníků jejich největší výzvou. Především kvůli nedostatku času a nutnosti koordinace se svými pracovními povinnostmi. Školení je nepovinné, a proto je motivací pro zaměstnance hlavně samotná příležitost se osobně rozvíjet a poté případně postoupit na lépe finančně ohodnocené pracovní pozice. Oddělení lidských zdrojů také motivuje zaměstnance informováním o nabídkách vzdělávání, a především o příležitostech a výhodách s ním spojené.

Témata vzdělávání ve firmě Beta s.r.o. určují současné trendy v odvětví a také poznatky získané během rozhovorů se zaměstnanci a klienty. Na základě jejich potřeb a zpětné vazby se vytipují nové návrhy na edukační kurzy. Podle slov manažerky také zaměření kurzů určuje příchod nových technologií.

Prostor pro témata, jejichž výuka se zatím nepodařila zrealizovat, se nachází v oblasti hard skills pro designéry. Primárně se jedná o vzdělávání týkající se práce s grafickými programy. Dále jsou opomíjené individuální mentoringy k předávání obousměrných zkušeností od seniorních pracovníků k juniorním a naopak.

V Beta s.r.o. se efektivitou nejvíce osvědčily workshopy pořádané přímo na pracovišti a poté intenzivní externí kurzy pro talentované jednotlivce, které pokrývají témata z různých úhlů a jsou vyučovány experty v oboru.

Kvalita proběhlých kurzů se hodnotí účastníky pomocí dotazníků. Zároveň manažerka uvádí, že návratnost investic do edukace pracovníků se ve firmě nesleduje. Důvodem je složité stanovení klíčových ukazatelů výkonu při kreativní náplni práce.

Ve firmě je četnost vzdělávacích aktivit vysoká a každý měsíc se konají přednášky a workshopy. Zaměstnanci mají také možnost navrhnout vlastní nápady na školení pomocí přímého kontaktu s odpovědnými zaměstnanci.

Největší výzva a překážka je nízká účast pracovníků na vzdělávacích kurzech. Především kvůli časovému vytížení a primárnímu soustředění na potřeby klientů. Koordinace harmonogramu je tak velmi složitá. Příležitost ke zlepšení vzdělávání manažerka vidí v individuálním oboustranném mentoringu a setkáních mezi kolegy, kde si mohou vzájemně předávat znalosti a zkušenosti.

Pozitiva současného stavu edukace tedy jsou příležitosti, efektivní formy vzdělávání a současná témata. Překážka je nízká účast, nesledování ROI a nedostatek času pracovníků.

9. Dotazníkové šetření a metodika

Pro širší analýzu vzdělávání pracovníků ve firmě Beta s.r.o. slouží data, jež byla získána pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci aktivně se podílející na edukačních aktivitách.

Dotazník vytvořený pomocí webu Survio.com byl mezi pracovníky distribuován pomocí pracovních e-mailů za cílem získání jejich zpětné vazby a hodnocení firemního vzdělávání. Zaměstnanci mohli dotazník vyplnit v období od 25. března do 9. dubna 2025. Data z dotazníku zároveň slouží jako podklad k identifikaci potřeb a k doporučením na zlepšení současného stavu.

Anonymní dotazník rozdělený do čtyř částí tvořilo celkem 25 otázek, které byly otevřené nebo uzavřené. První část dotazníku se soustředila na demografické údaje respondentů pro lepší seznámení se strukturou výzkumného vzorku. Druhá část dotazníku se soustředila na informace o působení respondentů ve firmě Beta s.r.o. Zejména na jejich pracovní pozici, obor a dobu působení ve firmě. Třetí část dotazníkového šetření blíže specifikuje studijní preference jednotlivých pracovníků, například preferované formy učení, témata nebo optimální trvání jedné lekce. Poslední část dotazníku zkoumá samotný postoj pracovníků ke vzdělávání ve firmě Beta s.r.o. Otázky jsou mířené na spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve firmě, na informovanost, témata, motivaci a případné podmínky pro zlepšení aktuálního stavu.



Obrázek 6: Statistika dotazníku

Zdroj: *Survio.com*

Ve firmě Beta s.r.o. není (kromě BOZP, PO a NDA) pro pracovníky absolvování všech vzdělávacích kurzů povinné, ale je všem dostupné. Zaměstnanci se účastní zejména tematických kurzů, o které mají zájem a které odpovídají jejich zaměření. Návratnost dotazníku dosahuje pouze 35,7 % (15), mnoho oslovených se i přes opakované výzvy nezúčastnilo nebo dotazník nedokončilo. Své odpovědi poskytli zejména zaměstnanci, kteří se plně a aktivně účastní vzdělávacích aktivit, ale z hlediska celé firmy je toto množství respondentů nereprezentativní, což může poskytovat zkreslené údaje.

9.1 Vyhodnocení dotazníků

Tato kapitola je zaměřena na vyhodnocení konkrétních otázek v dotazníku a detailně popisuje odpovědi zaměstnanců Beta s.r.o., kteří se šetření zúčastnili. Kapitola představuje data týkající se všech čtyř částí dotazníkového šetření, které se týkají demografie, působení ve firmě, studijních preferencí a hodnocení vzdělávání v Beta s.r.o. Cílem kapitoly je odhalit informace, které poslouží k identifikaci možných potřeb a tvorbě následného doporučení na jejich zlepšení.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tato otázka patří do první části dotazníkového šetření týkající se demografických údajů respondentů a slouží jako bližší představení výzkumného vzorku zaměstnanců z firmy Beta s.r.o. Celkově se zúčastnilo 10 (66,7 %) žen a 5 (33,3 %) mužů. Dvě třetiny vzorku tedy tvoří ženy.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Odpověď	Počet	Podíl
Žena	10	66.7 %
Muž	5	33.3 %
Nechci uvádět	0	0 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Tato otázka je také demografického charakteru a přibližuje věkové složení respondentů. Podle zjištěných dat se zúčastnilo 8 (53,3 %) pracovníků ve věku od 26 do 35 let. Dalších 5 (33,3 %) ve věku od 36 do 45 let, a kromě věkové skupiny nad 65 let se z každé další věkové kategorie zúčastnil 1 (6,7 %) respondent.

Tabulka 2: Věk respondentů

Odpověď	Počet	Podíl
18 až 25	1	6.7 %
26 až 35	8	53.3 %
36 až 45	5	33.3 %
46 až 55	1	6.7 %
56+	0	0 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Poslední otázka, která se v dotazníkovém šetření věnovala demografickým informacím o respondentech se týkala jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejčastěji byli respondenti absolventi vysokoškolského bakalářského studia (46,7 %). Druhou nejčastější odpovědí je středoškolské vzdělání, které zvolili 4 respondenti (26,7 %). Vysokoškolské magisterské studium absolvovali 3 (20 %) respondenti a 1 respondent dosáhl vyššího odborného vzdělání (6,7 %). Podle výzkumného vzorku je více než polovina absolventy vysoké školy, a tudíž vzdělávání bylo po dlouhou dobu součástí jejich života.

Tabulka 3: Vzdělání respondentů

Odpověď	Počet	Podíl
Středoškolské	4	26.7 %
Vyšší odborné	1	6.7 %
Vysokoškolské (bakalářské)	7	46.7 %
Vysokoškolské (magisterské)	3	20 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Druhou část dotazníku, která se týkala působení pracovníků ve firmě otvírala otázka týkající se doby, po jakou zaměstnanci pracují ve firmě Beta s.r.o. Méně než rok ve firmě pracují 3 (20 %) respondenti, 1 až 3 roky uvedlo 6 (40 %) respondentů, 4 až 6 let pouze 4 (26,7 %) a kategorii 7 až 9 let vyplnili 2 respondenti. Žádný účastník dotazníkového šetření ve firmě nepracuje 10 a více let.

