



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická Fakulta

Katedra aplikované matematiky a informatiky

Bakalářská práce

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb
zaměstnanců vybrané firmy a návrh vhodného
vzdělávacího programu

Vypracoval: Ondřej Chýla

Vedoucí práce: RNDr. et PhDr. Jan Fiala, Ph.D.

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Ondřej CHÝLA
Osobní číslo: E21427
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců vybrané firmy a návrh vhodného vzdělávacího programu
Zadávací katedra: ***Katedra aplikované matematiky a informatiky

Zásady pro vypracování

Hlavní cíl práce: Identifikovat a analyzovat vzdělávací potřeby zaměstnanců vybrané firmy s ohledem na její další rozvoj a navrhnout vhodný vzdělávací program.

Metodický postup:

Teoretická část: Firemní (podnikové) vzdělávání zaměstnanců, personální řízení podniku v oblasti vzdělávání zaměstnanců, podpora rozvoje a osobního růstu pracovníků v návaznosti na cíle ve zkvalitňování produkce a další rozvoj podniku.

Praktická část: Student shromáždí informace o současném stavu znalostí a dovedností vybraných zaměstnanců a porovná je s požadovanou úrovní standardů. Výsledkem analýzy bude zjištění nedostatků v kvalitaci zaměstnanců, které je třeba eliminovat formou vzdělávání. Student rozliší testované zaměstnance dle druhů požadované rekvalifikace (upskilling, reskilling, cross-skilling a targeted skilling apod.). Student navrhne vhodný vzdělávací program pro zaměstnance jednotlivých úrovní aktuálních kompetencí s ohledem na finanční náročnost.

Metody výzkumné části: průzkum, dotazníkové šetření, statistické vyhodnocení dotazníkového šetření, grafické znázornění výsledků.


Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

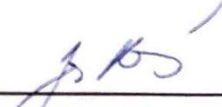
1. Barták, J. (2015). *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
2. Bartoňková, H. (2013). *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
3. *Firemní vzdělávání*. Dostupné z: <<https://www.firemnivzdelavani.eu/casopis>>
4. Thomson, K. (2016). *Leadership Best Practices and Employee Performance*. Xlibris.
5. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. et PhDr. Jan Fiala, Ph.D.
***Katedra aplikované matematiky a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: 20. ledna 2023
Termín odevzdání bakalářské práce: 12. dubna 2024


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA


doc. RNDr. Jana Klícnarová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. ledna 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, - a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

Ondřej Chýla

.....

.....

Datum

Podpis Studenta

Poděkování

Rád bych vyjádřil svou upřímnou vděčnost panu RNDr. et PhDr. Janu Fialovi Ph.D. za jeho neocenitelnou podporu a trpělivost, odborné vedení a cenné rady v průběhu mého průzkumu a přípravy této bakalářské práce a výrobní společnosti z Příbrami za umožnění zpracování mého dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod.....	3
TEORETICKÁ ČÁST	4
1 Firemní Vzdělávání zaměstnanců.....	4
1.1 Vymezení firemního vzdělávání	4
1.2 Význam rozvoje zaměstnanců v podniku	5
1.3 Cíle firemního vzdělávání	5
1.4 Přínosy firemního vzdělávání	6
1.5 Oblasti firemního vzdělávání	7
1.6 Přístupy k firemnímu vzdělávání	9
1.7 Historický vývoj a důvody implementace firemního vzdělávání	10
2 Vzdělávací metody a techniky ve firmách.....	11
2.1 Vzdělávání mimo pracoviště.....	11
2.2 Vzdělávání na pracovišti	12
2.3 Moderní trendy a technologie ve firemním vzdělávání	12
2.3.1 E-learning a online kurzy.....	13
2.3.2 Microlearning.....	13
2.3.3 Gamifikace.....	14
2.3.4 Virtuální realita (VR).....	14
2.3.5 Umělá inteligence	16
3 Rozvoj kompetencí: Upskilling, Reskilling, Cross-skilling, Targeted skilling	17
3.1 Upskilling.....	17
3.2 Reskilling	17
3.3 Cross-skilling	17
3.4 Targeted Skilling.....	18
4 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizacích.....	19
4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	20
4.2 Analýza vzdělávacích potřeb	21
4.3 Plánování vzdělávání zaměstnanců.....	22
4.4 Realizace vzdělávání zaměstnanců	23
4.5 Vyhodnocení výsledků firemního vzdělávání.....	24
4.6 Efektivní implementace firemního vzdělávání	25
PRAKTICKÁ ČÁST	26

5	Cíl a metodika práce	26
5.1	Cíl práce	26
5.2	Metodika práce	26
6	Výsledky dotazníkového šetření	28
6.1	Základní informace o respondentech	28
6.2	Informovanost a hodnocení vzdělávacích možností	31
6.3	Aktuální schopnosti a dovednosti a potřeby vzdělávání respondentů	35
6.4	Profesní rozvoj a motivace zaměstnanců	39
6.5	Hodnocení interních školení podle zaměstnanců	43
6.6	Návrhy a komentáře zaměstnanců na firemní vzdělávání ve společnosti	44
6.7	Shrnutí	47
7	Návrhy a opatření ve vzdělávání ve společnosti	49
7.1	Návrh vzdělávacího programu č. 1.	49
7.2	Návrh vzdělávacího programu č. 2.	49
7.3	Návrh vzdělávacího programu č. 3.	51
7.4	Návrh vzdělávacího programu č. 4	52
7.5	Závěr	54
	Seznam použité literatury	57
	Seznam obrázků	59
	Seznam tabulek	59
	Seznam grafů	59
	Seznam příloh	59

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tématem firemního vzdělávání zaměstnanců, které je jedním z klíčových prvků moderního personálního řízení a strategického rozvoje podniků. V dnešní rychle se měnící době, kdy nové technologie a globalizace zásadně ovlivňují trh práce, se neustálý rozvoj lidských zdrojů stává pro firmy nepostradatelným nástrojem pro udržení konkurenceschopnosti. Firemní vzdělávání hraje důležitou roli nejen ve zvyšování kvalifikace zaměstnanců, ale také v posilování jejich motivace, loajality a osobního růstu. Význam vzdělávání v podnikové praxi je stále větší, a to zejména s ohledem na stále kratší dobu životnosti dovedností v důsledku rychlého technického pokroku.

Cílem této práce je identifikovat a analyzovat vzdělávací potřeby zaměstnanců vybrané firmy s ohledem na její další rozvoj a navrhnout vhodný vzdělávací program, který podpoří profesní růst zaměstnanců a zlepší jejich pracovní výkony. Práce se opírá o teoretické koncepty z oblasti personálního řízení a vzdělávání, které jsou doplněny o praktické poznatky z konkrétního průzkumu provedeného ve výrobní společnosti z Příbrami. Tento průzkum se zaměřil na zjištění postojů zaměstnanců k současnému firemnímu vzdělávání, jejich potřeb v oblasti profesního rozvoje a motivace k dalšímu vzdělávání. Výsledky tohoto průzkumu jsou využity k formulaci konkrétních doporučení, která by měla přispět k efektivnějšímu plánování a realizaci vzdělávacích programů ve společnosti. Doporučení jsou však orientační a měla by být dále přizpůsobena specifickým podmínkám a cílům firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firemní Vzdělávání zaměstnanců

1.1 Vymezení firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání je klíčovým a nepřetržitým procesem v rámci každé společnosti, zaměřeným na rozvoj schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců. Tento proces je jednou z hlavních úloh personálního oddělení, které se snaží zlepšit kvalifikaci zaměstnanců pro jejich konkrétní pracovní pozice. Hlavním cílem firemního vzdělávání je zvýšení odbornosti pracovníků, což vede k lepším pracovním výkonům a celkové výkonnosti firmy.

Podle Armstronga a Taylora (2015) je efektivní vzdělávání zaměstnanců klíčové pro zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti firmy. Tento proces zahrnuje jak formální vzdělávací programy, tak neformální metody učení, které podporují kontinuální profesní rozvoj zaměstnanců. Armstrong a Taylor také zdůrazňují, že dobře strukturovaný vzdělávací program přináší nejen osobní růst zaměstnanců, ale také přispívá k dosažení strategických cílů organizace.

Dvořáková (2007) upozorňuje na důležitost cílených a plánovaných vzdělávacích aktivit, které přispívají k dlouhodobé motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Kvalitní vzdělávací programy pomáhají zaměstnancům lépe porozumět jejich pracovním úkolům, což vede k vyšší efektivitě a loajalitě vůči firmě. Dvořáková rovněž podotýká, že vzdělávání zaměstnanců je klíčové pro jejich profesionální růst a kariérní rozvoj, což má pozitivní dopad na celkovou atmosféru a kulturu ve firmě.

Koubek (2007) tvrdí, že firemní vzdělávání by mělo být integrováno do celkové personální strategie organizace. Tento systém by měl reflektovat jak potřeby organizace, tak individuální potřeby zaměstnanců. Koubek rovněž zdůrazňuje význam personalizovaného přístupu k vzdělávání, zejména v malých a středních firmách, kde je třeba rychle reagovat na změny v oboru a na trhu. Ve své pozdější práci Koubek (2015) dodává, že malé a střední firmy by měly mít flexibilní a přizpůsobivé vzdělávací programy, které umožňují rychlé a efektivní přizpůsobení se novým podmínkám a výzvám.

1.2 Význam rozvoje zaměstnanců v podniku

V dnešní době, kdy dominují nové technologie, je pro firmy klíčové zaměřit se na intelektuální a lidský kapitál. Tento přístup je zásadní pro získání konkurenční výhody, jelikož znalosti a schopnosti zaměstnanců přispívají k celkovému rozvoji firmy (Vodák & Kucharčíková, 2011). Důležitost tohoto přístupu potvrzuje i Koubek (2015), který zdůrazňuje, že investice do rozvoje lidského potenciálu přímo ovlivňuje konkurenceschopnost podniku.

Hodnota podniku se skládá z finančního a intelektuálního kapitálu. Zatímco finanční kapitál zahrnuje peněžní aktiva a cenné papíry, intelektuální kapitál tvoří znalosti, které přispívají k růstu firmy, například patenty a technologie. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) zahrnuje také lidský kapitál, tedy vrozené a získané schopnosti jednotlivců, což je klíčový faktor pro úspěch podniku. Koubek (2015) dodává, že tento typ kapitálu je nezbytný pro adaptaci na změny v podnikatelském prostředí.

Dlouhodobý úspěch závisí na zaměstnancích schopných inovovat, získávat nové znalosti a podporovat změny. V globalizovaném světě je nutné rychle reagovat na změny a vytvářet nové obchodní modely, což klade důraz na neustálý rozvoj lidského kapitálu (Vodák & Kucharčíková, 2011). Koubek (2015) upozorňuje, že schopnost zaměstnanců rychle se přizpůsobovat a rozvíjet nové dovednosti je klíčová pro přežití a růst firmy.

Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se stává strategickým krokem, který může výrazně ovlivnit konkurenceschopnost a budoucí úspěch firmy. Tento přístup umožňuje organizacím adaptovat se na měnící se tržní podmínky a podporuje inovace, což je klíčové pro dlouhodobý růst. Koubek (2015) dodává, že podniky, které systematicky rozvíjejí své zaměstnance, dosahují lepších výsledků a jsou lépe připraveny na výzvy moderního trhu.

1.3 Cíle firemního vzdělávání

Cíle firemního vzdělávání jsou různorodé a zahrnují zvýšení produktivity a efektivity práce, zlepšení kvality produkce a služeb, podporu inovací a adaptace na změny v odvětví, posilování zaměstnanecké angažovanosti a spokojenosti a připravování zaměstnanců na budoucí role a povýšení. Jak uvádí Koubek (2015), firemní vzdělávání je klíčovým prvkem pro udržení konkurenceschopnosti firmy a zvyšování její efektivity. Zlepšování kvalifikace zaměstnanců je nezbytné pro jejich schopnost reagovat na změny

v technologii a tržním prostředí (Koubek, 2015). Barták (2015) rovněž zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčové pro adaptaci na aktuální výzvy a problémy v organizacích. Dále Barták (2015) poukazuje na to, že systematické vzdělávání přispívá k dlouhodobému rozvoji lidských zdrojů, což se projevuje nejen ve zvýšené efektivitě a kvalitě práce, ale také v posílení loajality zaměstnanců k firmě. Tímto způsobem vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívají k celkovému zlepšení firemní kultury a ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

1.4 Přínosy firemního vzdělávání

Podniky často hodnotí výsledky vzdělávání zaměstnanců primárně na základě vyčíslených nákladů, což nemusí být vždy nejvhodnější přístup. Některé společnosti totiž přistupují k těmto aktivitám spíše jako k projevu dobré vůle, aniž by braly v úvahu skutečné přínosy a efektivitu investic do rozvoje zaměstnanců (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Správně cílené vzdělávání může firmám přinést několik významných výhod. Mezi ně patří lepší využití potenciálu pracovníků, jejich vyšší flexibilita a schopnost lépe se přizpůsobit změnám, což vede k lepšímu pracovnímu výkonu. Zároveň vzdělanější zaměstnanci dokážou efektivněji využívat technologie a systémy, což má pozitivní dopad na celkovou produktivitu firmy. Vzdělávání také může snížit fluktuaci zaměstnanců, jelikož lidé oceňují možnost dalšího rozvoje a tím se zvyšuje jejich loajalita k firmě.

Významnou roli hraje také spokojenost zákazníků, kteří poznají, když zaměstnanci nemají dostatečné znalosti, což může vést k jejich nespokojenosti. Dobře vyškolení zaměstnanci tedy přispívají k udržení klientů a zlepšení kvality poskytovaných služeb. Armstrong (2002) zdůrazňuje, že efektivní vzdělávání navíc podporuje rozvoj pozitivní firemní kultury a přitahuje kvalitní pracovníky.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) lze přínosy vzdělávacích programů sledovat například v růstu produktivity, snížení nákladů, vyšší pracovní morálce či snížení počtu zákaznických stížností. Kromě toho se může snížit potřeba externích konzultantů, prostoje nebo počet hodin potřebných na opravy, což vede k lepší efektivitě procesů a celkovému rozvoji podniku. Podpora vzdělávání zaměstnanců tedy firmám přináší dlouhodobý růst a vyšší kvalitu jejich činností (Barták, 2015).

1.5 Oblasti firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání lze rozdělit na různé oblasti podle obsahu vzdělávání. Dle Hroníka (2007) se oblasti vzdělávání člení na:

- **Funkční vzdělávání:** Funkční vzdělávání má charakter odborné přípravy a bývá často předmětem certifikace. Tento typ vzdělávání přímo navazuje na popis práce a zahrnuje specifické dovednosti a znalosti potřebné k výkonu konkrétních pracovních úkolů. Příkladem může být technické školení nebo odborné kurzy. Podle Tureckiové (2009) je klíčové, aby školení bylo přizpůsobeno konkrétním potřebám organizace a jednotlivých zaměstnanců.
- **Doplňkové funkční vzdělávání:** V doplňkovém funkčním vzdělávání splývají hranice mezi měkkými a tvrdými kompetencemi. Tato oblast zahrnuje rozvoj dovedností, které podporují jak technické, tak interpersonální schopnosti. Plamínek (2010) uvádí, že kombinace měkkých a tvrdých dovedností je zásadní pro komplexní rozvoj zaměstnanců a jejich schopnost efektivně řešit pracovní úkoly.
- **Manažerské vzdělávání:** Manažerské vzdělávání se zaměřuje na rozvoj různých manažerských způsobilostí. Tento typ vzdělávání zahrnuje strategické plánování, rozhodování, řízení změn a efektivní komunikaci. Koubek (2015) zdůrazňuje, že kvalitní manažerské vzdělávání je klíčové pro úspěšné vedení týmu a dosažení podnikových cílů.
- **Jazykové vzdělávání:** Jazykové vzdělávání zahrnuje kurzy zaměřené na zlepšení jazykových schopností zaměstnanců. Tyto kurzy jsou nezbytné pro mezinárodní komunikaci a spolupráci. Šikýř (2014) uvádí, že efektivní jazykové vzdělávání podporuje interkulturní porozumění a usnadňuje globální obchodní operace.
- **IT školení:** IT školení se specializuje na rozvoj dovedností v oblasti informačních technologií. To zahrnuje školení v používání softwaru, programování a kybernetické bezpečnosti. Tureckiová (2009) tvrdí, že s rostoucím významem technologií je IT školení klíčové pro udržení konkurenceschopnosti na trhu.
- **Účelové vzdělávání:** Účelové vzdělávání je zaměřeno na rozvoj specifických měkkých dovedností, jako je efektivní telefonování nebo zákaznický servis. Toto vzdělávání je často navrženo tak, aby řešilo konkrétní potřeby organizace

a zlepšovalo určité aspekty pracovního výkonu. Podle Koubka (2015) je účelové vzdělávání efektivní nástroj pro zlepšení specifických schopností zaměstnanců.

- Školení ze zákona: Školení ze zákona má povinný charakter a zahrnuje oblasti, které musí být dodržovány dle legislativních požadavků. Patří sem školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Koubek (2015) zdůrazňuje, že tato školení jsou nezbytná pro zajištění bezpečného pracovního prostředí a prevence pracovních úrazů.

