



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH TRANSFORMACE KONCEPCE CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA VYSOKÉM UČENÍ TECHNICKÉM V BRNĚ PRO SPOLEČNOSTI V JIHOMORAVSKÉM KRAJI

PROPOSAL FOR TRANSFORMATION OF THE CONCEPT OF LIFELONG LEARNING AT BRNO UNIVERSITY  
OF TECHNOLOGY FOR COMPANIES IN THE SOUTH MORAVIAN REGION

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Veronika Němčanská**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**

**BRNO 2024**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Veronika Němčanská</b>
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh transformace koncepce celoživotního vzdělávání na Vysokém Učení Technickém v Brně pro společnosti v Jihomoravském kraji**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je zmapovat potřeby vzdělávání zaměstnanců společností z Jihomoravského kraje, kterým může VUT v Brně nabídnout vzdělávání prostřednictvím Institutu celoživotního vzdělávání VUT. Na základě analýzy a průzkumu získaných dat následně identifikovat a navrhnout možnosti tematického zaměření a typů kurzů, jež budou reflektovat aktuální potřeby praxe pro společnosti z Jihomoravského kraje, které mají zájem rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

HOLFORD, John, Pepka BOYADJIEVA, Sharon CLANCY, Günter HEFLER a Ivana STUDENÁ. Lifelong Learning, Young Adults and the Challenges of Disadvantage in Europe [online]. 1. Springer International Publishing, 2023. ISBN 978-30-311-4109-6.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

LANGER, Tomáš. Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

S ohledem na měnící se potřeby praxe na vzdělávání je nezbytné přizpůsobit nabídku vzdělávacích kurzů tak, aby tyto potřeby reflektovala. Diplomová práce je zaměřena na sběr, analýzu a průzkum dat s cílem identifikovat klíčové potřeby a trendy vzdělávání zaměstnanců společností v Jihomoravském kraji. Získané poznatky budou následně použity k identifikaci a návrhu možností tematického zaměření a typů vzdělávacích kurzů tak, aby byly pokryty požadavky praxe. Hlavním impulsem pro rozšíření nabídky kurzů je jeden z cílů strategického záměru VUT o vytvoření koncepce celoživotního vzdělávání.

## **Klíčová slova**

vzdělávací kurz, vzdělávání zaměstnanců, celoživotní vzdělávání, průzkum vzdělávacích trendů, odborná školení

## **Abstract**

In response to the changing educational needs of practice, it is essential to adapt the range of educational courses offered to reflect these needs. The thesis focuses on the collection, analysis and research of data in order to identify the key needs and trends of employee training in companies in the South Moravian Region. The findings will then be used to identify and propose options for thematic focus and types of educational courses to reflect the requirements of practice. The main impulse for expanding the range of courses is one of the goals of the BUT strategic plan to create a concept of lifelong learning.

## **Keywords**

educational course, employee education, lifelong learning, educational trends survey, professional training

**Bibliografická citace:**

NĚMČANSKÁ, Veronika. Návrh transformace koncepce celoživotního vzdělávání na Vysokém Učení Technickém v Brně pro společnosti v Jihomoravském kraji. Brno, 2024. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/157157>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2024

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

V Brně dne 13. května 2024

.....