Tabulka 4: Doba zaměstnání v Beta s.r.o.

Odpověď	Počet	Podíl
Méně než rok	3	20 %
1 až 3 roky	6	40 %
4 až 6 let	4	26.7 %
7 až 9 let	2	13.3 %
10 a více let	0	0 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 5: Jaké je Vaše postavení ve firmě?

Pátá otázka se soustředí na postavení respondentů ve firmě. Nejvíce respondentů je na pozici zaměstnanec. Tuto možnost zvolilo 9 (60 %) respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo také 5 (33,3 %) středních manažerů a 1 (6,7 %) vyšší manažer.

Tabulka 5: Postavení respondentů ve firmě

Odpověď	Počet	Podíl
Zaměstnanec	9	60 %
Střední manažer	5	33.3 %
Vyšší manažer	1	6.7 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 6: Ve které týmu pracujete?

Tato otázka rozděluje pracovníky firmy Beta s.r.o. podrobněji podle jejich pracoviště a zaměření. Nejvíce respondentů (5;33,3 %) pracuje v account týmu, který spravuje veškerou agendu týkající se klientů. Šetření se zúčastnili 3 designéři (20 %), 2 producenti (13,3 %), 2 kreativci (13,3 %) a 2 respondenti (13,3 %), kteří pracují na oddělení lidských zdrojů. Jeden respondent v dotazníku uvedl jiný blíže nespecifikovaný tým a z finančního a editorského týmu se dotazníkového šetření nikdo nezúčastnil.

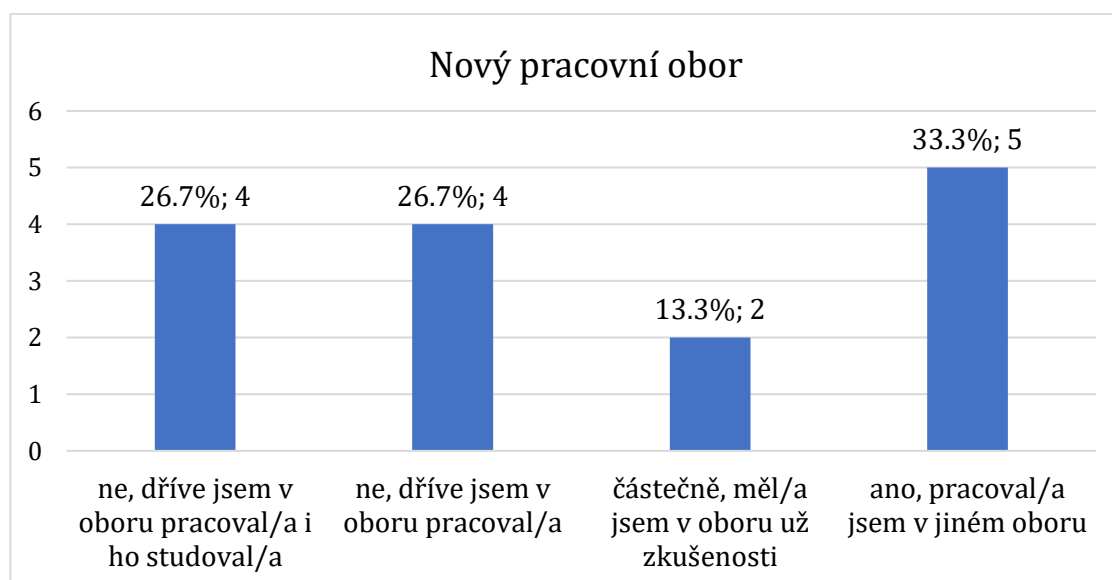
Tabulka 6: Pracoviště respondentů

Odpověď	Počet	Podíl
Account tým	5	33.3 %
Designerský tým	3	20 %
Oddělení lidských zdrojů	2	13.3 %
Produkční tým	2	13.3 %
Kreativní tým	2	13.3 %
Finanční tým	0	0 %
Editorský tým	0	0 %
Jiný	1	6.7 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 7: Byl pro Vás příchod do firmy také příchodem do nového pracovního oboru?

Závěrečná otázka druhé části dotazníku se soustředila na nástup pracovníků do firmy Beta s.r.o. a zda pro ně zároveň znamenal i příchod do nového pracovního oboru. Data získaná z této otázky mohou lépe poukázat na vztah respondentů ke vzdělávání ve firmě v závislosti na předešlých znalostech v oboru. V oboru už dříve pracovalo 8 (53,4 %) respondentů a 4 (26,7 %) z nich daný obor dokonce studovali. Předešlé zkušenosti v oboru měli 2 (13,3 %) respondenti a v úplně jiném oboru pracovalo 5 (33,3 %) respondentů. Podle odpovědí zúčastněných pracovníků je pro třetinu z nich práce v Beta s.r.o. zcela novým oborem.



Graf 1: Nový pracovní obor

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 8: Jaké formy vzdělávání Vám osobně přijdou nejlepší?

Tato otázka otevírala třetí část dotazníku, která se soustředila na osobní preference respondentů při studiu a získaná data slouží jako porovnání se současným stavem používaných forem vzdělávacích aktivit v Beta s.r.o. Na výběr měli respondenti z více odpovědí a jako nejpopulárnější forma při šetření se ukázaly workshopy a semináře. Tuto variantu označilo za účinnou 14 (93,3 %) respondentů. Přednášky, které vyžadují poslech řečníka o různých tématech označilo 9 (60 %) respondentů a sebevzdělávání považuje za nejoblíbenější formu studia 6 (40 %) respondentů. Nikdo ze zúčastněných nepreferuje jako způsob edukace e-learning nebo další libovolnou formu.

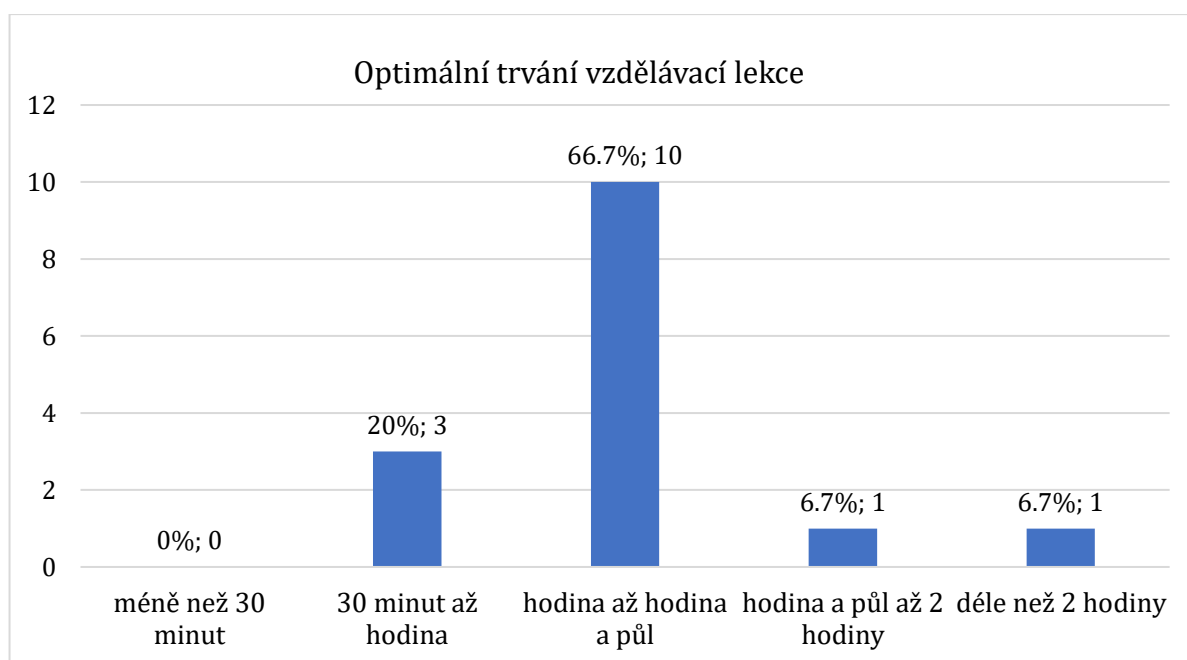
Tabulka 7: Formy studia

Odpořed'	Počet	Podíl
Workshopy a semináře	14	93.3 %
Přednášky	9	60 %
Sebevzdělávání	6	40 %
E-learning	0	0 %
Jiné	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás optimální doba trvání jedné vzdělávací lekce?