Armstrong a Taylor (2015) poskytují trochu jiné rozdělení oblastí vzdělávání, a to na:

- Manuální dovednosti: Manuální dovednosti zahrnují praktický výcvik zaměřený na manuální činnosti, které jsou nezbytné pro konkrétní pracovní úkoly. Tento typ školení je často používán ve výrobních odvětvích. Svozilová (2011) uvádí, že manuální dovednosti jsou základem efektivní výrobní praxe.
- Počítačové dovednosti: Počítačové dovednosti zahrnují školení v oblasti používání počítačů a softwaru. Tato školení jsou klíčová pro zajištění efektivity a produktivity v moderním pracovním prostředí. Tureckiová (2009) zdůrazňuje, že počítačové dovednosti jsou nezbytné pro každodenní pracovní činnosti.
- Výcvik vedoucích týmů: Výcvik vedoucích týmů se zaměřuje na rozvoj schopností vedení a řízení týmů. Tento typ školení zahrnuje techniky motivace, komunikace a řešení konfliktů. Koubek (2015) uvádí, že efektivní vedení týmů je klíčové pro dosažení týmových a podnikových cílů.
- Výcvik manažerů: Výcvik manažerů zahrnuje rozvoj manažerských schopností a kompetencí, jako je strategické plánování, rozhodování a řízení změn. Koubek (2015) zdůrazňuje, že kvalitní manažerské vzdělávání je základem úspěšného řízení organizace.
- Interpersonální dovednosti: Interpersonální dovednosti zahrnují školení zaměřené na zlepšení mezilidských vztahů a komunikace. Tato školení jsou klíčová pro efektivní spolupráci a týmovou práci. Plamínek (2010) uvádí, že rozvoj interpersonálních dovedností podporuje pozitivní pracovní atmosféru.
- Osobní dovednosti: Osobní dovednosti zahrnují rozvoj individuálních schopností, jako je time management, stres management a sebe prezentace. Podle Koubka (2015) tyto dovednosti přispívají k celkové produktivitě a spokojenosti zaměstnanců.

- Výcvik zaměřený na procedury a postupy: Školení zaměřené na procedury a postupy zahrnuje trénink specifických procesů a standardů, které jsou uplatňovány v organizaci. Svozilová (2011) zdůrazňuje, že jasné a efektivní postupy jsou klíčové pro konzistentní a kvalitní výkon.

Často se také používá základní rozdělení na oblasti měkkých a tvrdých dovedností (Armstrong & Taylor, 2015; Hroník, 2007):

- Měkké dovednosti: Měkké dovednosti zahrnují komunikaci, týmovou spolupráci, řešení konfliktů a emoční inteligenci. Tyto dovednosti jsou zásadní pro efektivní interakci s kolegy a zákazníky. Plamínek (2010) zdůrazňuje, že rozvoj soft skills může mít výrazný dopad na celkovou pracovní atmosféru a firemní kulturu.
- Tvrdé dovednosti: Tvrdé dovednosti zahrnují technické dovednosti, IT schopnosti, jazykové znalosti a odbornou přípravu. Tureckiová (2009) uvádí, že technické dovednosti jsou nezbytné pro efektivní plnění specifických pracovních úkolů.

1.6 Přístupy k firemnímu vzdělávání

Plamínek (2010) identifikuje tři hlavní přístupy k podnikovému vzdělávání:

- Nesystematický přístup: Tento přístup zahrnuje neplánované a jednorázové vzdělávací akce, které reagují na aktuální potřeby jednotlivců nebo firmy. Hodnocení přínosu a efektivity těchto vzdělávacích aktivit je často nepravidelné a obtížné.
- Systematický přístup: Vzdělávání zaměstnanců je systematicky plánováno a prováděno jako součást celkového personálního řízení. Cílem je dosáhnout konkrétních změn v pracovním chování zaměstnanců a zlepšit jejich dovednosti a znalosti na základě předem stanovených cílů a strategií.
- Koncepce průběžného vzdělávání: Tento přístup se zaměřuje na nepřetržitý proces učení zaměstnanců. Vzdělávání je integrovanou součástí firemní kultury a je podporováno na všech úrovních řízení. Umožňuje zaměstnancům rychleji reagovat na změny a přizpůsobovat se novým požadavkům trhu.

Dvořáková (2012) ve své práci zdůrazňuje podniky, které vzdělávání svých zaměstnanců neprovádějí vůbec nebo pouze v minimální míře. V těchto organizacích je vzdělávání často omezeno na nezbytné školení nutné pro vykonávání specifických pracovních úkolů nebo pro splnění zákonných požadavků. Tyto podniky považují

vzdělávání za individuální odpovědnost zaměstnanců a při náboru nových pracovníků preferují uchazeče, kteří již disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi.

1.7 Historický vývoj a důvody implementace firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání má dlouhou historii, která sahá až do počátků industrializace. V průběhu 19. a 20. století se pod vlivem technologického pokroku a rostoucích požadavků na kvalifikaci pracovníků začalo systematicky rozvíjet. Průmyslová revoluce přinesla potřebu odborně zdatných pracovníků, což vedlo k vytvoření prvních interních školení a vzdělávacích programů (Koubek, 2015).

V polovině 20. století se firemní vzdělávání začalo více formalizovat a stalo se nedílnou součástí personální politiky podniků. Firmy začaly investovat do vývoje specializovaných tréninkových programů a školících středisek, aby zlepšily kvalifikaci svých zaměstnanců a zvýšily svou konkurenceschopnost na trhu. Vzdělávací programy byly zaměřeny na technické dovednosti, řízení kvality a zlepšení výrobních procesů (Bedrnová & Nový, 2007).

2 Vzdělávací metody a techniky ve firmách

Barták (2007) rozlišuje dvě skupiny technik a metod výuky: externí a interní.

1. Externí metody:

- Znamenají vzdělávání, které se koná mimo pracoviště a je zpravidla zajišťováno externími vzdělávacími organizacemi.
- Tento způsob získávání nových dovedností a znalostí bývá finančně náročnější, avšak někdy je nevyhnutelný.

2. Interní metody:

- Probíhají přímo na pracovišti a obvykle se zaměřují na praktické dovednosti a znalosti, které mají zaměstnanci získat.
- Interní školení je účinné pro výuku zaměstnanců v konkrétních firemních procesech a postupech.

Každý z těchto typů vzdělávání má své přednosti a jejich vhodnost závisí na konkrétních potřebách firmy a zaměstnanců. Externí školení může přinést nové perspektivy a znalosti zvenčí, zatímco interní školení je vhodné pro specifické firemní procesy (Koubek, 2015).

Podle Koubka (2015) je rovněž rozdíl mezi metodami vzdělávání uplatňovanými v pracovním prostředí a mimo něj. Manažeři a specialisté se často účastní školení mimo pracoviště, kde získané nové znalosti mohou efektivně aplikovat ve své práci. Naopak u dělníků, kteří se většinou školí přímo na pracovišti, je vliv externího vzdělávání méně výrazný nebo téměř nepostřehnutelný.

2.1 Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracovní prostředí často připomíná tradiční školní vyučování a probíhá například v školících střediscích, vývojových pracovištích nebo v jiných firemních prostorách určených k tomuto účelu. Většina metod používaných mimo pracoviště se zaměřuje na rozvoj znalostí, postojů a sociálních dovedností, přičemž moderní přístupy zahrnují i rozvoj praktických dovedností, které jsou snadněji aplikovatelné v praxi (Koubek, 2007).

Koubek (2007) mezi metody vzdělávání mimo pracoviště zařazuje následující:

- Přednášku

- Přednášku spojenou s diskusí
- Demontrace
- Případové studie
- Workshopy
- Brainstorming
- Simulace
- Hraní rolí
- Assessment centra
- Outdoor training
- E-learning

2.2 Vzdělávání na pracovišti

Ve druhé formě vzdělávání na pracovišti je pracoviště chápáno jako prostředí, kde přímo probíhá vzdělávání. V této formě je vzdělávání již plánované a zaměřené na odborné znalosti, probíhá přímo při výkonu práce zaměstnance a je monitorováno. Na pracovním místě probíhají různé vzdělávací aktivity (Koubek, 2007).

Koubek (2007) mezi metody používané při vzdělávání na pracovišti patří:

- Instruktaž při výkonu práce
- Coaching
- Mentoring
- Counselling
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce

Koubek (2007) na rozdíl od jiných autorů zahrnuje také pracovní porady.

Třetí forma vzdělávání spojuje učení a práci, takže se neoddělují. Tato forma je informální a vzdělávání je součástí každodenní práce. Zaměstnanci se učí tím, že čelí novým výzvám a řeší složité úkoly (Koubek, 2007).

2.3 Moderní trendy a technologie ve firemním vzdělávání

S nástupem digitální éry v 21. století došlo k dalšímu významnému posunu ve firemním vzdělávání. Technologie, jako jsou e-learningové platformy, virtuální realita a mobilní aplikace, umožnily firmám poskytovat flexibilní a přístupné vzdělávání zaměstnancům

po celém světě. Tyto technologie umožňují personalizované vzdělávací zážitky, které se mohou přizpůsobit individuálním potřebám a učebním stylům zaměstnanců (Bartoňková, 2010).

Moderní trendy ve firemním vzdělávání zahrnují:

2.3.1 E-learning a online kurzy

E-learning, který využívá informační a komunikační technologie pro vzdělávání, je již několik let významným trendem a očekává se, že jeho význam bude i nadále růst. Umožňuje zaměstnancům přístup k výukovým zdrojům online, což jim umožňuje učit se prakticky odkudkoliv bez nutnosti cestování. Tento způsob vzdělávání je velmi efektivní z hlediska času i nákladů. Navíc nabízí výhodu rychlé a levné aktualizace obsahu, což je obzvláště vhodné pro školení zaměřená na dodržování předpisů. Zaměstnanci mohou k e-learningovým platformám přistupovat pomocí počítačů, chytrých telefonů nebo tabletů (Kopecký, 2006).

Další významnou výhodou e-learningu je flexibilita, která umožňuje zaměstnancům přístup k obsahu podle jejich potřeby, ať už během cestování, v práci nebo ve volném čase. Tato flexibilita činí e-learning ideální volbou pro lidi s nabitým programem nebo pro ty, kteří preferují učení vlastním tempem (Barešová, 2003).

Navíc je e-learning nákladově efektivní, často stojí jen zlomek toho, co tradiční vzdělávání. Eliminuje výdaje spojené s cestováním, zařízeními a tištěnými materiály. Tato dostupnost činí e-learning přístupným širšímu publiku, včetně těch v odlehlých nebo znevýhodněných oblastech (Barešová, 2003).

2.3.2 Microlearning

Microlearning je moderní přístup k firemnímu vzdělávání, který nabízí malé a snadno stravitelné balíčky informací právě tehdy, kdy jsou potřebné. Využívá krátká videa, textové instrukce nebo grafické návody, což umožňuje zaměstnancům rychle a efektivně získat konkrétní dovednosti nezbytné pro plnění jejich pracovních úkolů (Frk, 2017).

Důležité faktory podporující rozvoj microlearningu ve firmách zahrnují rozšíření smartphonů a dostupnost internetu, které poskytují okamžitý přístup k informacím kdekoli a kdykoli. Tímto způsobem mohou zaměstnanci získat potřebné znalosti právě v okamžiku, kdy je potřebují, což zvyšuje jejich produktivitu a efektivitu (Frk, 2017).

Výhody microlearningu ve firemním vzdělávání zahrnují:

- Krátký čas potřebný ke studiu: Zaměstnanci mohou absolvovat krátké vzdělávací moduly během krátkých přestávek nebo méně vytížených pracovních okamžiků.
- Okamžitý přístup ke znalostem: Díky využití mobilních zařízení mají zaměstnanci přístup k potřebným informacím kdykoliv a kdekoliv.
- Vysoká názornost: Použití multimédií činí výukový obsah srozumitelným a snadno zapamatovatelným

Microlearning se stal populárním ve firemním vzdělávání napříč různými odvětvími, včetně farmaceutického a bankovního sektoru. Nahrazuje tradiční, často méně efektivní e-learningové metody. Příkladem efektivního využití microlearningu ve firemním prostředí je mobilní aplikace Google Primer, která poskytuje rychlé a praktické vzdělávací materiály, přizpůsobené aktuálním potřebám zaměstnanců (Frk, 2017).

2.3.3 Gamifikace

Gamifikace, tedy použití herních prvků v neherním prostředí, se stává populárním přístupem ve vzdělávání zaměstnanců. Zahrnuje aplikaci mechanismů jako sbírání bodů nebo řešení úkolů a je obzvláště účinná v online výuce. Herní prvky zvyšují zaujetí a motivaci účastníků, což vede k lepším výsledkům. Klíčové je jejich vhodné použití, protože špatná implementace může způsobit negativní reakce.

Příkladem úspěšné gamifikace je aplikace Duolingo, která nabízí bezplatné studium jazyků. Uživatelé se učí prostřednictvím aktivit jako psaní, překlady a rozpoznávání obrázků. Učení je rozděleno do dovedností a tempo se přizpůsobuje individuálním potřebám. Herní prvky jako sbírání XP bodů a sledování postupu kolegů zvyšují motivaci a angažovanost.

Gamifikace zahrnuje i tzv. "serious games", hry navržené pro vzdělávání nebo jiné neherní cíle. Tento designový proces využívá techniky design thinking a může výrazně zvýšit efektivitu vzdělávání. Proto je gamifikace stále častěji požadována personalisty ve firemním vzdělávání jako inovativní metoda pro rozvoj zaměstnanců. (Frk, 2016)

2.3.4 Virtuální realita (VR)

Virtuální realita (VR) představuje revoluční nástroj ve firemním vzdělávání, který umožňuje simulovat různé stresové, komunikační a pracovní situace s vysokou mírou realismu a nízkými náklady. Tento způsob vzdělávání poskytuje firmám konkurenční

výhodu tím, že umožňuje efektivnější a zapamatovatelnější školení zaměstnanců (VR Education, 2024).

Zde jsou příklady využití virtuální reality ve firemním vzdělávání:

2.3.4.1 Klasické školení ve firmách

Vzdělávání zaměstnanců v oblastech jako efektivní komunikace, stres management a motivace je klíčové pro úspěšný chod firmy. Tradiční školení často probíhá v konferenčních místnostech s projektorem a lektorem, což však často vede k nízké míře zapamatování informací. VR školení naopak umožňuje účastníkům plně prožít situace, což usnadňuje zapamatování a aplikaci získaných znalostí (VR Education, 2024).

2.3.4.2 Zvýšení bezpečnosti práce

Specifické procesy v mnoha firmách vyžadují vysoký důraz na bezpečnost práce. Pomocí VR mohou zaměstnanci zažít simulované krizové situace, například manipulaci s nebezpečnými chemikáliemi nebo poskytování první pomoci, což zlepšuje jejich připravenost a schopnost reagovat v reálných krizových situacích (VR Education, 2024).

2.3.4.3 Školení BOZP a PO

Povinná školení bezpečnosti práce a požární ochrany často bývají pro zaměstnance nudná a málo interaktivní. VR zvyšuje interaktivitu těchto školení tím, že umožňuje zaměstnancům prožít reálné situace, jako je hašení požáru, což zvyšuje jejich pozornost a zapamatovatelnost informací (VR Education, 2024).

2.3.4.4 Školení na stroje a procesy

Chyby zaměstnanců mohou firmu stát nemalé peníze. Efektivní vzdělávací systém s využitím VR umožňuje zaměstnancům detailně se seznámit s procesy a obsluhou strojů, což snižuje chybovost a ztráty při výrobě. VR může také urychlit zaučení nových zaměstnanců a zlepšit jejich připravenost (VR Education, 2024).

2.3.4.5 Nábor nových zaměstnanců

Technologie VR může také sloužit jako nástroj pro nábor nových zaměstnanců. Potenciální zaměstnanci mohou ve VR zažít simulovaný pracovní den nebo prohlídku firmy, což jim poskytne jasnou představu o pracovním prostředí a náplni práce, čímž se zvýší jejich jistota při výběru nového zaměstnání (VR Education, 2024).

2.3.5 Umělá inteligence

V oblasti firemního vzdělávání má AI potenciál výrazně zvýšit efektivitu vzdělávacího procesu a přizpůsobit ho individuálním potřebám zaměstnanců. AI vzdělávací platformy mohou rychle identifikovat problematická témata a přizpůsobit obsah podle konkrétních potřeb jednotlivých uživatelů. Personalizace obsahu zahrnuje přizpůsobení formy učení, což může být video, text, grafy nebo tabulky, a také správné načasování lekcí.

Budoucnost AI ve vzdělávání spočívá v ještě lepším přizpůsobení vzdělávacího procesu individuálním potřebám zaměstnanců a přiblížení uživatelského rozhraní reálným situacím, což povede k efektivnějšímu učení. AI poskytuje nástroje pro zvládnutí neustálého rozvoje, který bude stále více zaměstnanců vyžadovat (Ekl, 2020).

3 Rozvoj kompetencí: Upskilling, Reskilling, Cross-skilling, Targeted skilling

Zájem o témata jako reskilling, upskilling, cross-skilling a targeted skilling je reakcí na zrychlující se tempo změn v globálním byznysu a zkracující se čas rozpadu dovedností. Studie ukazují, že do roku 2025 bude polovina všech zaměstnanců potřebovat rekvalifikaci kvůli rozšiřujícímu se využívání technologií. Přestože automatizace a umělá inteligence nevytlačí zaměstnance z trhu práce, budou vytvářet nové pracovní pozice vyžadující nové dovednosti, což podtrhuje potřebu reskillingu (Frk, 2022).

3.1 Upskilling

Upskilling se zaměřuje na pomoc zaměstnancům získat více znalostí a rozvíjet nové kompetence, které souvisejí s jejich současnou pracovní pozicí. Cílem upskillingu je prodloužit vertikální základnu „T-modelu“ talentů, což představuje hloubku dovedností zaměstnance. Tento proces umožňuje zaměstnancům stát se experty ve svém oboru a zvyšuje jejich hodnotu pro organizaci. Upskilling je klíčový pro udržení konkurenceschopnosti zaměstnanců i firmy, protože přináší inovace a zlepšuje výkon v rámci existujících rolí (Frk, 2022).