podpis autora

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>8</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
1.1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.1.1 Formální, neformální a informální vzdělávání.....	14
1.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	15
1.1.3 Vliv vzdělávání a rozvoje na strategii organizace.....	15
1.1.4 Cíle strategického vzdělávání v organizacích .....	16
1.1.5 Vliv vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na výkon organizace .....	16
1.1.6 Podpora vzdělávání na pracovišti.....	17
1.2 METODY NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	19
1.3 MOTIVACE A PŘEKÁŽKY DOSPĚLÝCH K NEFORMÁLNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
1.3.1 Jak zvýšit motivaci k neformálnímu vzdělávání .....	25
1.4 VALIDACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
1.4.1 Problematika celoživotního vzdělávání v Evropě.....	27
1.4.2 Validace neformálního vzdělávání.....	27
1.4.3 Vznik oficiálních mikrocertifikátů.....	30
1.4.4 Oficiální osvědčení vydávané vysokými školami.....	33
<b>2 INSTITUT CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VUT V BRNĚ .....</b>	<b>34</b>
2.1 POPIS INSTITUTU.....	34
2.2 SOUČASNÝ STAV NABÍDKY VZDĚLÁVÁNÍ PRO VEŘEJNOST .....	35
2.3 KONKURENCE.....	36
2.4 DOTOVANÉ VZDĚLÁVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM ÚP .....	39
2.4.1 Aktuální dotační programy .....	39
2.4.2 Již ukončené dotační programy.....	41
2.4.3 Jak se stát vzdělavatelem a nabízet kurzy pod ÚP? .....	41



<b>3</b>	<b>METODICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
3.1	METODIKA: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	44
3.2	METODIKA: ROZHOVORY.....	45
3.2.1	Metoda kódování dat.....	47
<b>4</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>48</b>
4.1	STANDARDIZOVANÉ DOTAZOVÁNÍ.....	48
4.1.1	Dotazníkové šetření: analýza dat a výsledky .....	49
4.1.2	Závěr, doporučení a limity výzkumu (dotazníkové šetření).....	65
4.2	ČÁSTEČNĚ STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY: KÓDOVÁNÍ ROZHOVORŮ .....	66
4.2.1	Kódování motivace k celoživotnímu vzdělávání zaměstnanců.....	66
4.2.2	Kódování bariér k celoživotnímu vzdělávání zaměstnanců.....	70
4.2.3	Závěr, doporučení a limity výzkumu (rozhovory) .....	75
<b>5</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>77</b>
5.1	MARKETING .....	78
5.1.1	Aktualizace webových stránek.....	78
5.1.2	Propagace povědomí o vzdělávacích kurzech ICV VUT.....	80
5.2	SHRNUTÍ DOPADŮ NÁVRHU: MARKETING.....	83
5.3	PŘIZPŮSOBENÍ VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ POTŘEBÁM PRAXE.....	88
5.3.1	Tematické zaměření kurzů .....	88
5.3.2	Forma vzdělávacích kurzů .....	91
5.3.3	Sledování změn v legislativě.....	92
5.3.4	Sledování situace týkající se mikrocertifikátů .....	92
5.4	SHRNUTÍ DOPADU NÁVRHŮ: PŘIZPŮSOBENÍ VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ POTŘEBÁM PRAXE .....	93
5.5	FINANČNÍ BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ .....	94
5.5.1	Možnost spolupráce s ÚP.....	94
5.5.2	Individuální hodiny k e-learningovým a online kurzům .....	96
5.5.3	Demo kurzy poskytované zdarma.....	96
5.6	SHRNUTÍ DOPADŮ NÁVRHU: FINANČNÍ BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	97
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A NÁVRHŮ .....</b>	<b>99</b>

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>101</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>107</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>109</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>109</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>110</b>

## ÚVOD

V době neustálého technologického pokroku a rychlého rozvoje je klíčovým aspektem, aby nabídka vzdělávacích kurzů efektivně reflektovala aktuální potřeby praxe a reagovala na nejnovější trendy v oblasti vzdělávání.

Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně chce na tuto situaci reagovat a v blízké budoucnosti řešit problematiku možností vytvoření a přizpůsobení obsahů vzdělávacích kurzů, jejichž nabídka bude cílit na různé společnosti v Jihomoravském kraji. Cílem poskytovaných kurzů je maximálně vyhovět aktuálním požadavkům praxe. Institut celoživotního vzdělávání v Brně chce tímto navázat na jednu z částí strategického záměru VUT, která vyzdvihuje tendenci o vytvoření koncepce celoživotního vzdělávání, a to vytvořením konsolidované nabídky vzdělávacích intervencí, za účelem zlepšení dostupnosti a relevance celoživotního vzdělávání. Od následné implementace nově navržených kurzů se rovněž očekává, že posílí konkurenceschopnost Institutu celoživotního vzdělávání VUT v Brně v oboru nabídky rozvoje a vzdělávání a zvýší jeho prestiž.