Schopnost udržet pozornost s přibývajícím časem klesá, a tak se ve třetí části dotazníku objevila otázka zkoumající optimální dobu trvání jedné vzdělávací lekce. Pracovníci Beta s.r.o., kteří se šetření zúčastnili nejvíce preferují trvání v délce hodiny až hodiny a půl. Odpořed' zvolilo 10 (66,7 %) respondentů. Možnost 30 minut až hodina preferují 3 (20 %) pracovníci a trvání přes hodinu a půl označili pouze 2 (13,4 %) respondenti. Trvání kratší než 30 minut nikdo nezvolil. Z dat lze tedy říci, že optimální trvání vzdělávacích aktivit by nemělo pro co nejeřektivnější výsledek překračovat 90 minut.



Graf 2: Optimální trvání vzdělávací lekce

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: V jaké oblasti se nejraději vzděláváte?

Tato otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na tematické osobní preference vzdělávání respondentů. Otázka byla uzavřená a cílem bylo získat bližší data o oblastech, ve kterých se zúčastnění pracovníci rádi vzdělávají. Edukaci v oblasti soft skills preferuje 7 (46,7 %) respondentů, hard skills označilo 5 respondentů (33,3 %) a cizí jazyky se nejraději učí 3 (20 %) respondenti.

Tabulka 8: Studijní zájmy

Odpověď	Počet	Podíl
Soft skills (komunikace, spolupráce, kreativita...)	7	46.7 %
Hard skills (technická a odborná součást práce)	5	33.3 %
Cizí jazyky	3	20 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 11: Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit ve firmě?

Čtvrtou část dotazníku, která byla zaměřena na vzdělávání přímo ve firmě Beta s.r.o., otevírala otázka týkající se frekvence účasti na vzdělávacích aktivitách. Pravidelně se školení ve firmě účastní 5 (33,3 %) respondentů, často další 3 (20 %) respondenti, odpověď občas zvolilo v šetření 6 (40 %) zaměstnanců a 1 uvedl, že se vzdělávání účastní jen zřídka.

Tabulka 9: Frekvence účasti

Odpověď	Počet	Podíl
Pouze když je to povinné	0	0 %
Zřídka	1	6.7 %
Občas	6	40 %
Často	3	20 %
Pravidelně	5	33.3 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 12: Cítíte se být dostatečně informování o nabídce vzdělávání ve firmě?

Následující otázka byla zaměřena na informovanost pracovníků o možnostech firemního vzdělávání, kterého se mohou účastnit. Podle získaných dat je informovanost na dobré úrovni a 13 (86,7 %) pracovníků cítí, že mají o nabídce edukačních aktivit aktuální informace. Částečně informován nebo špatně informován se v obou případech cítí pouze 1 (6,7 %) respondent.

Tabulka 10: Informovanost o vzdělávání ve firmě

Odpověď	Počet	Podíl
Ano, informovanost je dobrá	13	86.7 %
Částečně, nevím o všech nabídkách vzdělávání	1	6.7 %
Ne, o nabídce vzdělávání nemám přehled	1	6.7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Týkají se vzdělávací kurzy ve Vaší firmě aktuálních a relevantních témat?

Tato otázka byla zaměřena na témata vzdělávání a na to, zda jsou podle respondentů vhodně zvolena v souladu s náplní jejich práce a zaměřením firmy Beta s.r.o. V uzavřené otázce mohli respondenti vybírat ze 4 možností. Za aktuální a přínosná považuje témata edukačních aktivit 5 (33,3 %) respondentů, za spíše relevantní považuje edukační kurzy 10 (66,7 %) zúčastněných pracovníků a to, že by kurzy byly irelevantní nebo neužitečné neoznačil žádný z respondentů.

Tabulka 11: Relevantnost a aktuálnost témat

Odpověď	Počet	Podíl
Ano, většina kurzů je aktuální a přínosná pro moji práci	5	33.3 %
Spíše ano, některé kurzy jsou relevantní	10	66.7 %
Spíše ne, většina kurzů není pro práci relevantní	0	0 %
Ne, kurzy nejsou aktuální ani užitečné pro moji práci	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Je pro Vás důležitější vzdělávání v oblasti soft skills, nebo hard skills?

Oproti osobním preferencím byla tato otázka směřována na důležitost vzdělávání v oblasti soft skills a hard skills v závislosti na oboru a oblasti práce. Dvě třetiny respondentů potřebují ke své práci více vzdělávání v soft skills, třetina v hard skills.

Tabulka 12: Užitečnost soft skills a hard skills při práci

Odpověď	Počet	Podíl
Soft skills (komunikace, spolupráce, kreativita...)	10	66.7 %
Hard skills (technická a odborná součást Vaší práce)	5	33.3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

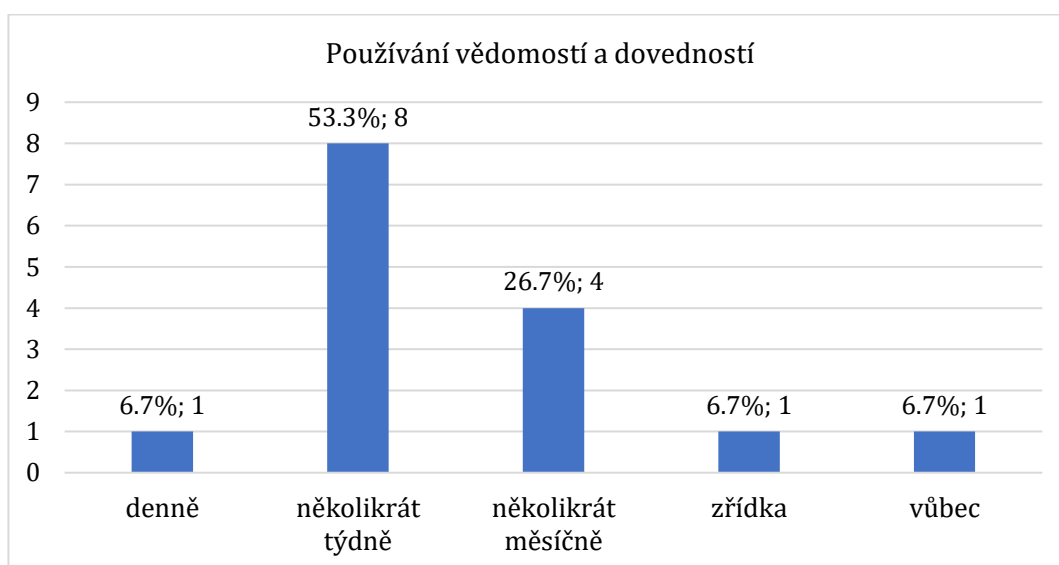
Otázka č. 15: Které absolvované kurzy považujete za užitečné a jsou některé kurzy, které Vám přijdou zbytečné?