3.2 Reskilling

Reskilling se soustředí na přípravu zaměstnanců, aby mohli změnit pracovní pozici, přejít na nové role v rámci organizace, nebo tyto nové role zastávat současně. Tento proces zahrnuje kompletní posun vertikální linie dovedností zaměstnance a je reprezentován „M-modelem“ talentů, kde zaměstnanec disponuje více kvalifikacemi. Reskilling je zvláště důležitý v kontextu rychlých technologických změn a automatizace, které vyžadují, aby zaměstnanci neustále aktualizovali své dovednosti a byli připraveni na nové výzvy a příležitosti. Přestože se reskilling může zdát náročný, výsledkem je zaměstnanec vybavený více kvalifikacemi, což je dnes již často požadovaný standard (Frk, 2022).

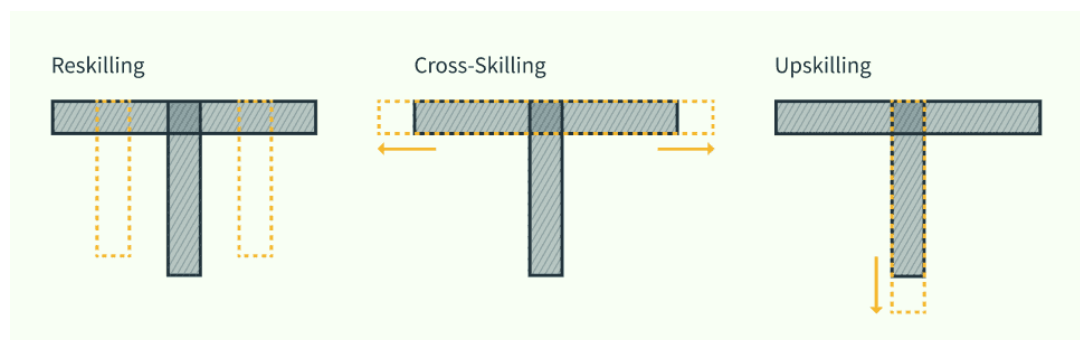
3.3 Cross-skilling

Cross-skilling je proces rozvoje dovedností, které jsou ceněny napříč různými funkcemi a odděleními v organizaci. Tímto způsobem se zaměstnanci stávají více flexibilními a univerzálními, což jim umožňuje efektivně spolupracovat s různými týmy a přispívat k různým projektům. Cross-skilling zlepšuje schopnost organizace reagovat na změny

a inovace, protože zaměstnanci s širokým spektrem dovedností mohou rychle přebírat nové úkoly a adaptovat se na měnící se požadavky (Frk, 2022).

3.4 Targeted Skilling

Targeted skilling se zaměřuje na velmi rychlé a přesně cílené doplňování chybějících dovedností, často z různých kompetencí. Tento přístup se využívá k rychlé reakci na specifické potřeby organizace, například při zavádění nové technologie nebo procesu, kdy je třeba rychle připravit zaměstnance na nové úkoly. Targeted skilling je efektivní způsob, jak zajistit, že zaměstnanci mají konkrétní dovednosti potřebné pro úspěch v konkrétních projektech nebo funkcích, což může výrazně zvýšit produktivitu a efektivitu týmu (Frk, 2022).



Obrázek 1: T-Model (Zdroj: gloat.com/blog/upskilling)

4 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizacích

System vzdelávání zaměstnanců by měl být pevně začleněn do celkového rámce personální práce. Jak uvádí Tureckiová (2009), tento systém zahrnuje několik hlavních prvků, mezi které patří:

- nábor a výběr zaměstnanců,
- udržení a motivace pracovníků,
- hodnocení výkonu a systém odměn.

Firmy potřebují zaměstnance s odpovídajícími dovednostmi a kompetencemi. Strategické vzdělávání spočívá v tom, že kroky směřující k naplnění těchto potřeb jsou plánovány a realizovány s ohledem na celkovou strategii firmy. To zahrnuje nejen stanovení strategických požadavků a cílů organizace, ale také zohlednění individuálních potřeb zaměstnanců, například v oblasti osobního rozvoje. Tímto způsobem společnost zvyšuje svou hodnotu na pracovním trhu a zároveň posiluje svůj lidský kapitál (Armstrong a Taylor, 2015).

Strategické vzdělávání se zaměřuje na snižování rozdílů mezi stávajícími a požadovanými dovednostmi zaměstnanců, tedy mezi tím, co zaměstnanci v současnosti umí, a tím, co je od nich vyžadováno. To obvykle zahrnuje rozvoj méně rozvinutých nebo chybějících dovedností, a to prostřednictvím různých forem školení, jako je tradiční prezenční výuka či e-learning (Tureckiová, 2009).

V rámci systematického vzdělávání se organizace nezaměřují pouze na současné manažery, ale také na přípravu jejich nástupců. Zvláštní pozornost je věnována talentovaným zaměstnancům, u kterých je vzdělávání řízeno individuálními plány rozvoje (Tureckiová, 2009).

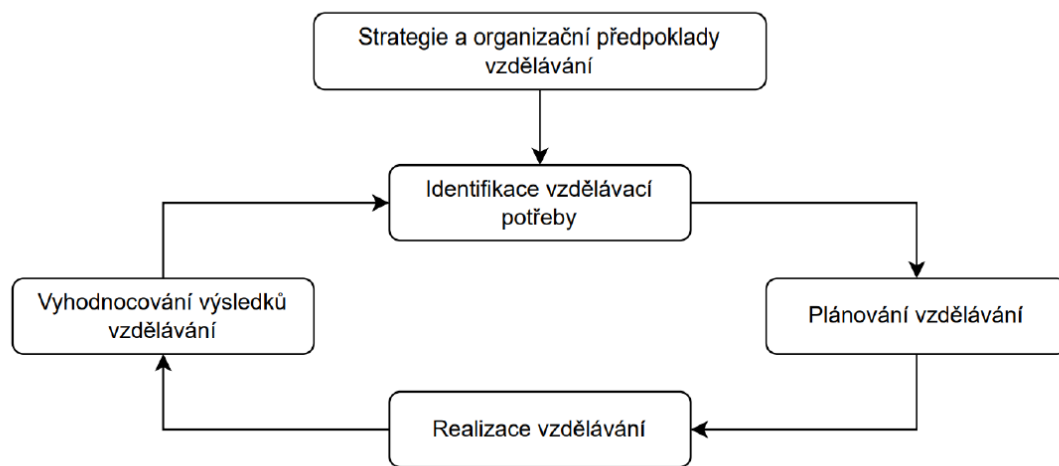
Klíčovou roli v tomto systematickém přístupu hrají personalisté. Ve větších organizacích je tento přístup řízen specializovanými odděleními zaměřenými na rozvoj lidských zdrojů (Hroník, 2007).

Mezi hlavní přínosy úspěšného vzdělávání zaměstnanců patří:

- zlepšení výkonu na úrovni jednotlivce, týmů i celé společnosti,
- vyšší kvalita služeb poskytovaných zákazníkům, a to jak externím, tak interním,

- posílení image firmy jako výborného zaměstnavatele a spolehlivého obchodního partnera,
- růst atraktivity zaměstnanců na pracovním trhu a lepší uplatnitelnost jejich dovedností,
- zlepšení kvality života zaměstnanců prostřednictvím jejich osobního rozvoje a převzetí odpovědnosti za svou kariéru.

Systematické vzdělávání se v praxi často popisuje jako cyklický proces, který zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit, jejich realizaci a následné vyhodnocení efektivity (Šikýř, 2016).



Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání (Zdroj: upraveno podle Šikýř (2016))

4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Systematický vzdělávací cyklus začíná klíčovým krokem identifikace problému, který je třeba řešit prostřednictvím vzdělávání a rozvoje. Tento krok, známý jako identifikace nebo analýza vzdělávacích potřeb, je základním kamenem efektivního vzdělávacího procesu. V této fázi je nutné shromáždit a analyzovat data o aktuálních znalostech, schopnostech a dovednostech pracovníků, která se následně porovnávají s požadovanou úrovní kompetencí (Vodák & Kucharčíková, 2011). Cílem tohoto procesu je nasměrovat vzdělávací zdroje do oblastí, které jsou úzce propojené s cíli organizace, a tím přispět ke zlepšení produktivity a kvality poskytovaných produktů a služeb (Miller & Osinski, 2002).

Analýza vzdělávacích potřeb odhaluje nedostatky ve vzdělání a rozvoji pracovníků. Tyto nedostatky, označované jako výkonnostní mezery, se mohou týkat znalostí, dovedností a postojů. Výkonnostní mezera představuje rozdíl mezi současnou úrovní výkonnosti pracovníků a požadovanou standardní úrovní výkonnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011). Identifikace těchto mezer je klíčová pro efektivní alokaci vzdělávacích zdrojů, což zajišťuje, že vzdělávací úsilí bude cíleně zaměřeno na oblasti, které nejvíce potřebují zlepšení.

Po identifikaci výkonnostních mezer je nutné rozhodnout, které z těchto mezer budou řešeny prostřednictvím vzdělávání a rozvoje pracovníků, a následně vypracovat vzdělávací plán (Vodák & Kucharčíková, 2011). Celý proces identifikace vzdělávacích potřeb je nezbytný pro dosažení optimální výkonnosti organizace. Bez něj by bylo obtížné efektivně zaměřit vzdělávací programy na skutečně potřebné oblasti a dosáhnout tak požadovaných cílů organizace. Tímto způsobem může organizace zajistit, že její zaměstnanci budou mít potřebné znalosti a dovednosti k dosažení vysoké úrovně produktivity a kvality ve svých pracovních úkolech (Vodák & Kucharčíková, 2011).

4.2 Analýza vzdělávacích potřeb

Pro zjištění a popis vzdělávacích potřeb je klíčové provést jejich důkladnou analýzu (Bartoňková, 2010). Tato analýza je základním kamenem pro tvorbu účinných vzdělávacích programů (Armstrong, 2002; Bartoňková, 2010) a zároveň hraje důležitou roli při naplňování strategických cílů organizace (Barták, 2007). V odborné literatuře jsou často zaměňovány pojmy jako identifikace, rozpoznání, zjišťování či analýza vzdělávacích potřeb, přičemž všechny tyto pojmy vedou ke společnému účelu – odhalit a popsat vzdělávací potřeby jednotlivců či celé firmy, načež s nimi dále pracovat. Bartoňková (2010) zdůrazňuje, že proces identifikace a analýzy potřeb se vzájemně prolíná a na sebe navazuje.

Analýzu vzdělávacích potřeb lze realizovat na několika rovinách. První úroveň zahrnuje celou organizaci, kde jsou analyzovány její strategie, cíle, organizační kultura či struktura zaměstnanců. Druhá úroveň se zaměřuje na pracovní pozice, kde jsou zkoumány specifické vlastnosti jednotlivých pracovních rolí, kvalifikační požadavky a manažerské přístupy. Poslední úrovní je zkoumání jednotlivců, přičemž se hodnotí jejich dovednosti, požadavky, výkony a kvalifikace (Koubek, 2007; Vodák & Kucharčíková,

2011). Armstrong (2002) navrhuje přejít od analýzy pracovních míst k analýze týmů či skupin.

Různí autoři přistupují k rozdělení analýzy vzdělávacích potřeb odlišně. Někteří, jako například Koubek (2007) a Vodák & Kucharčíková (2011), hovoří o třech úrovních – organizační, pracovní a individuální. Armstrong (2002) však dělí tento proces na analýzu potřeb podniku, týmů a jednotlivců. Hroník (2007) se naopak soustředí pouze na organizační a individuální potřeby.

Jiný přístup k dělení analýzy se zaměřuje na zdroj těchto potřeb. Ballard a Morris (2003) rozlišují externě identifikované potřeby, které vycházejí od zaměstnavatele či manažera, a potřeby interní, pocházející přímo od zaměstnance (Ballard & Morris, 2003). Mezi různými úrovněmi může vzniknout buď shoda, kdy potřeby organizace a jednotlivců odpovídají, nebo nesoulad, pokud se tyto potřeby rozcházejí (Průcha, 2014). Je důležité, aby se organizace snažila sladit zjištění ze všech úrovní a dosáhnout kompromisů (Hroník, 2007).

Cílem analýzy vzdělávacích potřeb je nejen odhalit tyto potřeby, ale také definovat nevhodnější obsah a formu vzdělávacích aktivit, aby podpořily rozvoj jak jednotlivých zaměstnanců, tak celých týmů i organizace jako celku (Bartoňková, 2010; Armstrong, 2002; Barták, 2007). Tento proces však může narážet na různé překážky, například neochotu ze strany manažerů přijmout zjištěné potřeby, nebo nedostatek zájmu zaměstnanců o vlastní rozvoj (Bartoňková, 2010). Navíc některé identifikované potřeby nemusí mít charakter vzdělávacích požadavků, ale mohou spíše poukazovat na potřebu zlepšení motivace či změny pracovního prostředí (Belcourt & Wright, 1998).

4.3 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Plánování vzdělávání je druhou fází cyklu vzdělávání a rozvoje, která přímo navazuje na identifikaci potřeb a měla by vycházet z analýzy vzdělávacích potřeb. V této fázi je klíčové neztratit směr a dodržovat strategii a stanovené cíle organizace, což znamená mít jasně definované vzdělávací cíle. Při tvorbě plánu je nezbytné konkrétně vymezit potřeby a stanovit cíle vzdělávání a rozvoje, které je třeba naplnit (Koubek, 2015). Tyto cíle slouží jako vodítko pro návrh vzdělávacích akcí a jsou základem pro formulaci dílčích cílů (Bartoňková, 2010).

V organizaci má zaměstnavatel na své zaměstnance řadu požadavků, které by měli v oblasti vzdělávání a rozvoje splnit. Je na zaměstnavateli, aby se zaměřil pouze na ty

nejdůležitější očekávání. Pozornost je také věnována odpovědnosti jednotlivých aktérů, například co spadá pod odpovědnost bezprostředního manažera.

Plán by měl obsahovat časové vymezení aktivit a způsob hodnocení výsledků (Koubek, 2015). Vodák a Kucharčíková (2011) pojmají fázi plánování spíše jako tvorbu návrhu vzdělávacího programu, který bude zpracován v podobě plánu nebo projektu. Tento proces rozdělují do tří navazujících fází:

1. Přípravná fáze je důležitá pro stanovení cílů. Jedná se o několik dílčích cílů, které napomáhají lepšímu průběžnému hodnocení a dosahování milníků. To může zvýšit motivaci zaměstnanců, protože vidí pokrok a výsledky své práce, což usnadňuje závěrečné hodnocení dosažených výsledků. Stanovení cílů by mělo také vymežit rozsah vzdělávání a rozvoje.
2. Realizační fáze představuje zpracování jednotlivých částí vzdělávacího a rozvojového plánu. Témata jsou seřazena podle priority a stanoví se metody a techniky, kterými bude vzdělávání a rozvoj realizován. Existuje mnoho možností, které budou podrobněji rozebrány v následujícím textu.
3. Závěrečná fáze, nazývaná zdokonalování, má za cíl poskytnout zpětnou vazbu. Tato fáze umožňuje průběžné zlepšování vybraných metod a technik vzdělávání na základě získané zpětné vazby. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

4.4 Realizace vzdělávání zaměstnanců

Podle Hroníka (2007) je při přípravě vzdělávacích programů klíčové zahrnout nejen stanovení cílů, obsah školení, metody, účastníky a lektory, ale také zajistit adekvátní finanční a organizační podporu. Koubek (2007) zdůrazňuje, že dobrý vzdělávací plán by měl odpovídat na otázky typu: „Co konkrétně bude součástí vzdělávání? Pro koho je určeno? Jakým způsobem bude realizováno? Kdo jej povede? Kdy a kde se bude konat? Jaká bude cena? A jak budou hodnoceny výsledky a účinnost vzdělávací akce?“

Prvním krokem v procesu plánování je definování cílů. To znamená určit, jaké konkrétní chování a výkony se od účastníků očekávají a jak budou tyto výkony hodnoceny. Často se zaměňují cíle s tím, co se má během výuky odehrát, ale cíle by měly být spíše zaměřeny na konečné výsledky. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že je klíčové, aby účastníci znali cíle vzdělávání dopředu, aby byly tyto cíle v souladu s firemní strategií a aby splňovaly kritéria „SMART“ – specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené.

Další fází je vytvoření detailního programu, který stanoví časový harmonogram, témata k výuce, vyučovací metody a potřebné nástroje. Účastníci by měli mít příležitost vyjádřit své názory na obsah školení a sdělit své očekávání, což může vést k úpravě programu podle jejich potřeb.

Motivace účastníků je zásadní pro úspěšné vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2011) navrhuje motivovat zaměstnance příklady z praxe, kdy podobné vzdělávací akce vedly k významnému kariérenímu růstu. Nejúčinnější je, když tyto příběhy prezentují lidé, kteří je osobně prožili, nebo ti, kteří dokáží přesvědčivě předat jejich význam. Motivace závisí také na obtížnosti úkolů – snadné úkoly mohou být nudné, zatímco příliš složité mohou demotivovat. Je nutné přizpůsobit vzdělávací aktivity potřebám jednotlivců a brát v úvahu aspekty jako význam práce, kariérení postup, týmové postavení, sociální benefity či platové ohodnocení.

Armstrong (2007) zdůrazňuje, že vedoucí pracovníci by měli aktivně podporovat a propagovat vzdělávací aktivity tím, že zajistí vhodné podmínky a příležitosti pro rozvoj zaměstnanců. Je důležité, aby zaměstnanci sami vnímali potřebu svého vzdělávání a aktivně usilovali o jeho naplnění.