Při hlubším zamýšlení se nad problematikou se zadavatelem a také díky ucelení návrhů, témat a souvisejících okolností byla identifikována nutnost zabývat se jak požadavky firem (zaměstnavatelů) na obsah a náplň nabízených vzdělávacích kurzů, tak ale i zmapování preferencí zaměstnanců s cílem maximalizovat jejich motivaci a minimalizovat možné bariéry k učení. Tato práce se tedy bude věnovat i zkoumání motivací a překážek, s nimiž se zaměstnanci potýkají při přístupu ke vzdělávání. Následně se zaměří na problematiku, kterou představují nároky zaměstnavatelů na obsahovou strukturu, formy a jiné preference vzdělávacích kurzů.

Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně je institucí působící pod záštitou Vysokého učení technického v Brně, která nabízí možnosti vzdělávání jak pro studenty a zaměstnance VUT v Brně, tak i veřejnost. Vzdělávací kurzy pro veřejnost navíc rozděluje do kategorie Univerzita třetího věku a Veřejnost. Tato diplomová práce se zaměřuje na nabídku vzdělávacích kurzů v sekci Veřejnost. *„Posláním Institutu celoživotního vzdělávání je vytvářet komunikační, informační, vzdělávací a koordinační zázemí pro systematický rozvoj celoživotního vzdělávání na Vysokém učení technickém v Brně. Institut rovněž poskytuje související poradenské, informační a organizační služby*

*a vlastní vzdělávací a poradenskou činností vhodně doplňuje vzdělávání a poradenství na fakultách VUT.“ (li.vutbr.cz, 2024)*

V minulosti Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně poskytoval nesčetné množství různých kurzů. Avšak v současné době, z důvodu nedostatku aktuálních dat, není institut schopen aktualizovat svou nabídku a poskytnout tak odpovídající vzdělávací programy, o které bude z řad zaměstnavatelů (a jejich zaměstnanců) zájem. Nabízené kurzy by měly být atraktivní pro potenciální zájemce a měly by reflektovat aktuální potřeby praxe. S ohledem na tyto nároky je tedy nevyhnutelné provést sběr a analýzu dat, které umožní identifikovat klíčové potřeby praxe a promítnout je do podnětů na nově vznikající vzdělávací kurzy.

## **CÍLE PRÁCE**

Cílem této práce je detekovat aktuální požadavky praxe na vzdělávání v různě zaměřených společnostech z Jihomoravského kraje. Součástí výzkumu je i systematicky identifikovat motivace a překážky, kterým čelí zaměstnaní dospělí v procesu účasti na celoživotním vzdělávání. Diplomová práce představuje systematický přístup ke sběru a analýze relevantních dat, s cílem poskytnout pevný základ pro konkrétní návrhy v oblasti obsahu a typů vzdělávacích kurzů. Implementace nově navržených kurzů není vnímána pouze jako reakce na aktuální potřeby praxe, ale také jako strategický krok vedoucí k posílení konkurenceschopnosti a navíc tento impuls navazuje na strategický záměr VUT o vytvoření koncepce celoživotního vzdělávání, která zahrnuje vytvoření konsolidované nabídky vzdělávacích intervencí, prostřednictvím Institutu celoživotního vzdělávání VUT v Brně, a to za účelem zlepšení dostupnosti a relevance celoživotního vzdělávání. Práce analyzuje stávající situaci a diskutuje a rámcově navrhuje řešení zadaného problému pro Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

V této části práce je provedena rešerše dostupné literatury se záměrem získání širšího náhledu na aktuální stav celoživotního vzdělávání.

Kapitola identifikuje klíčové trendy, potřeby praxe a efektivní přístupy ke vzdělávání zaměstnanců, rovněž poskytuje pevný teoretický základ pro následující fázi výzkumu.