Tato otevřená otázka měla za cíl blíže specifikovat zpětnou vazbu respondentů na jednotlivá témata absolvovaných školení. Pracovníci, kteří se šetření zúčastnili, měli možnost vyzdvihnout užitečné kurzy a zároveň také zhodnotit vzdělávací aktivity, jež pro ně nebyly tolik přínosné. Mezi užitečné kurzy respondenti nejčastěji zařadili školení, které se týkalo prezentačních dovedností k prosazení vlastní práce a nápadů. Dále respondenti ocenili školení na téma AI, komunikace, cizích jazyků, Google slides, krizové intervence, péče o duševní zdraví, efektivní komunikace a témata přednášená v rámci Beta s.r.o. akademie a Donut Sessions. Zúčastnění respondenti zejména oceňují vzdělávací kurzy pod vedením interních lektorů přímo z Firmy Beta s.r.o.

Pouze jeden respondent považuje za zbytečné školení v rámci komunikace a jeden poznamenal, že vzdělávací kurzy jsou občas příliš dlouhé.

Otázka č. 16: Jak často používáte znalosti získané při firemním vzdělávání?

Dotazníkové šetření se zaměřovalo také na frekvenci jak často pracovníci, kteří se zúčastnili vzdělávacích kurzů, používají nově získané vědomosti a dovednosti při práci. Jejich časté používání je známkou vhodně zvolených témat, jež se při práci v reklamní agentuře hodí. Denně znalosti používá 1 (6,7 %), několikrát týdně zvolilo 8 (53,3 %) respondentů, několikrát měsíčně 4 (26,7 %) a zřídka nebo vůbec shodně 1 respondent.

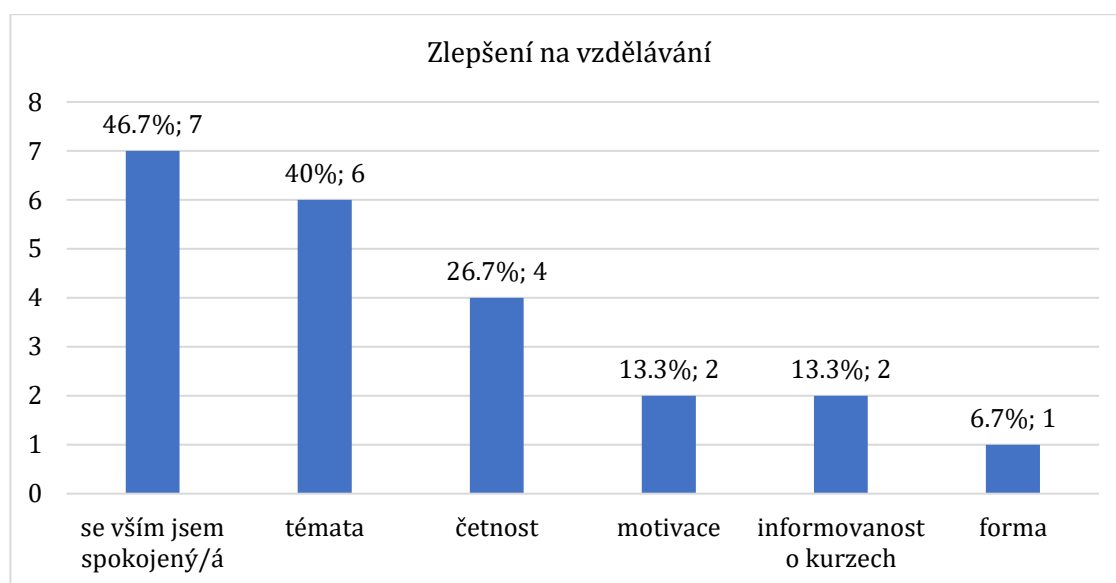


Graf 3: Používání vědomostí a dovedností

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 17: Je něco, co je podle Vás třeba na vzdělávání ve Vaší firmě zlepšit?

Tato otázka respondentům dávala prostor vyjádřit, co lze na vzdělávání ve firmě Beta s.r.o. zlepšit. Pracovníci mohli zvolit více odpovědí nebo uvést odpověď vlastní. Spokojenost se současným stavem vyjádřilo 7 (46,7 %) respondentů, témata vzdělávacích kurzů by pozměnilo 6 (40 %) pracovníků, jejich četnost 4 (13,3 %) a informovanost o možnostech školení by zlepšil 1 (6,7 %) respondent. Přání, aby firma Beta s.r.o. více motivovala zaměstnance k účasti na školeních, poznamenali 2 (13,3 %) respondenti a formu edukačních kurzů by podle dotazníkového šetření pozměnil 1 pracovník.



Graf 4: Zlepšení na vzdělávání

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 18: Můžete rozvést odpověď na otázku č. 17?

V této otázce respondenti detailně popisovali způsoby, jak by bylo možné vzdělávání v Beta s.r.o. zlepšit. Opakující se odpovědí v šetření byla nedostatečná následná informovanost o plánovaných kurzech, kdy zaměstnanci, kteří projeví o školení zájem, v některých případech nevěděli bližší detaily o konání kurzu a potvrzení účasti. Respondenti by také považovali za přínosné rozšíření nabídky kurzů v angličtině a také možnost individuální konzultace a koučinku. Zajímavým nápadem na téma školení byla ergonomie a péče o tělo během práce. Zároveň z dotazníkového šetření vyšel návrh na zařazení kreativních a kulturních aktivit jako součást vzdělávání pro podporu inspirace k práci na projektech. Návrhem bylo navštěvování výstav a vzájemné sdílení dojmů,

například o knihách nebo filmech mezi pracovníky, které by podporovaly kreativní myšlení. Respondenti také projeví zájem o rozšíření profesně zaměřených hard skills kurzů, které by byly vedené seniorními kolegy.

Otázka č. 19: Účastníte se výuky anglického jazyka ve firmě?

Vzhledem k tomu, že firma Beta s.r.o. má kanceláře i v jiných zemích, znalost cizího jazyka je podstatnou schopností. Firma organizuje kurzy anglického jazyka a tato otázka mapovala využití tohoto kurzu mezi zúčastněnými respondenty. Celkem 6 (40 %) respondentů uvedlo, že se kurzů účastní.

Tabulka 13: Účast na výuce anglického jazyka

Odpověď	Počet	Podíl
Ne	9	60 %
Ano	6	40 %

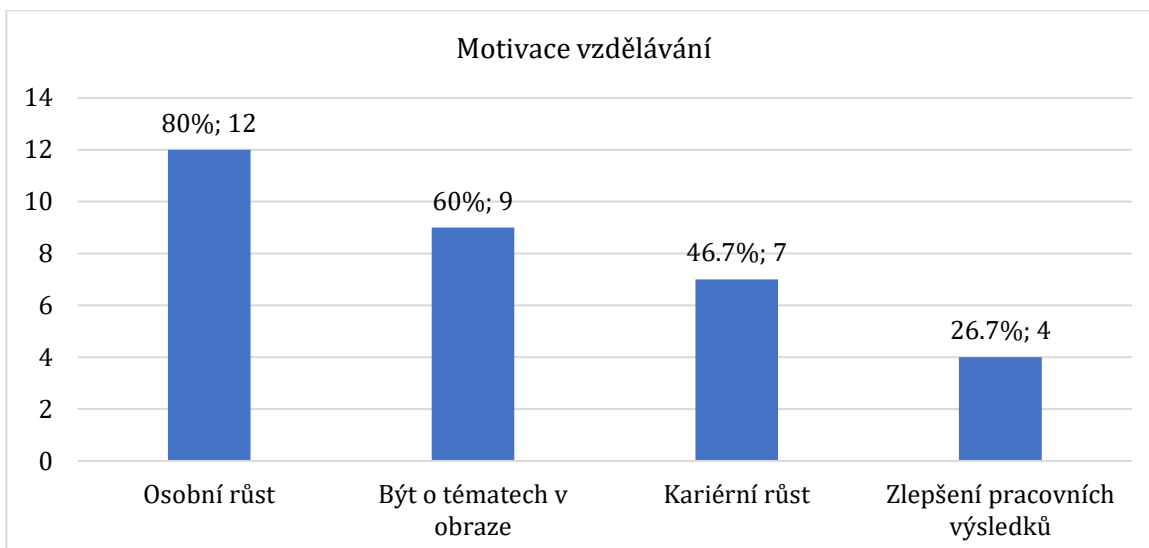
Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 20: Jaká školení by podle Vás měla firma uspořádat?