Nakonec je nezbytné zvážit finanční stránku. Belcourt a Wright (1998) navrhuje různé způsoby, jak snížit náklady na školení, i když to může snížit jeho atraktivitu. Patří sem například interní školení namísto najímání externích odborníků, využití volně dostupných materiálů místo tvorby vlastních, a pořádání školení v blízkosti místa bydliště účastníků, což snižuje náklady na dopravu.

4.5 Vyhodnocení výsledků firemního vzdělávání

Vyhodnocování a evaluace firemního vzdělávání, jak je detailně popsáno v knize Vodáka a Kucharčíkové (2011), představuje klíčovou součást celého vzdělávacího procesu. Tento komplexní proces je navržen tak, aby měřil celkovou efektivitu vzdělávacích aktivit, zhodnotil jejich přínosy pro jednotlivé zaměstnance a celou organizaci, a zároveň analyzoval náklady spojené s těmito aktivitami. Důkladné hodnocení umožňuje organizacím nejen posoudit, zda byly dosaženy vzdělávací cíle, ale také optimalizovat budoucí vzdělávací strategie a investice. Tento proces zahrnuje různé metody a techniky, které pomáhají získat zpětnou vazbu a poskytují podklad pro další rozhodování.

Kritéria hodnocení lze rozdělit na dvě skupiny: interní a externí. Interní kritéria se soustředí na obsah vzdělávacího programu samotného, zatímco externí kritéria se vztahují

k širším cílům celého vzdělávacího procesu. Zaměstnanec má možnost posoudit konkrétní vzdělávací aktivitu a její přínos pro svůj osobní rozvoj. Zároveň se podílí na hodnocení svého individuálního plánu vzdělávání, kde v rámci sebehodnocení zkoumá, jak vzdělávání přispělo k jeho růstu, a porovnává své zkušenosti s pohledem managementu. Tento proces se často prolíná s pravidelným ročním hodnocením pracovníka a slouží jako uzavření jednoho období vzdělávání a zahájení nového (Vodák & Kucharčíková, 2011).

H. Bartoňková (2010) uvádí několik překážek, které mohou bránit efektivnímu hodnocení vzdělávání, a označuje je jako bariéry. Tyto bariéry jsou rozděleny do tří oblastí:

Bariéry ze strany zadavatele, kde například zadavatel:

- nemá jasně definované cíle vzdělávání,
- nepovažuje hodnocení za důležité,
- vnímá hodnocení jako časově náročné a nezabývá se jím.

Bariéry ze strany účastníků, kde účastníci například:

- se cítí ohroženi hodnocením,
- nacházejí se na vyšších pozicích v organizační struktuře a nechtějí být hodnoceni,
- předčasně opouštějí vzdělávací akce, čímž znemožňují hodnocení.

Bariéry ze strany lektorů, kde lektoři například:

- mají obavy z výsledků hodnocení nebo dopadu na jejich profesní dráhu, nejsou ochotni věnovat hodnocení dostatečnou pozornost (Bartoňková, 2010).

4.6 Efektivní implementace firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání je tedy klíčovým nástrojem pro dosažení dlouhodobých cílů podniku a podporu jeho růstu. Zahrnuje různé metody a přístupy, které lze přizpůsobit specifickým potřebám a cílům organizace. Efektivní implementace firemního vzdělávání vyžaduje pečlivé plánování, identifikaci potřeb vzdělávání a použití vhodných vzdělávacích metod. Jak zdůrazňuje Kachaňáková (2011), organizace by měly vytvořit kulturu neustálého učení a inovace, která podpoří dlouhodobý rozvoj a úspěch podniku. Thomson (2016) navíc uvádí, že osvědčené postupy vedení mohou výrazně zlepšit výkonnost zaměstnanců, což opět zdůrazňuje význam efektivního vzdělávání a rozvoje.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Cíl a metodika práce

5.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je identifikovat a analyzovat vzdělávací potřeby zaměstnanců vybrané firmy s ohledem na její další rozvoj a navrhnout vhodný vzdělávací program. Tento program bude zaměřen na zvyšování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců a jejich schopnost přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního prostředí, s ohledem na dostupné zdroje a finanční náročnost.

Celkovým výsledkem této práce budou doporučení, jak implementovat optimalizované vzdělávací programy, které pomohou organizaci dosáhnout vyšší produktivity a konkurenceschopnosti na trhu.

5.2 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část této práce stručně shrnuje problematiku firemního vzdělávání zaměstnanců jako klíčového nástroje rozvoje lidského kapitálu a konkurenceschopnosti. Zabývá se jeho významem, přínosy a cíli, včetně moderních trendů, jako jsou e-learning a gamifikace. Dále nastiňuje systematický přístup k plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávání, s důrazem na identifikaci potřeb a efektivní implementaci.

Praktická část této práce se zaměřila na kvantitativní průzkum, který probíhal ve výrobní společnosti z Příbrami, jež si přála zůstat anonymní, ale poskytla veškeré potřebné informace pro provedení průzkumu. Společnost má momentálně 196 zaměstnanců a 11 agenturních pracovníků. Pro sběr dat byl použit dotazník vytvořený v softwaru Microsoft Forms. Dotazník byl k dispozici jak v elektronické formě, tak v tištěné podobě. Tištěné verze dotazníků byly následně přepsány do Microsoft Forms, aby byla všechna data jednotně zpracována. Tištěné dotazníky byly přesně totožné s elektronickou verzí, jelikož byly vtištěny přímo z Microsoft Forms.

Dotazník byl zaměstnancům k dispozici po dobu jednoho týdne, přičemž jeho návratnost dosáhla přibližně 74 %, jelikož se vrátilo 73 dotazníků z celkových 98 rozeslaných. Distribuován byl elektronicky přes interní komunikační platformu nebo

fyzicky v rámci společnosti. Celkem dotazník vyplnilo 73 zaměstnanců z různých oddělení. Dotazník se zaměřoval na hodnocení současných vzdělávacích programů, zjištění potřeb dalšího rozvoje zaměstnanců a jejich motivaci k účasti na školeních.

Po sběru dat byly odpovědi zpracovány a analyzovány. Výsledky byly graficky znázorněny pomocí softwaru Microsoft Excel, což umožnilo přehlednou vizualizaci dat prostřednictvím grafů a tabulek. Na základě výsledků byly formulovány návrhy na úpravu vzdělávacích programů, které by lépe odpovídaly potřebám zaměstnanců a podpořily jejich profesní rozvoj.

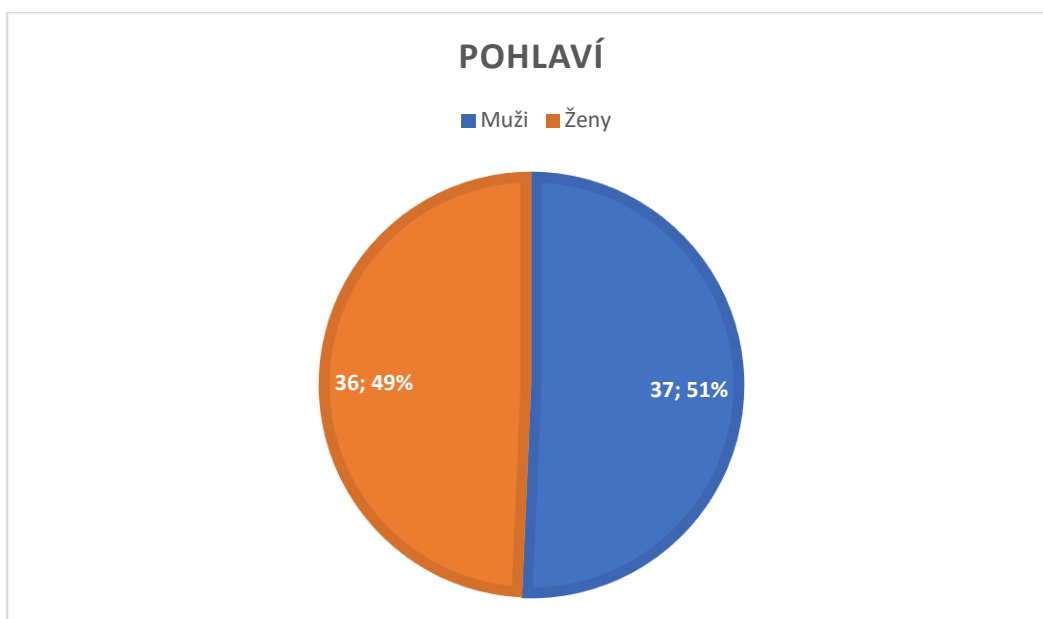
Tyto návrhy byly následně předány výrobní společnosti z Příbrami, aby byly využity při dalším rozvoji firemního vzdělávání. Firma tak získala konkrétní doporučení, jak dále zlepšovat svůj vzdělávací systém a lépe podporovat své zaměstnance v jejich profesním růstu. Je však třeba zdůraznit, že tyto návrhy jsou pouze orientační a měly by sloužit jako inspirace pro další úpravy a přizpůsobení podle konkrétních potřeb firmy.

6 Výsledky dotazníkového šetření

6.1 Základní informace o respondentech

6.1.1 Pohlaví zaměstnanců

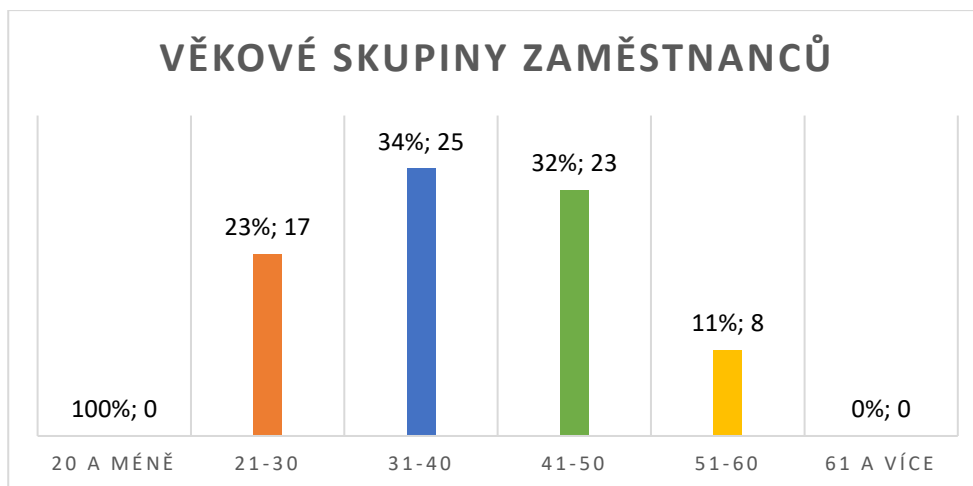
Dotazník vyplnilo celkem 73 zaměstnanců, z toho 37 mužů a 36 žen. Jak je patrné z grafu uvedeného níže, rozložení respondentů podle pohlaví je téměř rovnoměrné. Tento relativně vyvážený počet odpovědí od mužů a žen umožňuje vytvořit reprezentativní vzorek pro analýzu a poskytuje cenné údaje pro vyhodnocení postojů zaměstnanců.



Graf 1: Pohlaví zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

6.1.2 Věkové skupiny zaměstnanců

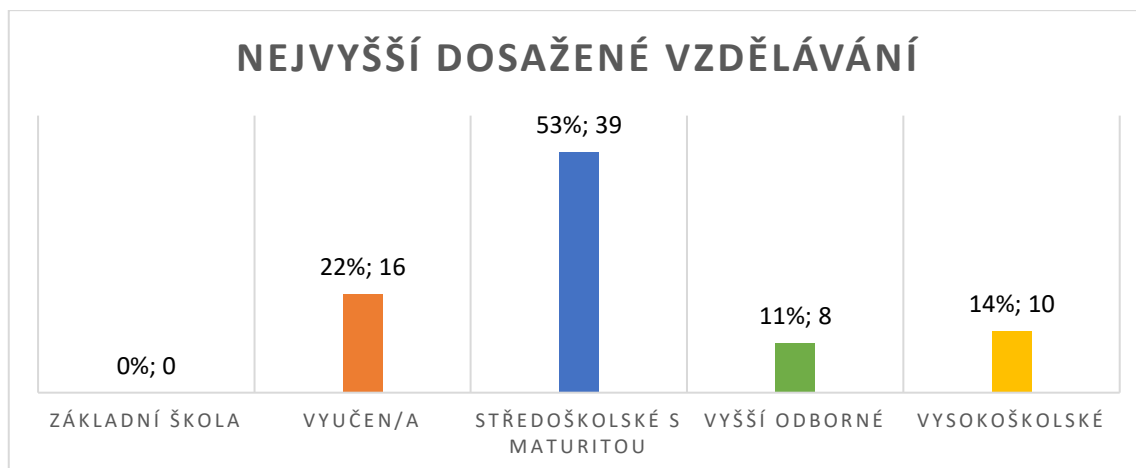
Do dotazníkového šetření se zapojili zaměstnanci různých věkových kategorií, přičemž nejpočetněji zastoupenou skupinou byli zaměstnanci ve věku 31–40 let (25 respondentů), následována skupinou ve věku 41–50 let (23 respondentů). Věková skupina 21–30 let měla 17 respondentů a skupina 51–60 let zahrnovala 8 respondentů. Věkové skupiny 20 let a méně a 61 let a více nebyly v dotazníku zastoupeny. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.



Graf 2: Věkové skupiny Zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

6.1.3 Nejvyšší dosažené vzdělávání zaměstnanců

Respondenti dotazníkového šetření jsou zaměstnanci s různými úrovněmi dosaženého vzdělání. Nejvíce z nich uvedlo, že má středoškolské vzdělání s maturitou (39 zaměstnanců), dále 16 zaměstnanců bylo vyučeno. Vyšší odborné vzdělání dosáhlo 8 zaměstnanců a vysokoškolské vzdělání má 10 zaměstnanců. Žádný z respondentů nemá pouze základní vzdělání. Tato data jsou podrobněji zobrazena v grafu níže.



Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

6.1.4 Ve kterém oddělení ve společnosti pracujete?

Respondenti dotazníkového šetření jsou zaměstnanci zastupující různá oddělení a pracovní pozice v rámci organizace. Mezi nimi jsou pracovníci z výroby, technologie, prodeje, nákupu, logistiky, financí, HR a dalších specializovaných oblastí, jako je například ERP specialista, plánovač výroby, koordinátor projektů nebo manažer výroby.

Tato různorodost profesí poskytuje široký pohled na názory zaměstnanců ohledně firemního vzdělávání, což přispívá k lepšímu pochopení potřeb jednotlivých oddělení a k efektivnějšímu plánování vzdělávacích programů v rámci celé společnosti. Tyto údaje lze blíže sledovat v tabulce níže.

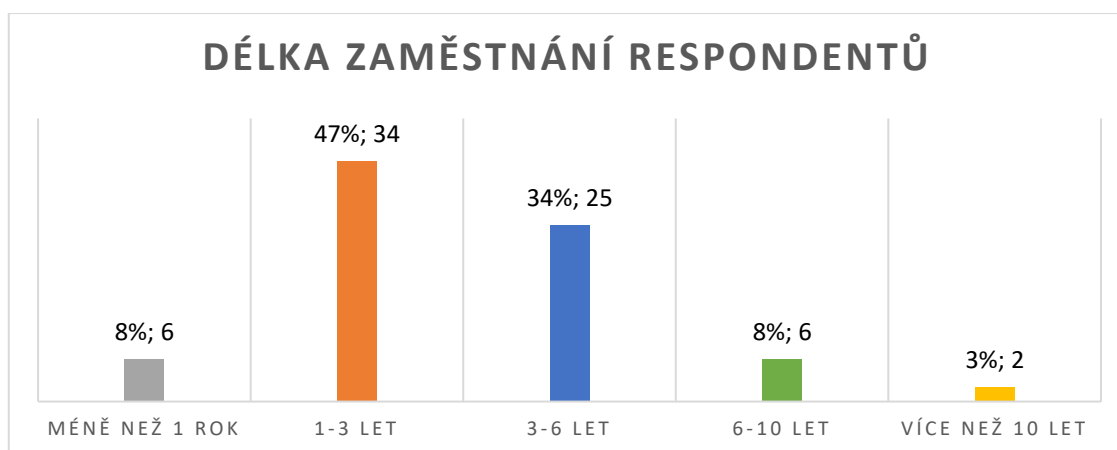
Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců podle oddělení (Zdroj: vlastní zpracování)

Výroba	13	18%
Logistika	6	8%
Obchod	6	8%
Prodej	6	8%
Technologie	6	8%
Nákup	4	5%
Finanční účetní	3	4%
HR	3	4%
Plánovač výroby	3	4%
Pracovník ve výrobě	3	4%
ERP Specialista	2	3%
IT	2	3%
Referent nákupu	2	3%
Údržba	2	3%
Asistentka jednatele	1	1%
Expert řízení projektů	1	1%
Koordinátor projektů	1	1%
Manažer výroby	1	1%
Směnový kvalitář	1	1%
Specialista kvality	1	1%
Team leader – výroba	1	1%
Technolog výroby	1	1%
Vedoucí údržby	1	1%
Výrobní proces	1	1%
Vývoj	1	1%
Zpracování objednávek	1	1%

6.1.5 Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Na základě poskytnutých dat můžeme analyzovat délku zaměstnání respondentů ve společnosti. Největší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 1 až 3 roky, což představuje 34 respondentů. Tato skupina je následována zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 3 až 6 let, a těch je 25. Menší počet respondentů, konkrétně 6, pracuje ve firmě méně než 1 rok a stejný počet, tedy 6, je zaměstnán 6 až 10 let. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti více než 10 let, a těch je pouze 2.