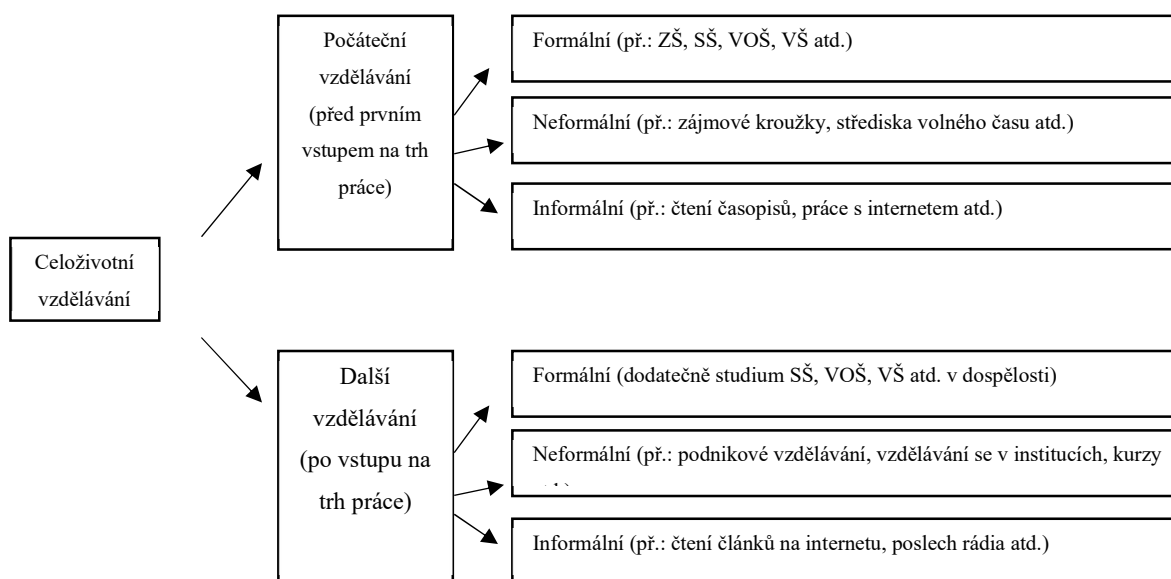
## 1.1 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání zahrnuje různé formy učení od dětství po dospělost a to jak v rámci tradičních vzdělávacích institucí v systému školství, tak i mimo ně. Tato koncepce umožňuje získávat kompetence různými cestami v průběhu života a podporuje flexibilní přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním, přičemž má klíčový vliv na kvalitu lidských zdrojů a konkurenceschopnost jedinců i společností ve kterých pracují. Aktivní zapojení a podpora celoživotního vzdělávání ze strany vlády, regionů, podniků a jednotlivců a investice do celoživotního učení jsou považovány za rozvojové priority s vysokým dopadem. (Rozvoj celoživotního učení, Národní vzdělávací fond, 2023)

Následující kapitoly přibližují dělení celoživotního vzdělávání, problematiku celoživotního vzdělávání v Evropě a způsoby validace neformálního vzdělávání.

### 1.1.1 Formální, neformální a informální vzdělávání

Celoživotní vzdělávání se obecně dělí na počáteční a další vzdělávání, obě skupiny pak můžeme rozdělit na formální, neformální a informální. Dělení je blíže předvedeno v následujícím obrázku:



Obrázek 1 - Dělení celoživotního učení (Zdroj: Vlastní dle: Veteška, 2016, s. 98)

### 1.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Armstrong definuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako „Proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací.“ (Armstrong, 2015, s. 335-336)

Následující kapitoly definují vzdělávání a rozvoj v kontextu strategie společností, specifikují cíle, kterých společnosti prostřednictvím vzdělávání svých zaměstnanců chtějí (můžou) dosáhnout a popisují, jaký může mít vzdělávání zaměstnanců vliv na výkon organizace.