Tato otázka byla specificky zaměřena na návrhy témat, která by respondenti při školení v Beta s.r.o. ocenili a považovali by je za užitečné. Šetření poukazuje na zájem o rozšíření kurzů v oblasti hard skills. Například práce s nástroji umělé inteligence, aktuální digitální trendy, práce s daty, nebo specifické profesní dovednosti jako design, leadership a kritické myšlení. Respondenti projeví zájem i o kreativní formy rozvoje jako výzvy či workshopy. Rovněž z dotazníku vzešel návrh na vzdělávání v oblasti prevence vyhoření nebo rozvoj soft skills.

Otázka č. 21: Co Vás motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách?

Data získaná z odpovědí na tuto otázku mapují soukromé motivy zúčastněných pracovníků na vzdělávání ve firmě Beta s.r.o. Respondenti mohli v otázce zvolit více odpovědí současně nebo napsat své konkrétní důvody. Nejčastěji respondenti označili jako důvod na školeních svůj osobní růst. Tuto možnost zvolilo 12 (80 %) respondentů, pro 9 (60 %) zúčastněných pracovníků je důvodem mít aktuální přehled o tématech a pro 7 (46,7 %) respondentů je důvodem kariérní růst. Zlepšení pracovních výsledků uvedli jako motivační prvek pouze 4 (26,7 %) respondenti.

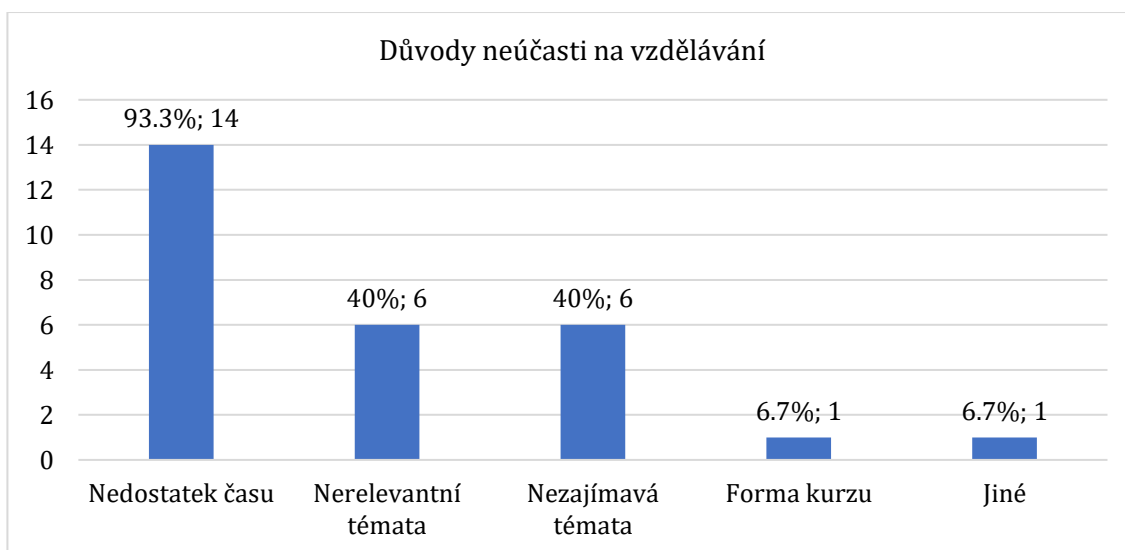


Graf 5: Motivace vzdělávání

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 22: Co Vás odradí od účasti na vzdělávací aktivitě?

Další otázka, na kterou bylo možné vybrat více odpovědí, blíže specifikuje důvody, proč se respondenti někdy neúčastní edukačních aktivit ve firmě Beta s.r.o. Nejvíce respondentů považuje za hlavní důvod nedostatek času (14;93,3 %), nerelevantní téma kurzu zvolilo jako příčinu 6 (40 %) zúčastněných pracovníků a stejně takový počet uvedl jako odpověď nezajímavé téma lekce. Forma kurzu odradí 1 respondenta (6,7 %) a stejně tak jiný důvod, který respondent ale blíže nespecifikoval.



Graf 6: Motivace vzdělávání

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 23: Jak hodnotíte systém a podporu vzdělávání ve Vaší firmě?

Tato otázka dávala respondentům prostor celkově zhodnotit systém a podporu vzdělávání ve firmě Beta s.r.o. Z výsledku šetření vyplývá, že vzdělávání hodnotí nejlépe nebo spíše pozitivně dvě třetiny respondentů. Za nejlepší ho považují 2 (13,3 %), za spíše pozitivní 8 (53,3 %) a neutrální hodnocení označili 2 (13,3 %) pracovníci. Spíše negativně hodnotí edukační systém ve firmě 3 (20 %) účastníci šetření, ale žádný z nich nehodnotí vzdělávání nejhůře.

Tabulka 14: Hodnocení vzdělávání

Odpověď	Počet	Podíl
Nejlépe	2	13.3 %
Spíše pozitivně	8	53.3 %
Neutrálně	2	13.3 %
Spíše negativně	3	20 %
Extrémně nejhůře	0	0 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 24: Souhlasíte s tvrzením: "Firemní vzdělávání má pozitivní vliv na můj osobní a kariérní růst."

V této otázce respondenti hodnotili, jakou hodnotu jim firemní vzdělávání přidává v oblasti osobního a kariérního růstu. S tvrzením, že mají edukační aktivity ve firmě pozitivní vliv extrémně souhlasilo 9 (60 %) respondentů, s tvrzením spíše souhlasilo 5 (33,3 %) zúčastněných pracovníků šetření a jeden z nich uvedl, že neví, jestli s tvrzením souhlasí. Negativně se vůči tvrzení nevyjádřil nikdo z dotázaných.

Tabulka 15: Pozitivní vliv vzdělávání na osobní a kariérní růst

Odpověď	Počet	Podíl
Extrémně souhlasím	9	60 %
Spíše souhlasím	5	33.3 %
Nevím	1	6.7 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Extrémně nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Otázka č. 25: Souhlasíte s tvrzením: "Podpora rozvoje mých schopností pozitivně ovlivňuje moji oddanost k firmě."

Poslední otázka dotazníkového šetření se soustředila na souvislost mezi firemním vzděláváním a jeho vlivu na loajálnost vůči firmě Beta s.r.o. Účastníci šetření, kteří s tímto tvrzením extrémně souhlasí, tvoří 33,3 % (5) výzkumného vzorku. Spíše s tímto výrokem souhlasí 7 (46,7 %) respondentů a 2 (13,3 %) uvedli, že neví. Extrémně s tvrzením nesouhlasí pouze 1 respondent. Lze tedy poznamenat, že 80 % respondentů považuje zájem firmy na jejich osobním rozvoji za převážně kladný a pozitivně ovlivňuje jejich oddanost k Beta s.r.o.