Tato data naznačují, že většina zaměstnanců je ve firmě relativně krátkou dobu, což může být indikátorem vysoké fluktuace nebo mladé společnosti s kratší historií zaměstnávání. Tento trend může být způsoben tím, že se jedná o společnost, která nedávno zažila velkou expanzi. Rychlý růst firmy často vede k nábory většího počtu nových zaměstnanců, což může vysvětlovat vyšší podíl zaměstnanců s kratší dobou zaměstnání. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.

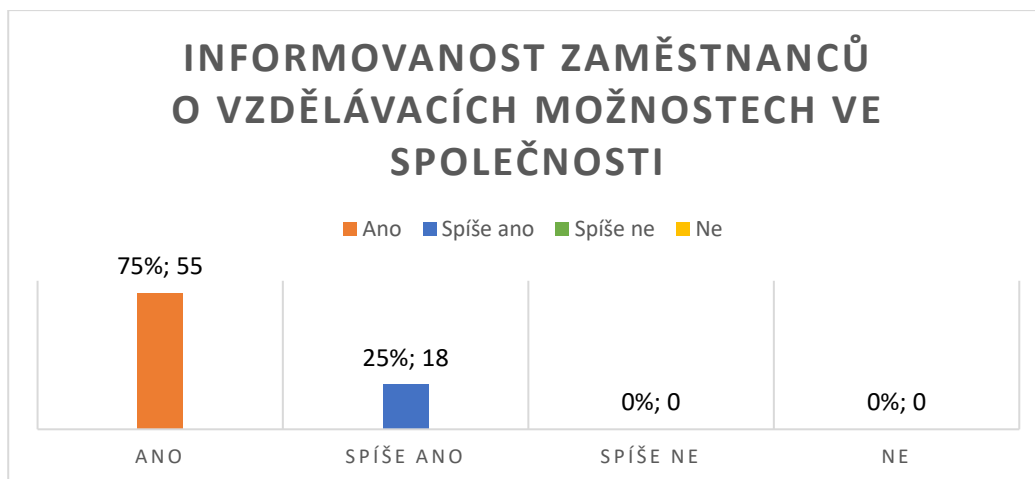


Graf 4: Délka zaměstnání respondentů ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

6.2 Informovanost a hodnocení vzdělávacích možností

6.2.1 Domníváte se, že jste dostatečně informován/a o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?

Celkem 55 zaměstnanců uvedlo, že jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání ve společnosti, a dalších 18 zaměstnanců odpovědělo spíše kladně. Žádný z respondentů nevyjádřil nespokojenost či nedostatečnou informovanost. Tento výsledek ukazuje vysokou míru informovanosti zaměstnanců o vzdělávacích možnostech ve společnosti. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.

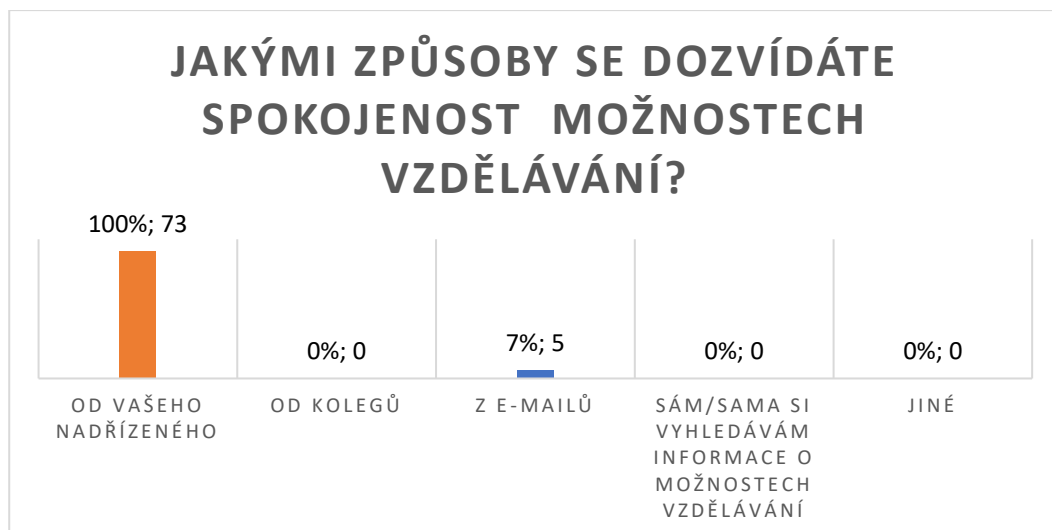


Graf 5: Informovanost zaměstnanců o vzdělávacích možnostech ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

6.2.2 Jakými způsoby se dozvídáte o možnostech vzdělávání?

Zaměstnanci se o možnostech vzdělávání ve firmě nejčastěji dozívají od svého nadřízeného, což uvedlo všech 73 respondentů. Ačkoli byla možnost vybrat více odpovědí, je zřejmé, že všichni respondenti uvedli právě nadřízeného jako hlavní zdroj těchto informací. Pouze 5 z nich získává informace také prostřednictvím e-mailů. Tento nízký počet respondentů využívajících e-mail jako zdroj informací může být způsoben tím, že zaměstnanci ve výrobě často nemají přístup k firemním počítačům, a tudíž ani k firemnímu e-mailu. Žádný z respondentů nevyhledává informace samostatně ani je nezískává od kolegů či jinými způsoby.

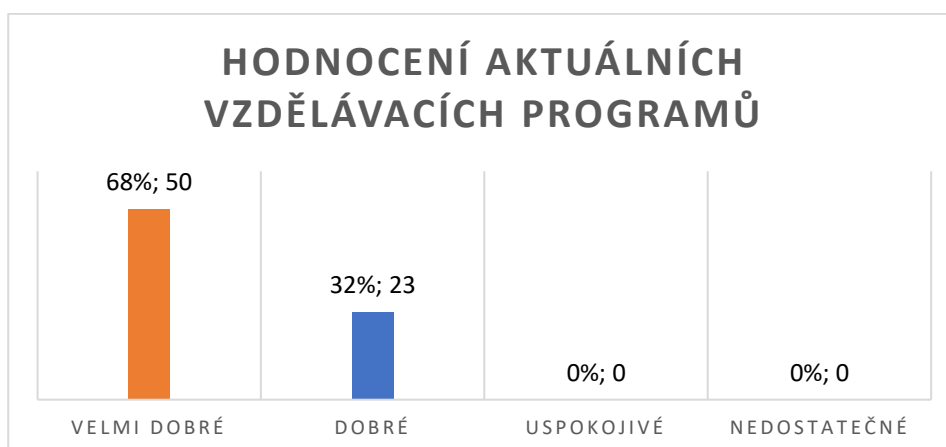
Ačkoli tento přístup spoléhající na nadřízené může být efektivní, má své limity. Spoléhání se výhradně na nadřízené může vést k nerovnoměrné informovanosti mezi zaměstnanci, pokud nadřízený nepředá informace včas nebo úplně. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.



Graf 6: Způsoby, jakými se zaměstnanci dozvídají o možnostech vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

6.2.3 Jak hodnotíte aktuální vzdělávací programy poskytované společností?

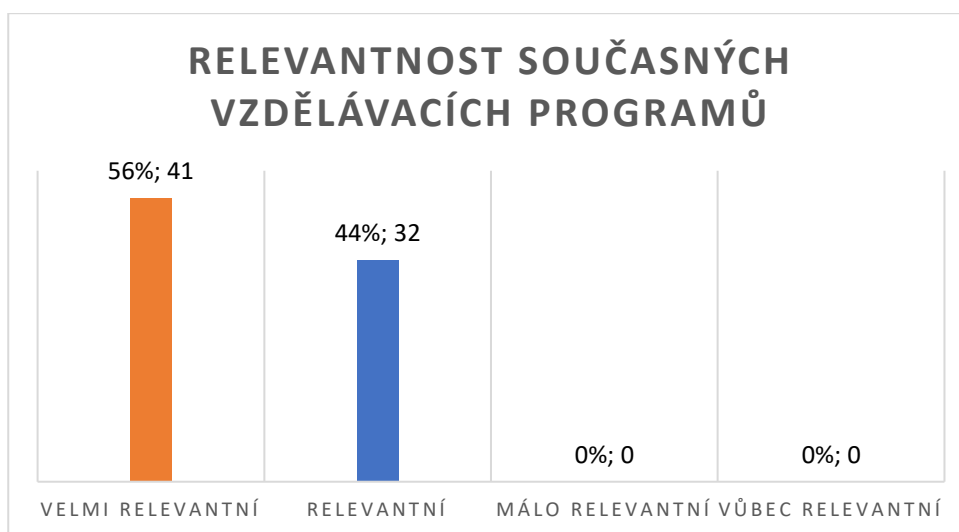
Většina zaměstnanců hodnotí aktuální vzdělávací programy poskytované společností velmi pozitivně. Celkem 50 zaměstnanců je hodnotí jako „velmi dobré“ a dalších 23 je považuje za „dobré“. Žádný zaměstnanec neoznačil programy za „uspokojivé“ nebo „nedostatečné“. Tento výsledek svědčí o vysoké spokojenosti s nabízenými vzdělávacími programy, což naznačuje, že firemní vzdělávání je efektivní a dobře přijímané mezi zaměstnanci. Tato data jsou podrobněji zobrazena v grafu níže.



Graf 7: Hodnocení aktuálních vzdělávacích programů (Zdroj: vlastní zpracování)

6.2.4 Jak relevantní jsou současné vzdělávací programy pro vaši práci?

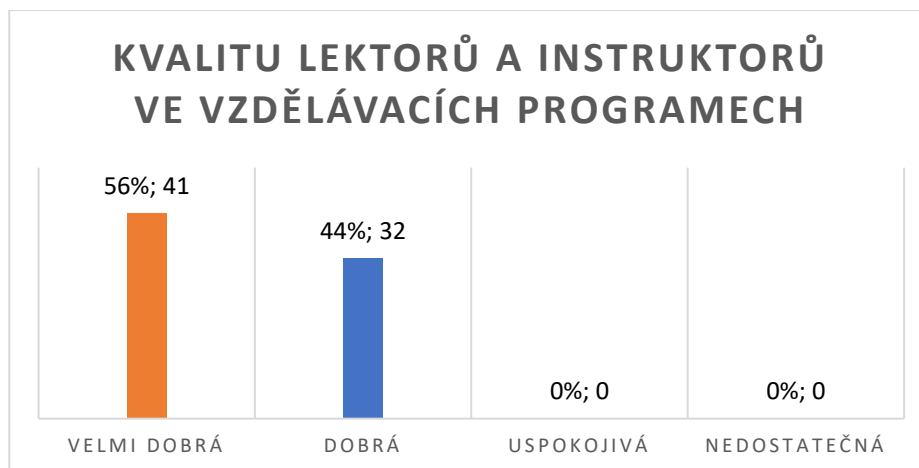
Současné vzdělávací programy jsou pro většinu zaměstnanců vysoce relevantní. Celkem 41 zaměstnanců je hodnotí jako „velmi relevantní“ a dalších 32 jako „relevantní“. Nikdo z respondentů nevedl, že by programy byly „málo relevantní“ nebo „vůbec relevantní“. Tento výsledek naznačuje, že vzdělávací programy jsou dobře přizpůsobeny pracovním potřebám zaměstnanců a přispívají k jejich profesnímu rozvoji. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.



Graf 8: Relevantnost současných vzdělávacích programů (Zdroj: vlastní zpracování)

6.2.5 Jak hodnotíte kvalitu lektorů a instruktorů ve vzdělávacích programech?

Většina zaměstnanců hodnotí kvalitu lektorů a instruktorů ve vzdělávacích programech velmi pozitivně. Celkem 41 zaměstnanců považuje kvalitu lektorů za „velmi dobrou“ a dalších 32 za „dobrou“. Nikdo z respondentů nehodnotil kvalitu jako „uspokojivou“ nebo „nedostatečnou“. Tento výsledek ukazuje na vysokou úroveň spokojenosti s kvalitou školitelů. Tato data jsou podrobněji zobrazena v grafu.



Graf 9: Kvalita lektorů a instruktorů ve vzdělávacích programech (Zdroj: vlastní zpracování)

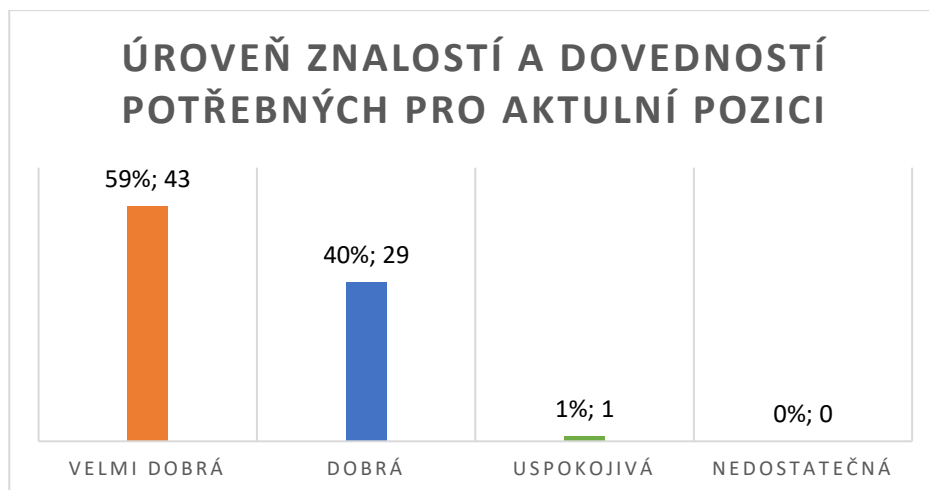
6.2.6 Jsou vám poskytnuté vzdělávací programy dostupné ve vhodných termínech?

Všichni respondenti uvedli, že jim jsou poskytnuté vzdělávací programy dostupné ve vhodných termínech, což potvrdilo všech 73 zaměstnanců. Žádný z respondentů nezaznamenal problém s dostupností programů z hlediska časového rozvrhu. Tento výsledek ukazuje, že společnost efektivně plánuje termíny vzdělávacích programů tak, aby vyhovovaly potřebám všech zaměstnanců.

6.3 Aktuální schopnosti a dovednosti a potřeby vzdělávání respondentů

6.3.1 Jak byste ohodnotili svou úroveň znalostí a dovedností potřebných pro vaši aktuální pozici?

Většina zaměstnanců hodnotí svou úroveň znalostí a dovedností potřebných pro aktuální pozici velmi pozitivně. Celkem 43 zaměstnanců uvedlo, že jejich znalosti a dovednosti jsou „velmi dobré“, a dalších 29 je hodnotí jako „dobré“. Pouze 1 zaměstnanec označil svou úroveň za „uspokojivou“ a žádný za „nedostatečnou“. Tento výsledek naznačuje, že většina zaměstnanců se cítí dobře připravena na svou pracovní pozici, a to díky jejich odborným znalostem a dovednostem. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.



Graf 10: Úroveň znalostí a dovedností potřebných pro aktuální pozici (Zdroj: vlastní zpracování)

6.3.2 Jaké konkrétní dovednosti nebo znalosti byste rádi zlepšili?

Na základě uvedených dat můžeme pozorovat různé preference zaměstnanců v oblasti zlepšování jejich dovedností a znalostí. Z analýzy vyplývá, že zaměstnanci napříč různými odděleními mají zájem o rozvoj zejména komunikačních a technických dovedností.

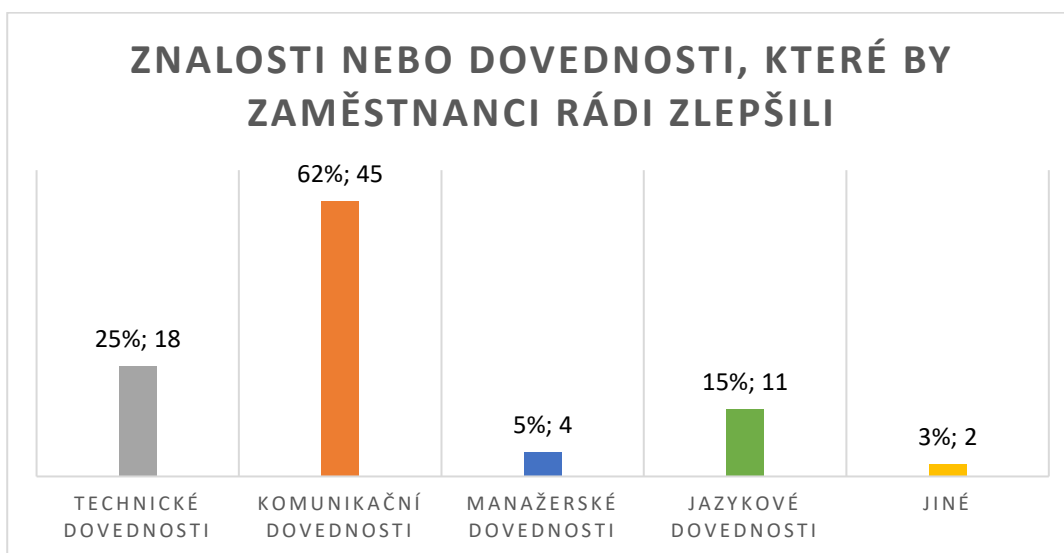
V oddělení výroby je největší zájem o zlepšení technických dovedností, což odráží povahu této práce, která často vyžaduje specializované technické znalosti. Významnou roli zde hrají také komunikační dovednosti, což naznačuje potřebu efektivní komunikace nejen mezi jednotlivými pracovníky, ale i s nadřízenými a ostatními odděleními.

Zaměstnanci z oddělení prodeje a administrativy, jako jsou zakázky, zpracování objednávek a obchod, nejčastěji uvádějí potřebu zlepšení komunikačních dovedností. Tento výsledek naznačuje, že efektivní komunikace je klíčová pro jejich každodenní interakci se zákazníky a partnery, a tím pádem se stává jednou z nejdůležitějších dovedností pro jejich pracovní výkon.