### 1.1.3 Vliv vzdělávání a rozvoje na strategii organizace

Pro dosažení strategických cílů a potřeb organizace je zapotřebí zajistit, aby zaměstnanci disponovali dostatečnou úrovní znalostí, dovedností a schopností. Centrálním tématem strategického vzdělávání a rozvoje je vytváření prostředí, které stimuluje jednotlivce k motivaci k neustálému vzdělávání a rozvoji. Vytvoření konzistentního a komplexního prostředí pro vzdělávání a rozvoj jednotlivců a pracovních týmů přispívá ke snazšímu dosahování strategických cílů celé společnosti. Nastavením strategií pro vzdělávání se v organizacích snaží zlepšovat schopnosti svých lidských zdrojů, které navíc mohou být

vnímány jako konkurenční výhoda. Zároveň ale musí organizace brát v úvahu také osobní potřeby rozvoje a růstu svých zaměstnanců. Společnosti, které budou lépe uspokojovat potřeby svých zaměstnanců se navíc stanou atraktivnějšími zaměstnavateli. (Armstrong, 2015, s. 335-337)

#### **1.1.4 Cíle strategického vzdělávání v organizacích**

Organizace vzdělává své zaměstnance s hlavním záměrem, a to získání nebo zdokonalení znalostí a dovedností, jež jsou relevantní a uplatnitelné na trhu práce. Tento proces reaguje na probíhající inovace a dynamicky se měnící požadavky v oboru, s celkovým cílem posílit konkurenceschopnost organizace. (ČSÚ, 2023, s. 1)

Rozvoj zaměstnanců je klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů, zvláště ve stabilních společnostech a organizacích. Dynamické změny, nové požadavky, technologie a postupy vyžadují neustálé přizpůsobování. (Koubek, 2013, s. 68)

Důležité je, aby zaměstnanci nejen zlepšovali a rozšiřovali své pracovní kompetence, ale také aby dokázali sledovat trendy na trhu práce. Kromě toho se učí být flexibilní, čímž mohou zajistit svůj přínos pro vykonávání různých úkolů v rámci organizace, splňovat specifické požadavky své pozice a pracovat na svém osobním rozvoji. (Koubek, 2015, s. 253)

#### **1.1.5 Vliv vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na výkon organizace**

Vzdělávací programy mají pozitivní dopad na obchodní a finanční výsledky organizací. Dobře navržené programy zvyšují návratnost investic a přidanou hodnotu na zaměstnance. Existuje průzkum týkající se vlivu vzdělávání na výkonnost manažerů, přičemž bylo zjištěno, že další vzdělávání zlepšuje jejich výkonnost a vede k lepším výsledkům organizací oproti organizacím, které do dalšího vzdělávání neinvestují. (Armstrong, 2015, s. 339).

Vzdělávání a rozvoj přináší řadu dalších výhod. Zvyšuje se kvalita liniových manažerů, kteří se mohou naučit efektivně řídit, vést a rozvíjet své týmy. Zvyšuje se loajalita zaměstnanců, kteří se cítí součástí organizace a jejích cílů. Podporuje se adaptace na změny, protože zaměstnanci se mohou lépe připravit a zvládnout nové situace. Podporuje



se vytvoření pozitivní kultury v organizaci, která se zaměřuje na zlepšování výkonu. (Armstrong, 2015, s. 338-339)