Tabulka 16: Podpora rozvoje schopností a vliv na oddanost vůči firmě

Odpověď	Počet	Podíl
Extrémně souhlasím	5	33.3 %
Spíše souhlasím	7	46.7 %
Nevím	2	13.3 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Extrémně nesouhlasím	1	6.7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

9.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že demograficky respondenty tvořily ze dvou třetin ženy (66,6 %). Mezi věkovými kategoriemi dominovala skupina ve věku od 26 do 35 let a téměř polovina respondentů (46,7 %) absolvovala vysokoškolské bakalářské vzdělání.

Celkem 60 % respondentů podle zjištěných dat pracuje na pozici zaměstnance a jedna třetina na pozici středního manažera. Kratší dobu než 6 let ve firmě působí 66,6 % zúčastněných pracovníků. Kromě finančního a editorského týmu jsou v šetření reprezentovány všechny ostatní týmy z firmy Beta s.r.o. a 33,3 % lidí z celku pracuje v account týmu. Třetina respondentů také před nástupem do firmy pracovala v úplně jiném oboru.

Studijní preference respondentů naznačují, že současně používané formy vzdělávání ve firmě Beta s.r.o. jsou vhodně zvolené. Přes 93 % považuje semináře a workshopy za jeden z nejefektivnějších způsobů vzdělávání a 60 % se takto vyjádřilo o přednáškách. Samostudium vyhovuje 40 % respondentů a naopak e-learning nezaznamenal přízeň jediného pracovníka. Ve věci délky trvání jedné edukační lekce se 86,7 % lidí shodlo na tom, že by trvání nemělo přesahovat 90 minut. U většiny respondentů delší doba trvání lekce není spojena s efektivním soustředěním. V otázce osobních preferencí v oblasti vzdělávání upřednostňuje 46,7 % respondentů soft skills před hard skills a studiem cizích jazyků.

V dotazníkovém šetření se respondenti vyjádřili kladně pokud jde o informovanost o možnostech školení ve firmě. Přes 86 % respondentů se cítí být dobře informováno a přes 93 % zúčastněných respondentů se vzdělávacích kurzů aktivně účastní.

V otázce témat edukačních lekcí se respondenti shodli a přiklonili se ke kladnému vnímání obsahu kurzů. Tvrzení, že některé kurzy jsou relevantní a užitečné podpořily dvě třetiny dotázaných. Třetina považuje za užitečnou většinu kurzů. Dvě třetiny respondentů také považují témata týkající se soft skills více užitečné pro jejich práci.

Mezi témata respondenti ocenili zejména kurz prezentačních dovedností k prodeji svých nápadů, kurzy v oblasti AI a také více osobnější témata jako péče o duševní zdraví a komunikace. Zároveň respondenti zmiňovali témata, která seznamují s trendy v oblastech

jejich práce. Za zbytečné jeden respondent označil školení v oblasti komunikace z důvodu nezískání nových poznatků.

Několikrát měsíčně nebo častěji používá vědomosti získané při firemním vzdělávání přes 86 % dotázaných.

Pokud by měli respondenti na vzdělávání něco změnit, 40 % z nich by se soustředilo na úpravu volby témat a čtvrtina by ocenila změnu četnosti. Motivační prvky stejně jako lepší informovanost by ocenilo 13,3 % zúčastněných pracovníků.

Respondentům ve firmě chybí možnost individuálního koučinku od seniorních kolegů, následná informovanost o organizaci lekcí a vzdělávání zaměřené na hard skills v oblasti designu týkající se práce s grafickými programy. Pracovníci by také chtěli širší nabídku kurzů týkajících se využití AI v reklamě, designerských výzev a péče o tělo při práci.

Pro 80 % respondentů je motivací ke vzdělávání ve firmě osobní růst a pro 60 % se jedná o získání aktuálních informací o tématech lekcí. Zlepšení pracovních výsledků uvedlo jako motivaci pouze 26,7 % pracovníků.

Pokud se zaměstnanci nezúčastní vzdělávacího kurzu, v 93,3 % případů je důvodem nedostatek času. Tento důvod lze interpretovat jako možné místo pro zlepšení časového pracovního plánu a harmonogramu vzdělávání, aby se mohli zainteresovaní pracovníci školení účastnit a kapacita školení byla využita na maximum. Z důvodu nezajímavosti a irelevantnosti tématu se edukačních aktivit rozhodne nezúčastnit 40 % respondentů.

Více než polovina respondentů (53,3 %) hodnotí současný stav vzdělávání spíše pozitivně a nejlépe ho hodnotí 13,3 %. Převažuje tedy pozitivní vnímání současného stavu. Zbytek respondentů zastává názor, že vzdělávání ve firmě Beta s.r.o. má prostor pro zlepšení.

V otázce pozitivního vlivu firemního vzdělávání na osobní růst přes 90 % respondentů vyjádřilo extrémní nebo částečný souhlas. S tvrzením, že podpora rozvoje schopností zaměstnanců pozitivně ovlivňuje jejich oddanost k firmě, extrémně souhlasila třetina respondentů. Spíše souhlasilo 46,7 % dotázaných.

Celkově lze dotazníkové šetření zhodnotit tak, že Beta s.r.o. v současnosti používá správné vzdělávací formy a převážně relevantní témata. Slabou stránkou je podle pracovníků převážně časová organizace, informovanost o detailech kurzů a motivace k účasti na vzdělávacích aktivitách.

10. SWOT analýza

Tato kapitola obsahuje SWOT analýzu firemního vzdělávání, která na základě kvalitativního i kvantitativního šetření ve firmě Beta s.r.o. sumarizuje pozitivní a negativní vlivy přicházející zevnitř i z vnějšku.

Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby shrnuje pro lepší přehlednost následující tabulka. Byla vytvořena na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerkou z firmy Beta s.r.o.

Tabulka 17: SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
Používání správných vzdělávacích forem (workshopy, přednášky)	Nízká účast zaměstnanců na vzdělávání
Převaha relevantních a praktických témat	Absence sledování návratnosti investic do vzdělávání (ROI)
Pozitivní vnímání systému vzdělávání zaměstnanci	Slabá motivace k účasti
Propracovanost vzdělávacích plánů	Obtížná koordinace kvůli pracovnímu vytížení
Podpora vzdělávání a talentů ze strany firmy	Nedostatečná informovanost o detailech kurzů
Velké množství vzdělávacích aktivit	Dlouhé trvání přednášek
Příležitosti	Hrozby
Zavedení oboustranného mentoringu a koučinku mezi kolegy	Riziko ještě nižší účasti bez zlepšení harmonogramu
E-kurzy, videozáznamy a samostudium pro flexibilnější účast zaměstnanců	Neefektivní využití investic do vzdělávání
Sdílení know-how na týmových setkáních	Nízká návratnost investic při nízké účasti
Rozšíření témat – AI, kreativita, ergonomie, hard skills	Vysoká pracovní zátěž zaměstnanců – minimum času na vzdělávání
Zapojení tým leaderů do vzdělávání	Repetitivní obsah školení
Čerpání inspirace – výstavy, knihy, filmy	Demotivace, pokud obsah kurzů neodpovídá potřebám

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Doporučení pro firmu

Na základě vyhodnocení současného stavu, zpětné vazby od pracovníků a rozhovoru s Talent and Learning manažerkou se nabízí možnosti, jak optimalizovat momentální stav vzdělávání ve firmě Beta s.r.o. Tato kapitola představuje konkrétní možnosti, které firma může do svého systému vzdělávání implementovat a zlepšit tak efektivitu vzdělávacích aktivit.

Finanční analýza

Prvním doporučením pro firmu Beta s.r.o. je sledování vynaložených finančních prostředků a jejich efektivnosti. Firma by se měla zaměřit na stanovení KPI podle kterých bude podrobněji vyhodnocovat návratnost jednotlivých investic (ROI). V současné době si firma stanovuje každoroční rozpočet na vzdělávání, ale návratnost nesleduje. Do budoucna by ale určitě bylo přínosné se na tuto problematiku zaměřit.