V oddělení nákupu a logistiky je kromě komunikačních dovedností zřejmá také potřeba zlepšení jazykových dovedností. Jelikož firmu nedávno koupila větší německá společnost, můžeme předpokládat, že zaměstnanci v těchto odděleních budou chtít zlepšit především své znalosti německého jazyka. To je logické vzhledem k nárůstu komunikace s německými partnery a vedením společnosti.

Zajímavé je, že zaměstnanci z oddělení technologie a IT mají kromě technických dovedností zájem také o rozvoj manažerských dovedností. To může signalizovat jejich ambice přejít do vedoucích pozic nebo potřebu lépe řídit projekty, které mají technický charakter.

Z celkového pohledu data ukazují, že většina zaměstnanců má zájem zlepšit své komunikační dovednosti (přesahuje to několik oddělení), zatímco technické dovednosti jsou hlavním cílem zlepšení pro zaměstnance ve výrobních, technologických a IT pozicích. Zvláštní pozornost si zaslouží zájem o zlepšení znalosti německého jazyka, což je důsledek nedávného převzetí firmy německým majitelem. Tato zjištění mohou být pro firmu důležitá při plánování budoucích vzdělávacích programů, které by měly reflektovat tyto potřeby a přispět k rozvoji zaměstnanců v relevantních oblastech. Tato data jsou podrobněji zobrazena v grafu níže.

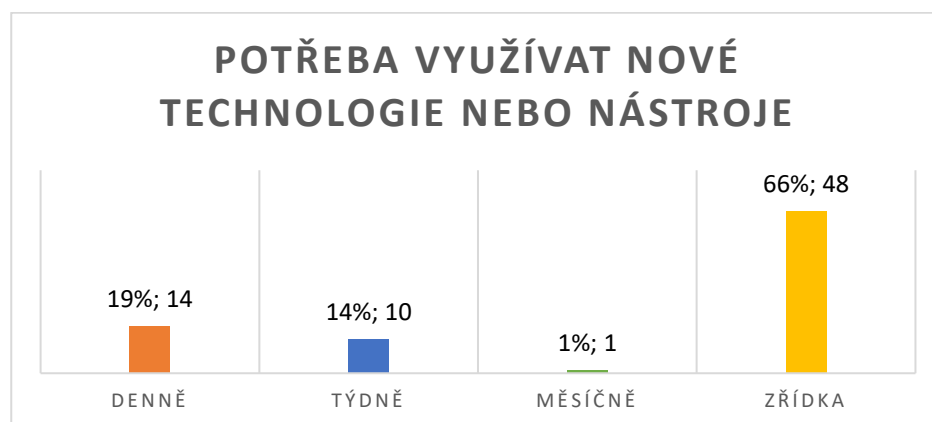


Graf 11: Znalosti nebo dovednosti, které by zaměstnanci rádi zlepšili (Zdroj: vlastní zpracování)

6.3.3 Jak často se setkáváte s potřebou využívat nové technologie nebo nástroje ve vaší práci?

Z výsledků dotazníku vyplývá, že potřeba využívat nové technologie nebo nástroje se u zaměstnanců výrazně liší. Celkem 14 zaměstnanců uvedlo, že s novými technologiemi či nástroji pracují denně, zatímco 10 zaměstnanců je využívá týdně. Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že je využívá měsíčně. Většina respondentů, konkrétně 48 zaměstnanců, se s novými technologiemi a nástroji setkává zřídka. Tento rozdíl může být dán charakterem práce v různých odděleních – například zaměstnanci v odděleních technologií nebo IT se s novými nástroji setkávají častěji než zaměstnanci ve výrobě nebo administrativě, kde

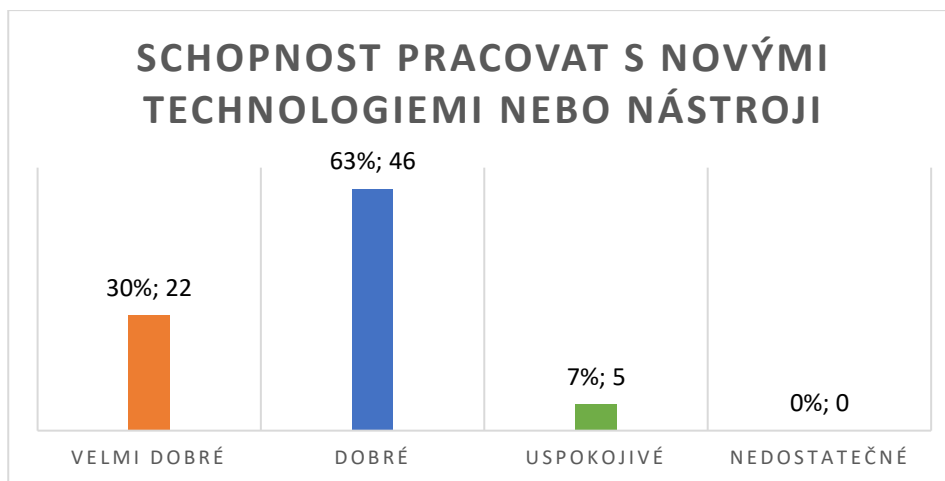
mohou být změny technologií méně časté. Tento fakt je důležitý pro plánování školení a vzdělávání, jelikož odráží potřebu zaměřit se na specifické skupiny, které s novými technologiemi pracují pravidelně. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.



Graf 12: Potřeba využívat nové technologie nebo nástroje (Zdroj: vlastní zpracování)

6.3.4 Jak byste ohodnotili své schopnosti pracovat s těmito novými technologiemi nebo nástroji?

Většina zaměstnanců hodnotí své schopnosti pracovat s novými technologiemi nebo nástroji pozitivně. Celkem 22 respondentů uvedlo, že jejich schopnosti jsou „velmi dobré“, a dalších 46 zaměstnanců je hodnotí jako „dobré“. Pouze 5 zaměstnanců považuje své schopnosti za „uspokojivé“, přičemž nikdo nehodnotil své dovednosti jako „nedostatečné“. Z těchto pěti zaměstnanců, kteří hodnotili své schopnosti jako „uspokojivé“, čtyři uvedli v dotazníku, že potřebují jazykový kurz, konkrétně němčinu. Jedná se o tři zaměstnance z prodeje a jednoho zaměstnance z obchodu. Tento výsledek naznačuje, že většina zaměstnanců se cítí kompetentně při práci s novými technologiemi, i když existuje malá část, která by mohla potřebovat další podporu či školení, aby se jejich dovednosti zlepšily. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.



Graf 13: Schopnost pracovat s novými technologiemi nebo nástroji (Zdroj: vlastní zpracování)

6.4 Profesní rozvoj a motivace zaměstnanců

6.4.1 Jaký typ školení by vás nejvíce zajímal?

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců projevila zájem o zlepšení svých stávajících dovedností prostřednictvím školení typu Upskilling. Tento typ školení uvedlo celkem 54 respondentů napříč různými odděleními, což naznačuje, že většina zaměstnanců preferuje prohloubení znalostí a dovedností, které již využívají ve svých současných pracovních pozicích. Tento trend byl patrný zejména v odděleních výroby, administrativy (např. zpracování objednávek, nákup, logistika) a v odborných pozicích, jako je ERP specialista či plánovač výroby.

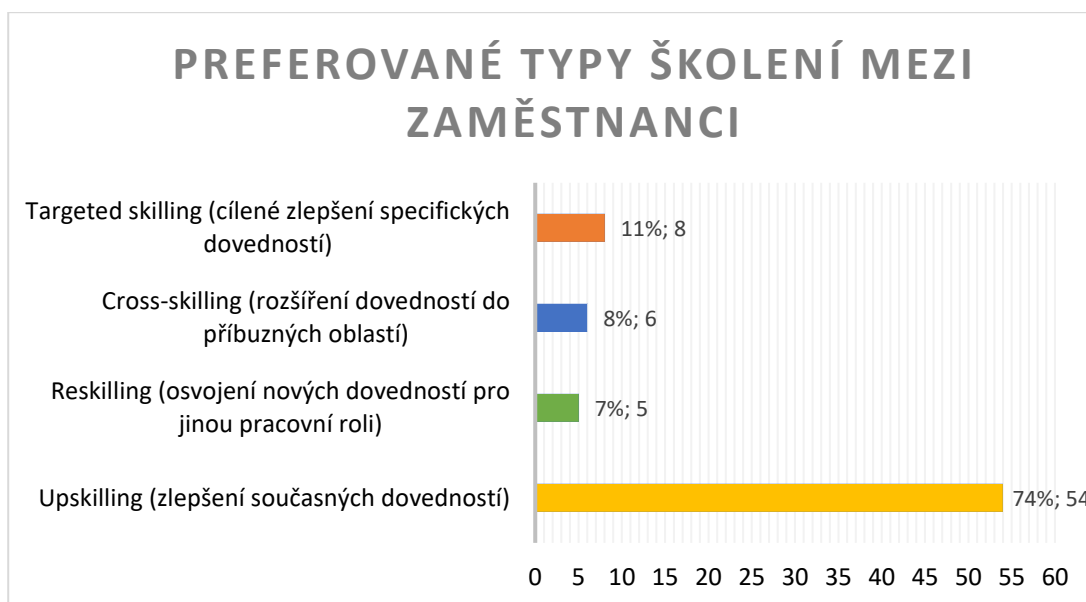
Kromě upskillingu projevila menší skupina zaměstnanců zájem o tzv. reskilling, což zahrnuje osvojení nových dovedností potřebných pro zcela jinou pracovní roli. Tento typ školení preferovalo celkem 5 respondentů, zejména z oddělení výroby a technologií. Tato preference může signalizovat, že někteří zaměstnanci v těchto oblastech hledají příležitosti pro kariérní změnu nebo si přejí rozšířit své schopnosti mimo rámec současných pracovních povinností.

Dalších 8 respondentů uvedlo, že by preferovali tzv. targeted skilling, tedy cílené zlepšení specifických dovedností. Tato preference byla zaznamenána v odděleních technologií, IT a HR, což naznačuje potřebu rozvoje konkrétních odborných schopností, které jsou klíčové pro jejich pracovní role.

Zajímavým výsledkem je také zájem o cross-skilling, což je rozšíření dovedností do příbuzných oblastí. Tento typ školení preferovalo celkem 6 respondentů, zejména

z oddělení výroby, logistiky a nákupu. Tito zaměstnanci projevili zájem o získání širšího přehledu o práci v příbuzných oblastech, což by mohlo přispět k větší flexibilitě firmy a lepšímu využití pracovní síly v různých oblastech.

Z těchto výsledků je zřejmé, že většina zaměstnanců preferuje zlepšování svých současných dovedností prostřednictvím upskillingu, což by mělo být prioritou při plánování firemních vzdělávacích programů. Je však důležité, aby firma také nabízela možnosti cíleného školení pro specifické dovednosti a reskillingu pro zaměstnance, kteří hledají nové kariérní příležitosti. To umožní firmě reagovat na různé potřeby zaměstnanců a podpořit jejich profesní rozvoj v souladu s firemními cíli. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.



Graf 14: Preferované typy školení mezi zaměstnanci (Zdroj: vlastní zpracování)

6.4.2 Uveďte konkrétně, o jaký typ školení nebo vzdělávání máte zájem:

Z dotazníků vyplynulo, že nejčastěji požadovaným typem školení jsou kurzy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností. Tento požadavek se objevil napříč širokým spektrem pracovních pozic, od výroby přes prodej až po technologie, a také na různých úrovních řízení. To poukazuje na všeobecné uznání důležitosti komunikačních dovedností v rámci celé organizace.

Kromě komunikačních dovedností dotazníky odhalily významný zájem o intenzivní jazykové kurzy, přičemž zaměstnanci nejčastěji preferují němčinu,

následovanou angličtinou. Tento zájem reflektuje potřebu zaměstnanců efektivně komunikovat na mezinárodní úrovni, což je důležité pro oddělení, kde je každodenní kontakt s cizojazyčnými zákazníky, partnery nebo dodavateli.

Z odpovědí respondentů v technických odděleních, jako je výroba a technologie, vyplývá silný důraz na odborné a technické školení. Zaměstnanci v těchto oblastech často požadují školení na specifických strojích, nové technologie nebo technické postupy. Tento typ školení je klíčový pro udržení vysoké úrovně odbornosti a efektivního fungování výroby, což je nezbytné pro zachování konkurenceschopnosti firmy.

Manažeři a vedoucí pracovníci ve firmě se podle vyplněných dotazníků často zajímají o školení zaměřená na rozvoj manažerských dovedností, vedení lidí a inovace. Například v logistice a výrobě byl zjištěn zvýšený zájem o školení v oblasti leadershipu a řízení zásob. Tento trend naznačuje, že manažeři vnímají potřebu rozšířit své kompetence v řízení lidských zdrojů a optimalizaci procesů.

Výsledky dotazníků rovněž odhalily zájem o školení zaměřená na inovace a kreativní řešení problémů, zejména ve vývoji a technologii. Tento trend odráží důraz na inovace jako klíčový faktor úspěchu v moderním podnikatelském prostředí, kde je nezbytné neustále hledat nové způsoby, jak zlepšit produkty a procesy. Tato data jsou podrobněji zobrazena v tabulce s nejčastějšími odpovědi. Jelikož to byla otevřená otázka vyskytovali se zde i odpovědi jako nevím, posoudí vedoucí a různé jiné odpovědi které neměli velký význam.

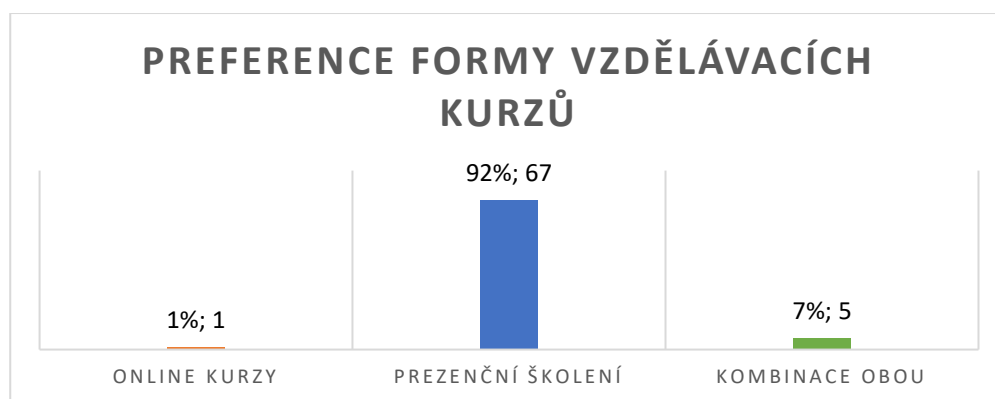
Tabulka 2: Nejčastější odpovědi, o jaký typ školení nebo vzdělávání mají zaměstnanci zájem (Zdroj: vlastní zpracování)

Komunikační dovednosti	32	44%
Intenzivní jazykový kurz	6	8%
Školení na specifických strojích	5	7%
Manažerské dovednosti, komunikace	4	5%
Školení na nových strojích	3	4%
Vedení lidí	3	4%
Rozvoj technických dovedností	3	4%
Kreativní řešení problémů a inovace	2	3%

6.4.3 Jakou formu vzdělávání preferujete?

Z odpovědí v dotazníku na otázku ohledně preferované formy vzdělávání vyplynulo, že největší část respondentů preferuje prezenční školení, a to konkrétně 67 z celkového počtu účastníků průzkumu. Kombinaci online a prezenční formy školení preferovalo 5 respondentů, zatímco pouze 1 respondent uvedl, že by upřednostnil online kurzy.

Menší zastoupení online kurzů lze vysvětlit tím, že se ve firmě dosud téměř nevyužívají, což je u technicky zaměřených pozic ve výrobě pochopitelné. Tyto pozice často vyžadují praktická školení, která nelze snadno nahradit online formou, protože zahrnují práci se specifickými stroji nebo technologiemi, jež vyžadují fyzickou přítomnost. Na druhou stranu, v odděleních jako IT, HR nebo prodej, kde je větší důraz na práci s technologiemi a digitálními nástroji, by zaměstnanci častěji preferovali online kurzy. Tato oddělení oceňují flexibilitu a efektivitu, kterou online vzdělávání nabízí, a jsou proto otevřenější této formě vzdělávání. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.