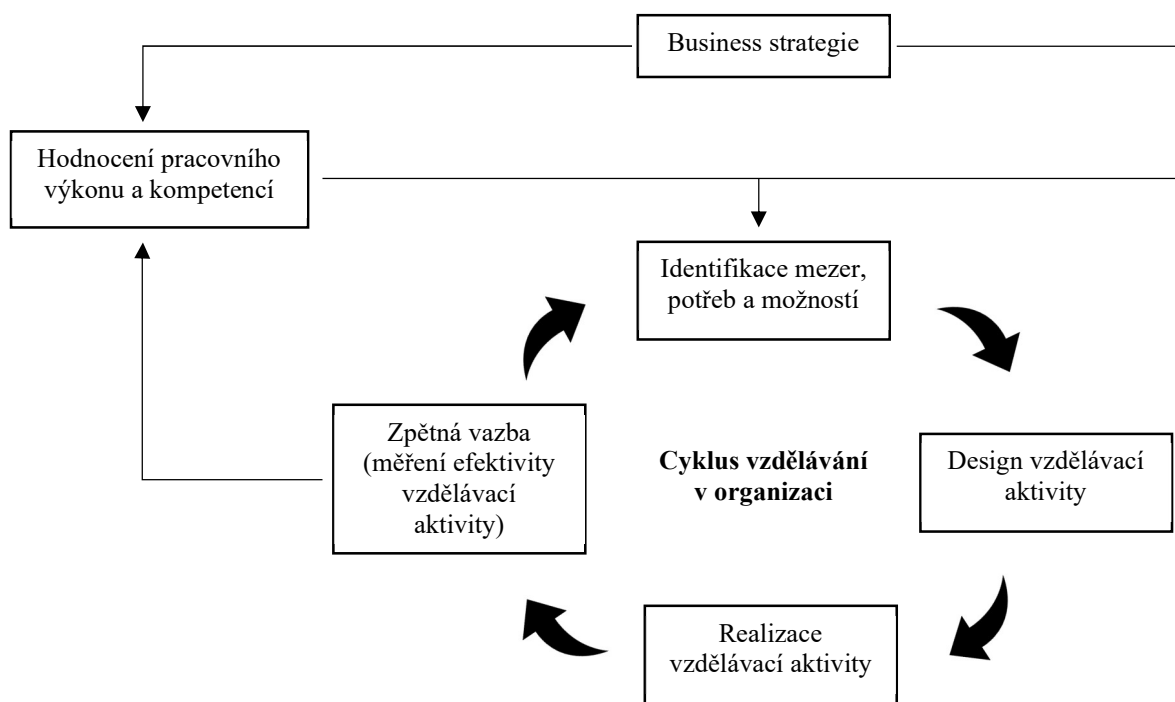
Systematické vzdělávání pracovníků také umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti zaměstnanců dle specifických potřeb organizace, jelikož odborně připravených pracovníků na trhu práce není dostatek. (Vodák, 2011, s. 82)

### **1.1.6 Podpora vzdělávání na pracovišti**

Zaměstnavatelé by se měli zajímat o požadavky a očekávání lidí, kteří hledají práci a nabízet jim lákavé kariérní možnosti zároveň by však zaměstnavatelé měli také lépe chápat, co potřebují a chtějí jejich současní zaměstnanci a rozvíjet pro ně atraktivní kariérní a vzdělávací příležitosti, aby je motivovali k výkonu práce, zlepšování a zefektivňování svých znalostí a dovedností a plnění cílů (svých i organizace). (Šafránková, Šikýř, Skýpalová, 2020, s.92)