Například pokud zaměstnanec absolvuje školení týkající se používání AI nástrojů. Firma může stanovit jako KPI čas, který pracovník ušetří při provádění úkonů za použití těchto nástrojů a množství úkonů, které díky tomu navíc stihne. Výpočet ukazatele ROI poté poskytne informaci o návratnosti investice do AI kurzu.

Lepší plánování školení v návaznosti na pracovní vytížení lidí

Data z dotazníku i rozhovoru ukazují, že nedostatek času je nejčastější důvod neúčasti na edukačních aktivitách. Z toho důvodu by bylo dobré, aby se firma soustředila na optimalizaci časového plánu vzdělávání a případně vyčlenila pracovníkům volný čas, který budou moci věnovat svému rozvoji a vzdělávání. Školení tak budou kapacitně efektivně využita a stejně tak bude lépe využita i investice do kurzu.

Informovanost o detailech vzdělávání

Respondenti v dotazníku uvedli, že informovanost o nabídce kurzů je dobrá, ale o organizačních detailech kurzů je někdy nedostatečná. Doporučením je pro každý kurz vytvořit seznam zájemců a o organizačních podrobnostech je informovat například pomocí hromadných mailů. Účastníci tak budou vždy mít aktuální informace a nestane se, že někteří jednotlivci neobdrží všechny potřebné údaje.

Videozáznam edukačních aktivit

Pokud se zaměstnanci nemohou účastnit edukačních lekcí osobně z důvodu časového vytížení, měl by být z těchto akcí pořizován videozáznam. Zaměstnanci budou mít možnost podívat se na nahrávku zpětně, a tak se prezentované téma může dostat mezi víc lidí. Opět bude lépe využita investice do pořádaného kurzu.

Motivační prvky

V současnosti je vzdělávání ve firmě dobrovolné a motivačním prvkem pro pracovníky je zejména jejich osobní růst. Firma by se měla více soustředit na motivaci pracovníků účastnit se kurzů, a to například udělením certifikátů o absolvování nebo udělením alternativních odměn. Za určitý počet ročně navštívených školení mohou pracovníci například získat benefit v podobě volného dne navíc, poukazu na knihy nebo třeba příspěvek na volnočasové aktivity.

Formát vzdělávání pro sdílení zkušeností s kolegy

Zejména na základě rozhovoru s manažerkou vyplynulo, že sdílení poznatků mezi kolegy by byl dobrý způsob, jak si pracovníci mohou předat informace hned z první ruky. Doporučením pro firmu je vytvořit prostor nebo aktivitu, při které se členové týmu mohou společně sejít a navzájem si s kolegy a tým leadery rozšiřovat obzory ve svém oboru.

Individuální mentoring

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkové šetření, by ocenili možnost individuálního mentoringu se svými leadery. Mohou se od nich mnoho naučit. Zároveň manažerka v rozhovoru uvedla i důležitost juniorních pracovníků, kteří mohou předat seniorním kolegům svůj nový pohled na věc. Závěrečným doporučením pro firmu v oblasti vzdělávání je podporovat vzájemnou komunikaci mezi leadery a zaměstnanci. Zároveň hledat ve firmě talentované pracovníky, kteří se mohou stát interními školiteli a mohou předávat spolupracovníkům informace přizpůsobené specifickým potřebám firmy Beta s.r.o.

Délka školení

Podle dotazníkového šetření je někdy trvání kurzů příliš dlouhé. Doporučením je optimalizovat délku lekcí pro co nejefektivnější soustředěnost účastníků. Max. 90 minut.

ZÁVĚR

Vzdělávání pracovníků je v současnosti klíčovou součástí strategie firem. Neustále se měnící svět a technologie vyžadují, aby firmy zaměřily svou pozornost na udržení konkurenceschopnosti prostřednictvím investic do vzdělávání svých pracovníků. Firemní vzdělávání má tak pozitivní dopad na vnitřní potřeby firmy a zároveň reaguje na vnější vlivy, kterým je třeba se přizpůsobit.

Cíl diplomové práce představovala analýza současného stavu vzdělávání ve vztahu k celkové strategii firmy a následné doporučení oblastí, ve kterých se edukace pracovníků může do budoucna zlepšit.

Teoretická část práce detailně představila problematiku firemního vzdělávání. Zdůraznila význam strategie, plánování, financování, forem vzdělávání a také metod hodnocení. Praktická část představila analýzu ve firmě pomocí interních dokumentů a kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Analýza současného stavu odhalila jako pozitivum především detailní plánování, definovanou strategii, správně zvolené formy vzdělávání a převážně dobře zvolená témata. Nedostatkem je nízká motivace pracovníků se vzdělávat a s tím související nízká účast. Zároveň byla jako zásadní nedostatek označena absence sledování návratnosti investic do vzdělávání.

Praktická část práce poskytla řadu konkrétních doporučení, jak zlepšit současné nedostatky prostřednictvím implementování KPI pro sledování návratnosti investic, vytvoření motivačních prvků a také pořizování videozáznamů ze vzdělávacích lekcí, které by mohly být poskytnuty všem zájemcům.

Diplomová práce zodpověděla obě výzkumné otázky. Jaký je současný stav vzdělávání ve firmě a v jakých oblastech může firma svou edukační strategii ještě zlepšit. První otázka byla analyzována na základě interních materiálů firmy Beta s.r.o. a zpětné vazby od zúčastněných respondentů a manažerky. Druhá otázka byla zodpovězena na základě výsledků rozhovoru a dotazníkového šetření, které byly shrnuty ve SWOT analýze. Cíl práce byl z pohledu autorky splněn.

Závěrem lze poznamenat, že firma Beta s.r.o. považuje vzdělávání pracovníků za důležitou součást své strategie a doporučení z této diplomové práce může implementovat k optimalizaci současného stavu a efektivnějšímu využití investic do vzdělávání.

Zdroje

Tištěné zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024714073.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BELCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
4. BENEŠ, Milan. Andragogika: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9458-7.
5. BRIDGER, Emma a Belinda GANNAWAY. Employee Experience by Design: How to Create an Effective EX for Competitive Advantage. 2. vyd. London: Kogan Page, 2024. 288 s. ISBN 978-1-398-61437-6.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Management. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
8. FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
9. GEMIGNANI, Zach; GEMIGNANI, Chris; GALENTINO, Richard a SCHUERMANN, Patrick Jude. Efektivní analýza a využití dat. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4571-5.
10. HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. Grada, 2006. ISBN 978-80-247-6663-8.
12. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2. vyd., dotisk. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
13. MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

14. NOE, Raymond A. Employee training and development. 6. vydání. New York: McGraw-Hill Education, 2013. ISBN 978-0-07-353034-5.
15. PICCIANO, Anthony G. Online Education Policy and Practice: The Past, Present, and Future of the Digital University. New York: Routledge, 2016. ISBN 978-1-317-37281-3.
16. PODANÁ, Radoslava. Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7560-9.
17. RABUŠICOVÁ, Milada. Učení a vzdělávání dospělých: kontexty, teorie a výzkumy. Pedagogika. Praha: Grada, 2024. ISBN 978-80-271-3914-9.
18. ŠERÁK, Michal. Zájmové vzdělávání dospělých. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073675516.
19. URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
20. URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
21. VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
22. ZORMANOVÁ, Lucie. Didaktika dospělých. Pedagogika. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.