Graf 15: Preference formy vzdělávacích kurzů (Zdroj: vlastní zpracování)

6.4.4 Co Vás motivuje k účasti na školení/kurzu?

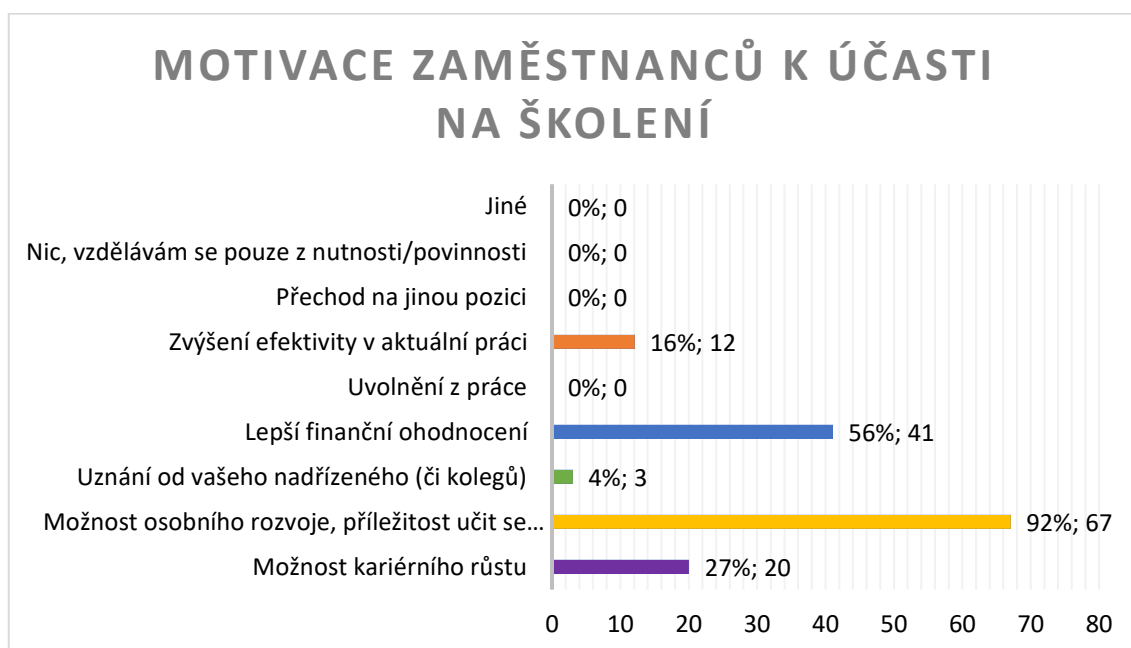
Z výsledků dotazníku týkajícího se motivace k účasti na školeních a kurzech vyplývá, že zaměstnanci firmy jsou převážně motivováni osobním rozvojem a příležitostí učit se novým věcem. Konkrétně 67 respondentů uvedlo, že právě toto je jejich hlavní motivací k účasti na školeních. Tento výsledek naznačuje, že ve firmě panuje silná orientace na osobní růst a neustálé zdokonalování znalostí a dovedností.

Dalším významným faktorem je lepší finanční ohodnocení, které uvedlo 41 respondentů. To poukazuje na skutečnost, že finanční odměna za dosažené dovednosti či získané certifikáty hraje důležitou roli v rozhodování o účasti na kurzech a školeních.

Možnost kariérního růstu byla zvolena 20 respondenty, což ukazuje na důležitost postupu v kariéře jako jednoho z hlavních důvodů pro účast na vzdělávacích aktivitách. Tento faktor podtrhuje zájem zaměstnanců o profesní růst a rozvoj jejich kariérních možností.

Menší vliv má uznání od nadřízeného či kolegů, které motivuje pouze 3 zaměstnance, což ukazuje na relativně nízkou roli externího uznání v rámci motivace k účasti na školeních.

Zajímavé je, že žádný z respondentů neuvedl jako motivaci uvolnění z práce, přechod na jinou pozici nebo to, že by se účastnili školení pouze z nutnosti či povinnosti. Tyto odpovědi naznačují, že zaměstnanci si účast na školeních vybírají především z pozitivních důvodů spojených s vlastním rozvojem a finančními či kariéerními benefity. Následující graf znázorňuje jednotlivé motivace zaměstnanců k účasti na školeních:



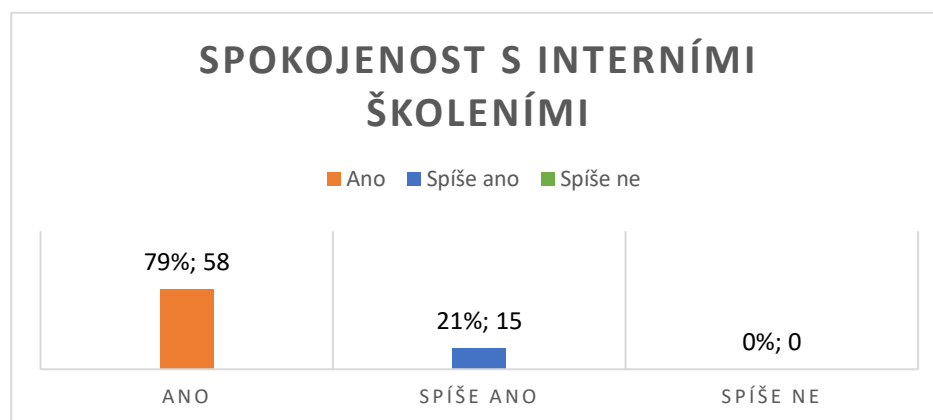
Graf 16: Motivace zaměstnanců k účasti na školení (Zdroj: vlastní zpracování)

6.5 Hodnocení interních školení podle zaměstnanců

6.5.1 Jste spokojen/a s interními školeními, která uskutečňují interní lektori (vedoucí jednotlivých oddělení či kvalifikovaní zaměstnanci)?

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců je s interními školeními spokojená. 58 zaměstnanců hodnotí tato školení kladně a dalších 15 respondentů uvedlo, že jsou spíše

spokojeni. To naznačuje, že interní lektoři, tedy vedoucí oddělení a kvalifikovaní zaměstnanci, zajišťují kvalitní a efektivní vzdělávání, které je vnímáno jako přínosné pro profesní rozvoj zaměstnanců. Tyto údaje lze blíže sledovat v grafu.



Graf 17: Spokojenost s interními školními (Zdroj: vlastní zpracování)

6.5.2 Pokud jste v předchozí otázce odpověděla „Spíše ne“, odůvodněte, prosím, Vaši odpověď:

Výsledky ukazují, že žádný ze zaměstnanců neuvedl negativní zpětnou vazbu na interní školení, ať už se to týká nedostatečné odbornosti, nezajímavého obsahu, délky školení či jiných důvodů. Tento výsledek naznačuje, že interní školení jsou všeobecně vnímána pozitivně, bez zásadních výhrad ze strany zaměstnanců.

6.5.3 Domníváte se, že společnost reaguje na Vaše hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit?

Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců věří, že společnost reaguje na jejich hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit. 44 zaměstnanců odpovědělo kladně, zatímco dalších 29 uvedlo, že společnost spíše reaguje na jejich zpětnou vazbu. Žádný zaměstnanec nevyjádřil názor, že by společnost nereagovala. Tento výsledek svědčí o vysoké úrovni vnímání zpětné vazby zaměstnanců v souvislosti se vzdělávacími aktivitami.

6.6 Návrhy a komentáře zaměstnanců na firemní vzdělávání ve společnosti

Tyto otázky byly zařazeny na konci dotazníku jako dobrovolné, což znamená, že odpovědi na ně nejsou zcela reprezentativní, jelikož ne všichni respondenti se rozhodli

na ně odpovědět. Výsledné odpovědi jsou tedy spíše slabší a méně početné ve srovnání s předchozími otázkami v dotazníku.

6.6.1 Jak by mohla Vaše společnost zlepšit firemní vzdělávání?

Z 73 odpovědí na otázku, jak by společnost mohla zlepšit firemní vzdělávání, vyplynulo, že většina zaměstnanců považuje aktuální vzdělávací systém za dostatečný a vyhovující.

Nejčastější odpovědi se opakovaly v duchu spokojenosti s firemním vzděláváním, což naznačuje, že zaměstnanci vnímají poskytované vzdělávací aktivity jako adekvátní a odpovídající jejich potřebám. Malá část respondentů navrhla konkrétní zlepšení, jako je vytváření personalizovaných vzdělávacích plánů, zvýšení počtu odborných školení a seminářů, nebo zavedení mobilní aplikace pro vzdělávání na cestách. Převážná většina zaměstnanců však uvedla, že další zlepšení není nutné, což svědčí o celkové spokojenosti s firemním vzděláváním. Tyto údaje lze blíže sledovat v tabulce níže.

Tabulka 3: Nejčastější odpovědi, jak zlepšit firemní vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Firemní vzdělávání je dostačující	32
Nevím	8
Jsem spokojený	4

6.6.2 Případně jaká školení či kurzy Vám v nabídce chybí?

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že většina z nich je spokojena s aktuální nabídkou školení a kurzů ve firmě. Nejčastěji uváděli, že jim žádná školení nechybí a v případě potřeby mohou své požadavky komunikovat s nadřízeným. Několik respondentů zmínilo, že nabídka kurzů je pestrá a flexibilní, s možností přizpůsobení podle individuálních potřeb. Výjimku tvořilo jen několik návrhů na specifická školení, například školení o agilním řízení projektů a scrum metodách. Celkově však převládá spokojenost s nabídkou vzdělávacích aktivit ve firmě. Je však třeba zmínit, že tato otázka byla dobrovolná a byla umístěna na konci dotazníku, což mohlo ovlivnit nižší počet odpovědí. Celkově na ni odpovědělo pouze 12 respondentů, což značí slabší vzorek odpovědí v porovnání s dřívějšími otázkami. Tyto údaje lze blíže sledovat v tabulce.

Tabulka 4: Nejčastější odpovědi, které kurzy chybí v nabídce (Zdroj: vlastní zpracování)

Nechybí	8
Nabídka je pestrá/dostatečná, mám možnost zažádat u nadřízeného	4
Školení o agilním řízení projektů a scrum metodách	1

6.6.3 Máte nějaké další komentáře nebo návrhy týkající se vzdělávání a rozvoje ve vaší společnosti?

Tato otázka byla dobrovolná a byla umístěna na samém konci dotazníku, což pravděpodobně vedlo k tomu, že většina respondentů již neměla žádné komentáře nebo návrhy, případně mohli být v této fázi dotazníku již vyčerpaní. Celkově na tuto otázku odpovědělo pouze 15 respondentů, přičemž většina odpovědí obsahovala krátké a jednoznačné zamítnutí dalších návrhů, jako například "nemám" nebo "ne". Tento výsledek naznačuje, že respondenti buď byli spokojeni se současným stavem vzdělávání, nebo již neměli potřebu přidávat další podněty.

6.7 Shrnutí

Dotazníkové šetření proběhlo mezi 73 zaměstnanci firmy, přičemž bylo téměř rovnoměrně rozděleno podle pohlaví (37 mužů a 36 žen). Největší zastoupení mezi respondenty měla věková skupina 31-40 let (25 zaměstnanců), následovaná skupinou ve věku 41-50 let (23 zaměstnanců). Věk 21-30 let zastupovalo 17 zaměstnanců, zatímco pouze 8 zaměstnanců spadalo do kategorie 51-60 let. Z hlediska vzdělání měla většina respondentů středoškolské vzdělání s maturitou (39 zaměstnanců), zatímco vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání dosáhlo 18 zaměstnanců.

Zaměstnanci působí v různých odděleních firmy, přičemž největší zastoupení je v oblasti výroby (13 zaměstnanců), následované logistikou, prodejem a dalšími oblastmi. Z hlediska délky zaměstnání nejvíce zaměstnanců (34) pracuje ve firmě 1-3 roky, což může naznačovat vysokou fluktuaci zaměstnanců nebo nedávný růst firmy. Téměř všichni zaměstnanci uvedli, že mají dostatečné informace o vzdělávacích možnostech ve firmě, přičemž se nejčastěji dozvídají o těchto možnostech od svých nadřízených.

Co se týče kvality firemních školení, zaměstnanci jsou s nimi převážně spokojeni. Kvalita lektorů byla hodnocena velmi pozitivně, kdy 41 zaměstnanců ji hodnotí jako „velmi dobrou“ a 32 jako „dobrou“. Vzdělávací programy jsou rovněž hodnoceny kladně, přičemž všechny školení jsou dostupné ve vhodných termínech pro všechny zaměstnance. Znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání jejich pracovních úkolů jsou rovněž hodnoceny převážně pozitivně, kdy 43 zaměstnanců uvedlo, že jejich dovednosti jsou „velmi dobré“, a dalších 29 respondentů je označilo jako „dobré“. V této souvislosti vyjádřili zaměstnanci zájem zejména o zlepšení komunikačních a technických dovedností. V odděleních, jako je výroba a IT, je důraz kladen na technické dovednosti, zatímco administrativní a obchodní pozice upřednostňují rozvoj komunikačních schopností.

Většina zaměstnanců preferuje školení typu Upskilling, tedy prohlubování stávajících dovedností, což uvedlo 54 respondentů. Menší část zaměstnanců preferuje školení typu Reskilling, tedy osvojení nových dovedností potřebných pro jinou pracovní roli (5 respondentů), nebo Targeted skilling, tedy specifické školení, které uvedlo 8 respondentů. Tato preference je zvláště patrná v technologických a HR odděleních. Kromě toho se ukázalo, že existuje rostoucí poptávka po jazykových kurzech, zejména němčiny, což souvisí s nedávnou akvizicí firmy německým vlastníkem.

Zaměstnanci v technologických a IT odděleních se s novými technologiemi setkávají pravidelně, zatímco ostatní zaměstnanci uvádějí, že tyto technologie používají jen zřídka. Přesto své schopnosti pracovat s těmito technologiemi většina z nich hodnotí jako dobré nebo velmi dobré. Jen menší část zaměstnanců (5 respondentů) označila své dovednosti v této oblasti jako „uspokojivé“, což naznačuje potřebu dalšího školení.

Většina zaměstnanců preferuje prezenční školení, což je zřejmé vzhledem k praktickým požadavkům jejich pracovních pozic, ačkoliv některá oddělení (zejména IT, obchod a HR) dávají přednost flexibilnějším online formám vzdělávání. Hlavní motivací k účasti na školeních je osobní rozvoj a zlepšení finančního ohodnocení, což naznačuje silnou orientaci zaměstnanců na profesní růst a zlepšení pracovních podmínek.

Zaměstnanci jsou celkově spokojeni s interními školeními vedenými vedoucími oddělení nebo kvalifikovanými zaměstnanci. Žádný z respondentů nevyjádřil negativní zpětnou vazbu na interní školení, což svědčí o jejich efektivitě a přínosnosti. Většina zaměstnanců (44) věří, že společnost reaguje na jejich hodnocení školení, a dalších 29 uvedlo, že společnost spíše reaguje. Navzdory vysoké spokojenosti zazněly i návrhy na zlepšení, jako je personalizace vzdělávacích plánů a zvýšení počtu odborných školení.

Celkově respondenti projevili vysokou úroveň spokojenosti s firemními vzdělávacími programy, přičemž většina z nich považuje stávající systém za dostatečný a vyhovující jejich potřebám.

7 Návrhy a opatření ve vzdělávání ve společnosti

7.1 Návrh vzdělávacího programu č. 1.

Základní technické školení (interní školení)

Pro zajištění efektivního fungování výroby je nezbytné, aby zaměstnanci disponovali základními technickými dovednostmi. Interní školení je určeno především pro zaměstnance s nižší úrovní těchto dovedností, zejména nováčky a pracovníky přecházející na nové technické pozice.

Obsah školení zahrnuje několik klíčových částí:

1. Úvod do výrobních procesů a bezpečnosti práce

Zaměstnanci jsou seznámeni s hlavními výrobními postupy, zásadami bezpečnosti a provozními pravidly.

2. Obsluha strojů a zařízení

Školení zahrnuje teoretické seznámení s fungováním strojů a praktické dovednosti, jako je nastavování, údržba a řešení běžných problémů pod dohledem zkušených interních školitelů.

3. Řešení technických problémů a údržba

Zaměřeno na diagnostiku a prevenci technických závad, stejně jako na údržbu zařízení pro zajištění dlouhodobé efektivity.

4. Technologická terminologie a komunikace

Základní technická terminologie pro lepší porozumění pracovním postupům a komunikaci s technickým týmem.

Finanční náročnost tohoto školení je nízká díky využití interních školitelů a stávajících zařízení. Výhodou je flexibilita a možnost rychlé adaptace školení na změny ve výrobě. Program efektivně zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců, zlepšuje bezpečnost práce a minimalizuje výrobní prostoje.

7.2 Návrh vzdělávacího programu č. 2.

Online jazykové kurzy (němčina) s využitím aplikace Duolingo

Pro zvýšení jazykových dovedností zaměstnanců v němčině navrhuji program využívající populární online platformu Duolingo, která umožňuje flexibilní a zábavné

učení. Tato aplikace poskytuje zaměstnancům možnost učit se jazyk kdykoli a kdekoli, a zároveň podporuje motivaci prostřednictvím herních prvků a soutěží.

Obsah programu:

1. Jazykové lekce prostřednictvím Duolingo

Zaměstnanci budou využívat aplikaci Duolingo, která je známá svými interaktivními a zábavnými lekcemi. Duolingo nabízí strukturovaný program zaměřený na výuku základních i pokročilých jazykových dovedností, včetně gramatiky, slovní zásoby a praktické konverzace. Lekce jsou přizpůsobeny úrovni jednotlivých uživatelů a umožňují postupné zlepšování.

2. Soutěž mezi zaměstnanci

Program bude doplněn o soutěžní prvek, kde zaměstnanci budou soutěžit mezi sebou v počtu nasbíraných bodů na Duolingu. Tento prvek nejen zvyšuje motivaci k učení, ale zároveň podporuje přátelskou konkurenci. Po ukončení stanoveného období budou vyhlášeni tři nejlepší zaměstnanci s nejvyšším počtem bodů.

3. Odměny pro nejlepší účastníky

Aby byla soutěž atraktivnější, pro první tři zaměstnance s nejlepším výkonem bude připravena forma odměny. Může jít o finanční bonus, extra volno, nebo jiný benefit dle preferencí zaměstnanců, například dárkové poukazy.

4. Flexibilita a zábava

Vzhledem k tomu, že Duolingo umožňuje učení kdykoli a kdekoli, zaměstnanci mohou kurz absolvovat ve svém volném čase bez nutnosti narušení pracovního harmonogramu. Herní prvky aplikace, jako jsou odměny, žebříčky a postupy do dalších úrovní, přispívají k dlouhodobé motivaci a udržení zájmu o výuku.