Elektronické zdroje

1. BERGER, Noah a Peter FISHER. States, education, and productivity growth: The foundations of a strong economy. Economic Policy Institute [online]. 22. srpna 2013 [cit. 4. ledna 2025]. Dostupné z: <https://www.epi.org/publication/states-education-productivity-growth-foundations/>
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělávání zaměstnanců 2020 [online]. 2023. [cit. 4. ledna 2025]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/190f85bc-7fed-e78f-5c6d-eff328509a02/23005223a.docx?version=1.0>.
3. HAYS, Lauren. The CIPP Model of Evaluation. Lucidea [online]. 12. ledna 2021 [cit. 13. února 2025]. Dostupné z: <https://lucidea.com/blog/the-cipp-model-of-evaluation/>

4. MACALLISTER, Rob. Trends in employee learning and development 2024-2025: future-ready workforce. Valamis [online]. 20. června 2024 [cit. 2. února 2025]. Dostupné z: <https://www.valamis.com/blog/trends-in-learning-and-development>
5. MINXOVÁ, Alena. M-learning aneb mobilní vzdělávání ve vaší firmě. A-V-O [online]. 5. prosince 2018. [cit. 2. února 2025]. Dostupné z: <https://a-v-o.cz/firemni-vzdelavani/m-learning-aneb-mobilni-vzdelavani-ve-vasi-firme/>
6. NADACE TOMÁŠE BATI. Modul 8: Vzdělávání v baťovském Zlíně [online]. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2019. [cit. 27. 10. 2024]. Dostupné z: <https://tomasbata.org/vzdelavaci-moduly/modul-8-vzdelavani-v-batovskem-zline/>
7. NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČR. Gamifikace, simulace a mikro-učení obohacují firemní vzdělávání. Vzdělávání a práce [online]. 24. června 2024 [cit. 2. února 2025]. Dostupné z: <https://vzdelavaniaprace.cz/gamifikace-simulace-a-mikro-uceni-obohacuji-firemni-vzdelavani/>
8. OJKOC, Anna. The evolution of workplace training: How technology is shaping the future. LinkedIn [online]. 11. června 2024 [cit. 27. 10. 2024]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-workplace-training-how-technology-shaping-ojkoc>
9. PATTERSON, Jennifer. FORBES HUMAN RESOURCES COUNCIL. Creating A Culture Of Training And Development In The Workplace. Forbes [online]. 13. června 2023. [cit. 4. ledna 2025]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/06/13/creating-a-culture-of-training-and-development-in-the-workplace/>
10. WESTOVER, Jonathan H. The flaws in traditional training methods: Embracing lean learning for employee development [online]. 25. září 2023 [cit. 27. 1. 2025]. Dostupné z: <https://www.innovativehumancapital.com/article/the-flaws-in-traditional-training-methods-embracing-lean-learning-for-employee-development>

Interní zdroje

Interní materiály firmy Beta s.r.o.

Přílohy

Příloha A: Dotazník.....	84
---------------------------------	-----------

Příloha A: Dotazník

Firemní vzdělávání

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Štěpánková a jsem studentka Univerzity Pardubice. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku k diplomové práci na téma firemní vzdělávání. Cílem tohoto průzkumu je zjistit, jak vnímáte vzdělávací aktivity ve Vaší firmě, jaké jsou jejich přínosy pro Vás a kde vidíte prostor pro zlepšení.

Vyplnění dotazníku Vám zabere až 5 minut a Vaše odpovědi budou zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a za Vaše odpovědi.

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena muž nechci uvádět

2 Kolik je Vám let?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18 až 25 26 až 35 36 až 45 46 až 55 56+

3 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- středoškolské vyšší odborné vysokoškolské (bakalářské) vysokoškolské (magisterské) vysokoškolské (doktorské)
- Jiná (prosím uveďte)

4 Jak dlouho pracujete ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než rok 1 až 3 roky 4 až 6 let 7 až 9 let 10 a více let

5 Jaké je Vaše postavení ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- zaměstnanec střední manažer vyšší manažer

6 Ve které týmu pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- kreativní tým designerský tým editorský tým produkční tým account tým
- oddělení lidských zdrojů finanční tým
- Jiná (prosím uveďte)

7 Byl pro Vás příchod do firmy také příchodem do nového pracovního oboru?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano, pracoval/a jsem v jiném oboru částečně, měl/a jsem v oboru už zkušenosti ne, dříve jsem v oboru pracoval/a ne, dříve jsem v oboru pracoval/a i ho studoval/a

8 Jaké formy vzdělávání Vám osobně přijdou nejlepší?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- e-learning workshopy a semináře přednášky sebezvládání
- Jiná (prosím uveďte)

9 Jaká je podle Vás optimální doba trvání jedné vzdělávací lekce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 30 minut 30 minut až hodina hodina až hodina a půl hodina a půl až 2 hodiny déle než 2 hodiny

10 V jaké oblasti se nejraději vzděláváte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- soft skills (komunikace, spolupráce, kreativita...) hard skills (technická a odborná součást práce) cizí jazyky
- Jiná (prosím uveďte)

11 Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit ve firmě?

Nápověda k otázce: *1 hvězdička (pouze když je to povinné) až 5 hvězdiček (pravidelně)*

☆☆☆☆☆ / 5

12 Cítíte se být dostatečně informováni o nabídce vzdělávání ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano, informovanost je dobrá částečně, nevím o všech nabídkách vzdělávání ne, o nabídce vzdělávání nemám přehled

13 Týkají se vzdělávací kurzy ve Vaší firmě aktuálních a relevantních témat?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano, většina kurzů je aktuální a přínosná pro moji práci spíše ano, některé kurzy jsou relevantní spíše ne, většina kurzů není pro práci relevantní ne, kurzy nejsou aktuální ani užitečné pro moji práci

14 Je pro Vás důležitější vzdělávání v oblasti soft skills nebo hard skills?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- soft skills (komunikace, spolupráce, kreativita...) hard skills (technická a odborná součást Vaší práce)

15 Které absolvované kurzy považujete za užitečné a jsou některé kurzy, které Vám přijdou zbytečné?

16 Jak často používáte znalosti získané při firemním vzdělávání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- denně několikrát týdně několikrát měsíčně zřídka vůbec

17 Je něco, co je podle Vás třeba na vzdělávání ve Vaší firmě zlepšit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- forma témata motivace informovanost o kurzech četnost délka trvání
- se vším jsem spokojený/á
- Jiná (prosím uveďte)

18 Můžete rozvést odpověď na otázku č. 17?

19 Účastníte se výuky anglického jazyka ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano ne

20 Jaká školení by podle Vás měla firma uspořádat?

21 Co Vás motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

osobní růst kariérní růst zlepšení pracovních výsledků být o tématech v obraze plnění povinností
 jiná (prosim uveďte)

22 Co Vás odradí od účasti na vzdělávací aktivitě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

nedostatek času nezajímavá témata nerelevantní témata nepotřebuji se vzdělávat forma kurzu
 jiná (prosim uveďte)

23 Jak hodnotíte systém a podporu vzdělávání ve Vaší firmě?

Nápověda k otázce: *1 hvězdička (nejhůře) až 5 hvězdiček (nejlépe)*

☆☆☆☆☆ / 5

24 Souhlasíte s tvrzením: "Firemní vzdělávání má pozitivní vliv na můj osobní a kariérní růst."

Nápověda k otázce: 1 hvězdička (extrémně nesouhlasím) až 5 hvězdiček (extrémně souhlasím)

☆☆☆☆☆ / 5

25 Souhlasíte s tvrzením: "Podpora rozvoje mých schopností pozitivně ovlivňuje moji oddanost k firmě."

Nápověda k otázce: 1 hvězdička (extrémně nesouhlasím) až 5 hvězdiček (extrémně souhlasím)

☆☆☆☆☆ / 5