Finanční náročnost tohoto programu je nízká, jelikož Duolingo je dostupné zdarma. Jedinými výdaji mohou být případné odměny pro vítěze soutěže. Tento formát učení je efektivní nejen z hlediska nákladů, ale i z pohledu času, protože zaměstnanci si mohou rozvrhnout učení dle vlastních možností.

Tento program umožňuje zaměstnancům zlepšovat své jazykové dovednosti zábavnou formou, podporuje jejich aktivitu díky soutěživosti a zároveň přináší pozitivní motivaci ve formě odměn. V konečném důsledku zvyšuje připravenost zaměstnanců na efektivní

komunikaci s německými partnery, což je klíčové pro úspěšnou spolupráci na mezinárodní úrovni.

7.3 Návrh vzdělávacího programu č. 3.

Prezenční kurzy zaměřené na zlepšení komunikačních dovedností (externí školení)

Prezenční kurzy zaměřené na zlepšení komunikačních dovedností jsou určeny pro středně pokročilé zaměstnance z oddělení prodeje, HR a administrativy. Cílem školení je rozvíjet verbální i neverbální komunikační dovednosti, posílit prezentační schopnosti a zlepšit vyjednávání a interakci s klienty, kolegy i obchodními partnery.

Zaměstnanci:

Kurzy jsou vhodné pro zaměstnance, kteří již mají určité komunikační dovednosti, ale potřebují je dále rozvíjet vzhledem k náročnosti jejich pozic:

- Prodej a obchod: Komunikace se zákazníky, partnery či dodavateli, efektivní prezentace produktů a služeb.
- HR: Nábor, interní komunikace, řešení pracovních vztahů.
- Administrativa: Efektivní předávání informací, řešení problémů, vedení jednání.

Obsah kurzu:

- Verbální komunikace: Aktivní naslouchání, jasná a efektivní formulace myšlenek.
- Neverbální komunikace: Řeč těla, oční kontakt, sebedůvěra při vystupování.
- Prezentační dovednosti: Struktura prezentací, využití vizuálních pomůcek, trénink vystupování před publikem.
- Interpersonální dovednosti: Vyjednávání, řešení konfliktů, budování vztahů.
- Feedback a zpětná vazba: Jak konstruktivně poskytovat a přijímat zpětnou vazbu pro osobní i profesní rozvoj.

Finanční náklady:

Školení je finančně náročnější, jelikož je vedeno externími školiteli. Cena zahrnuje:

- Honorář školitelů: Externí odborníci přizpůsobení potřebám firmy.
- Školící materiály: Příručky, prezentace, cvičení.
- Prostory a vybavení: Náklady na pronájem a technické vybavení, pokud nejsou k dispozici interní zdroje.

Průměrná cena externího kurzu od Leneo.cz se pohybuje kolem 6 000 Kč na osobu. Tyto kurzy nabízejí komplexní rozvoj komunikačních dovedností zahrnující aktivní naslouchání, asertivitu a prezentační techniky, což vede k vyšší efektivitě a úspěšnosti při jednáních, zlepšení interní komunikace a budování silnějších vztahů (Leneo.cz, 2024)

Tento formát školení představuje hodnotnou investici do profesního rozvoje zaměstnanců, která podporuje jejich schopnost efektivně komunikovat jak uvnitř firmy, tak navenek.

7.4 Návrh vzdělávacího programu č. 4.

Manažerské kurzy a leadership programy (externí školení/MBA)

Zaměstnanci:

Manažerské kurzy a MBA programy jsou určeny pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří chtějí rozšířit své znalosti v oblasti vedení lidí, strategického plánování a podnikových procesů.

Obsah:

- Leadership a řízení týmů: Rozvoj schopností vést a motivovat zaměstnance.
- Strategické plánování: Zaměření na dlouhodobé cíle a rozhodování na základě analýzy dat.
- Řízení lidí: Efektivní řízení lidských zdrojů a rozvoj pracovních týmů.
- MBA programy: Komplexní vzdělání v oblasti podnikání, financí, marketingu a dalších manažerských dovedností.

Finanční náklady:

Finanční náklady na tyto programy jsou vysoké, zejména kvůli nákladům na externí odborníky a školné za MBA programy. Příkladem je Executive MBA program na Vysoké škole ekonomické v Praze, jehož cena činí 380 000 Kč za dvouletý program. Tato částka zahrnuje veškeré kurzy, semináře, firemní workshopy a konzultace k diplomovým pracím (Vysoká škola ekonomická v Praze, 2024).

7.5 Celkové náklady na vzdělávací kurzy

Tabulka 5: Celkové náklady na kurzy (Zdroj: vlastní zpracování)

	Počet zaměstnanců	Cena na 1 zaměstnance	Celková cena kurzu
Jazykový kurz (Duolingo)	11	0 Kč	0 Kč
Interní technické školení	15	0 Kč	0 Kč
Komunikační dovednosti	24	6 000 Kč	144 000 Kč
Manažerské kurzy/MBA	4	380 000 Kč	1 520 000 Kč
Celkové náklady na kurzy			1 664 000 Kč

V tabulce výše můžeme vidět přehled navrhovaných vzdělávacích programů pro zaměstnance, včetně počtu účastníků, ceny na jednoho zaměstnance a celkových nákladů na jednotlivé kurzy. Například jazykový kurz využívající platformu Duolingo je pro firmu zcela bez nákladů, stejně jako interní technické školení. Naopak kurz zaměřený na komunikační dovednosti pro 24 zaměstnanců vyžaduje investici ve výši 144 000 Kč, zatímco manažerské kurzy nebo program MBA pro 4 účastníky představují nejvyšší náklad s celkovou cenou 1 520 000 Kč. Celkové náklady na všechny vzdělávací programy činí 1 664 000 Kč. Tato investice do vzdělávání zaměstnanců může výrazně přispět ke zlepšení jejich odborných a manažerských dovedností.

7.6 Závěr

Firemní vzdělávání zaměstnanců je dnes považováno za jeden z klíčových prvků personálního řízení, který hraje zásadní roli v dlouhodobém rozvoji a konkurenceschopnosti firem. Tato bakalářská práce se zaměřila na zhodnocení významu a přínosů firemního vzdělávání, přičemž zvláštní důraz byl kladen na systematické vzdělávání, které se nejen zaměřuje na zlepšení pracovních výkonů, ale také podporuje profesní růst a motivaci zaměstnanců.

Teoretická část práce se soustředila na objasnění hlavních konceptů spojených s firemním vzděláváním. Byly představeny různé formy a oblasti vzdělávání, od tradičních metod až po moderní technologie, jako je e-learning, gamifikace nebo virtuální realita. Ukázalo se, že vzdělávání je efektivní nástroj pro adaptaci zaměstnanců na neustále se měnící požadavky trhu, zejména v oblasti technologií.

Praktická část této práce byla sestavena na základě šetření provedeného ve výrobní společnosti z Příbrami, a byla navržena přímo podle požadavků a potřeb zaměstnanců této firmy. Výsledky šetření ukázaly, že zaměstnanci jsou většinou spokojeni s nabízenými vzdělávacími programy, avšak stále existují oblasti, kde by bylo možné zlepšení. Zejména byl vyjádřen zájem o rozvoj komunikačních a technických dovedností, což odpovídá specifikům výrobního prostředí. Dále se ukázala potřeba jazykových kurzů, především němčiny, v návaznosti na nedávnou akvizici firmy německým vlastníkem.

Na základě těchto poznatků byly formulovány návrhy na zlepšení firemního vzdělávání, které jsou přímo přizpůsobeny podmínkám výrobních společností a v souladu s dlouhodobými cíli rozvoje firmy. Doporučení zahrnují zavedení interních technických školení, online jazykových kurzů nebo externích školení zaměřených na komunikační dovednosti. Tyto návrhy byly navrženy s ohledem na různou finanční náročnost, aby byly přístupné jak pro menší firmy, tak pro ty větší s širšími zdroji. Zároveň jsou tato doporučení propojena s celkovou strategií rozvoje zaměstnanců a růstem firmy, čímž přispívají k budování kvalitnějšího pracovního prostředí a posilování konkurenční výhody společnosti.

Tato bakalářská práce tak potvrzuje, že investice do vzdělávání zaměstnanců se dlouhodobě vyplácí. Nejenže podporuje profesní rozvoj jednotlivců, ale také přispívá ke zlepšení celkové výkonnosti firmy. Systematické vzdělávání zaměstnanců zůstává klíčovým faktorem pro to, aby výrobní firmy zůstaly konkurenceschopné a připravené

čelit novým výzvám na trhu, což platí i pro konkrétní společnost z Příbrami, která byla předmětem tohoto průzkumu.

Summary a keywords

Identification and analysis of educational needs of employees of a selected company and design of a suitable educational program

Name and surname: Ondřej Chýla

Field of study: Economy and Management

University: University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty: Faculty of Economics

Year of study: 3

This bachelor's thesis deals with the topic of corporate employee training as an important factor in developing human resources and increasing company competitiveness. The theoretical part focuses on defining corporate training, its benefits, and modern approaches, including new trends and technologies like e-learning, microlearning, and gamification. The practical part includes quantitative research conducted in a manufacturing company in Příbram, which employs 196 workers and 11 agency staff. The research was carried out through a survey that aimed to find out employees' opinions on the current training programs, their needs for professional development, and their motivation to attend training sessions. Based on the results, specific recommendations for improving the training activities were made and shared with the company's management. The thesis provides suggestions on how to better organize corporate training so that it more effectively meets employees' needs and supports the company's growth.

Key words: Education, employee development, knowledge, professional growth, motivation

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada.
4. Ballard, B., & Morris, J. (2003). *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques*. ASTD Press.
5. Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Alfa.
6. Barták, J. (2015). *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Univerzita Jana Amose Komenského.
7. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků* (1. vyd.). Grada.
8. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.
9. Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada.
10. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
11. Elk, K. (2020). *Umělá inteligence ve vzdělávání*. Firemní vzdělávání. Dostupné z https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_87e81aabbc9841ab8f0f6adecfb79967.pdf
12. Frk, B. (2016). *Co je to gamifikace?* Firemní vzdělávání. Dostupné z https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf
13. Frk, B. (2017). *Microlearning*. Firemní vzdělávání. Dostupné z https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf
14. Frk, B. (2022). *Upskilling & reskilling*. Firemní vzdělávání. Dostupné z https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_b4f35cc651d2412a9e2d0da948507c73.pdf
15. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada.
16. Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., & Joniaková, Z. (2011). *Personální manažment* (2. vyd.). Iura Edition.
17. Kopecký, K. (2006). *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Hanex.

18. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4. vyd.). Management Press.
19. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Management Press.
20. Miller, J. A., & Osinski, D. M. (2002). *Training needs assessment*. SHRM.
21. Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Grada.
22. Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Grada.
23. Svozilová, A. (2011). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.
24. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). Grada.
25. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.
26. Thomson, K. (2016). *Leadership Best Practices and Employee Performance*. Xlibris.
27. Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). Univerzita Jana Amose Komenského.
28. VR Education. (2024). *7 možností vzdělávání firem ve virtuální realitě*. Dostupné z <https://vreducation.cz/7-moznosti-vzdelavani-firem-ve-virtualni-realite/>
29. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Grada.
30. Leneo. (2024). *Komunikační a prezentační dovednosti*. Dostupné z <https://www.leneo.cz/>
31. Vysoká škola ekonomická v Praze. (2024). *Školné – Studium MBA – Exekutivní MBA na FPH VŠE*. Dostupné z <https://emba.vse.cz/program-mba/zakladni-informace/skolne/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: T-Model.....	18
Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání	20

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců podle oddělení.....	30
Tabulka 2: Nejčastější odpovědi, o jaký typ vzdělávání mají zaměstnanci zájem	41
Tabulka 3: Nejčastější odpovědi, jak zlepšit firemní vzdělávání	45
Tabulka 4: Nejčastější odpovědi, které kurzy chybí v nabídce	46
Tabulka 5: Celkové náklady na kurzy	53

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců	28
Graf 2: Věkové skupiny Zaměstnanců.....	29
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělávání	29
Graf 4: Délka zaměstnání respondentů ve společnosti	31
Graf 5: Informovanost zaměstnanců o vzdělávacích možnostech ve společnosti	32
Graf 6: Způsoby, jakými se zaměstnanci dozívají o možnostech vzdělávání	33
Graf 7: Hodnocení aktuálních vzdělávacích programů	33
Graf 8: Relevantnost současných vzdělávacích programů	34
Graf 9: Kvalita lektorů a instruktorů ve vzdělávacích programech.....	35
Graf 10: Úroveň znalostí a dovedností potřebných pro aktuální pozici	36
Graf 11: Znalosti nebo dovednosti, které by zaměstnanci rádi zlepšili	37
Graf 12: Potřeba využívat nové technologie nebo nástroje	38
Graf 13: Schopnost pracovat s novými technologiemi nebo nástroji	39
Graf 14: Preferované typy školení mezi zaměstnanci	40
Graf 15: Preference formy vzdělávacích kurzů	42
Graf 16: Motivace zaměstnanců k účasti na školení.....	43
Graf 17: Spokojenost s interními školními	44

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník	60
--------------------------	----

Příloha 1

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců

Jmenuji se Ondřej Chýla a jsem studentem Ekonomické fakulty, oboru Ekonomika a management, na Jihočeské univerzitě. Rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku, který se týká vzdělávání zaměstnanců. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro zpracování mé bakalářské práce. Vaše odpovědi mohou přispět také ke zlepšení vzdělávání ve vaší společnosti.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Přeji Hezký zbytek dne.

* Povinné

Základní informace

1. Jaké je vaše pohlaví? *

Muž

Žena

Jiné

2. Jaký je váš věk? *

20 a méně

21-30

31-40

41-50

51-60

61 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělávání: *

- Základní škola
- Vyučen/a
- Středoškolské
s maturitou
- Vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Ve kterém oddělení ve společnosti pracujete? (Prosím, vypište.): *

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti? *

- Méně než 1 rok
- 1-3 let
- 3-6 let
- 6-10 let
- Více než 10 let

Informovanost a hodnocení vzdělávacích možností

6. Domníváte se, že jste dostatečně informován/a o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?

*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jakými způsoby se dozvídáte o možnostech vzdělávání? (Lze vybrat více možností.) *

- Od vašeho nadřízeného
- Od kolegů
- Z e-mailů
- Sám/sama si vyhledávám informace o možnostech vzdělávání
- Jiné

8. Jak hodnotíte aktuální vzdělávací programy poskytované společností? *

- Velmi dobré
- Dobré
- Uspokojivé
- Nedostatečné

9. Jak relevantní jsou současné vzdělávací programy pro vaši práci? *

- Velmi relevantní
- Relevantní
- Málo relevantní
- Vůbec relevantní

10. Jak hodnotíte kvalitu lektorů a instruktorů ve vzdělávacích programech? *

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Uspokojivá
- Nedostatečná

11. Jsou vám poskytnuté vzdělávací programy dostupné ve vhodných termínech? *

- Ano
- Ne

Aktuální dovednosti a potřeby

12. Jak byste ohodnotili svou úroveň znalostí a dovedností potřebných pro vaši aktuální pozici? *

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Uspokojivá
- Nedostatečná

13. Jaké konkrétní dovednosti nebo znalosti byste rádi zlepšili? (vyberte všechny relevantní možnosti) *

- Technické dovednosti
- Komunikační dovednosti
- Manažerské dovednosti
- Jazykové dovednosti
- Jiné

14. Jak často se setkáváte s potřebou využívat nové technologie nebo nástroje ve vaší práci? *

- Denně
- Týdně
- Měsíčně
- Zřídka

15. Jak byste ohodnotili své schopnosti pracovat s těmito novými technologiemi nebo nástroji? *

- Velmi dobré
- Dobré
- Uspokojivé
- Nedostatečné

Profesní rozvoj a motivace

16. Jaký typ školení by vás nejvíce zajímal? *

- Upskilling (zlepšení současných dovedností)
- Reskilling (osvojení nových dovedností pro jinou pracovní roli)
- Cross-skilling (rozšíření dovedností do příbuzných oblastí)
- Targeted skilling (cílené zlepšení specifických dovedností)

17. Uveďte konkrétně, o jaký typ školení nebo vzdělávání máte zájem: (Prosím, vypište.) *

18. Jakou formu vzdělávání preferujete? *

- Online kurzy
- Prezenční školení
- Kombinace obou

19. Co Vás motivuje k účasti na školení/kurzu? (Lze vybrat více možností.) *

- Možnost kariérního růstu
- Možnost osobního rozvoje, příležitost učit se něčemu novému
- Uznání od vašeho nadřízeného (či kolegů)
- Lepší finanční ohodnocení
- Uvolnění z práce
- Zvýšení efektivity v aktuální práci
- Přejít na jinou pozici
- Nic, vzdělávám se pouze z nutnosti/povinnosti
- Jiné

Hodnocení interních školení

20. Jste spokojen/a s interními školeními, která uskutečňují interní lektori (vedoucí jednotlivých oddělení či kvalifikovaní zaměstnanci)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

21. Pokud jste v předchozí otázce odpověděla „Spíše ne“ nebo „Ne“, odůvodněte, prosím, Vaši odpověď:

- Nedostatečná odbornost
- Nezajímavý obsah školení
- Příliš dlouhá školení
- Příliš stručná školení
- Jiné

22. Domníváte se, že společnost reaguje na Vaše hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Návrhy a komentáře

23. Jak by mohla Vaše společnost zlepšit firemní vzdělávání? (Prosím, vypište své návrhy.) *

24. Případně jaká školení či kurzy Vám v nabídce chybí? (Prosím, vypište.)

25. Máte nějaké další komentáře nebo návrhy týkající se vzdělávání a rozvoje ve vaší společnosti? (Prosím, vypište.)