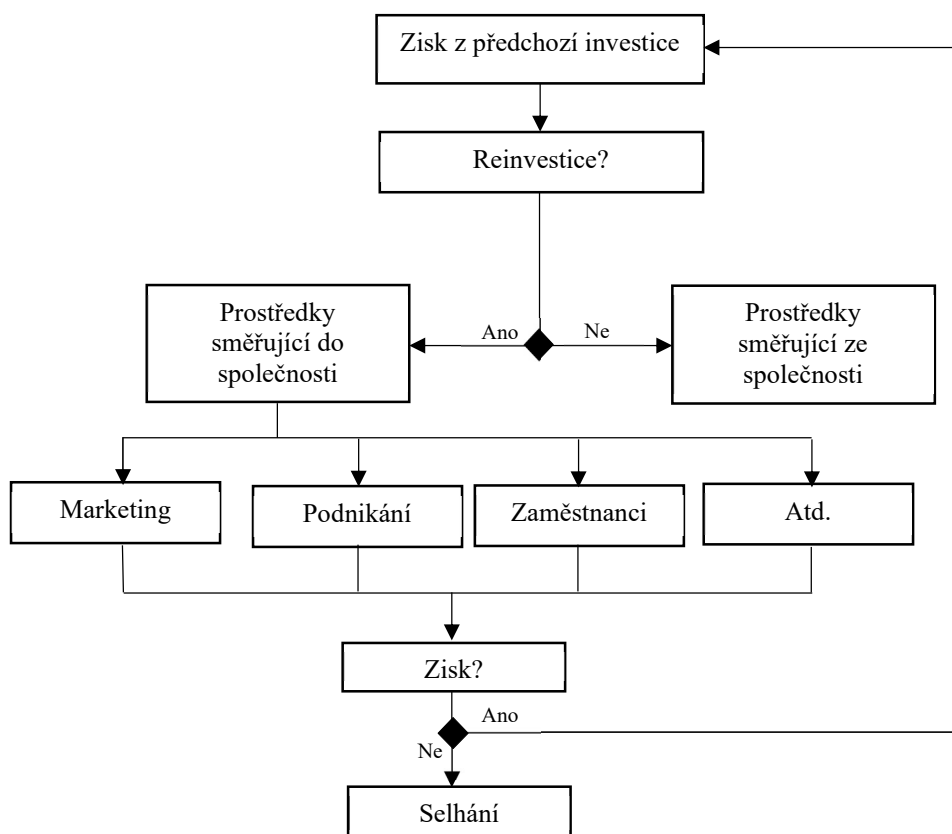
Ze strategického pohledu je investování do vzdělávání zaměstnanců klíčem k dosažení konkurenční výhody. Školení pozitivně ovlivňuje neustálé zlepšování, i když je jeho míra částečně ovlivněna mírou zapojení zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska je však zapotřebí investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, neboť je to jedna z nejvýznamnějších oblastí a způsobů, jak zvýšit jejich motivaci a kvalifikaci. (Čemerková, Pokorná, Malátek, 2022, s. 694)

Výkonnost pracovníků úzce koresponduje s jejich odborným růstem. S ohledem na strategii rozvoje a vzdělávání a v souladu s obchodní strategií jsou utvářeny konkrétní vzdělávací iniciativy, které jsou strukturovány v rámci tzv. vzdělávacího cyklu. (Hroník, 2007, s. 133)



Obrázek 2 - Cyklus vzdělávání v organizacích (Zdroj: Vlastní dle: Hroník, 2007, s 134)

Reinvestice, tedy opětné investování zisků z předchozích úspěšných podnikatelských aktivit, představuje klíčový faktor financování růstu a rozvoje společnosti. Jedná se o dlouhodobou strategii, která umožňuje podnikatelům efektivně využít finančních prostředků ke zvýšení konkurenceschopnosti podnikání. S příchodem čtvrté průmyslové revoluce se navíc na trhu práce objevují nové výzvy, zejména vážný nedostatek kvalitních zaměstnanců. Investiční rozhodování hraje klíčovou roli v strategickém plánování každého podniku, protože nové investiční projekty mají zásadní vliv na budoucí hospodářské výsledky a prosperitu. Úspěšné společnosti pravidelně opakují investiční aktivity, a když jsou zisky reinvestovány do dalších projektů, vytváří se cyklus známý jako reinvestiční činnost. Po vytvoření zisků z předchozí investice je rozhodující otázkou, zda tyto zisky reinvestovat. V případě pozitivního rozhodnutí jsou vybrány specifické oblasti investic (např.: marketingové aktivity, dlouhodobý majetek, nové obchodní činnosti, investice do zaměstnanců atd.) Úspěšnost těchto reinvestičních aktivit, a tedy i možnost opakovaného získávání finančních prostředků, ovlivňuje opakování celého procesu. (Čemerková, 2022, s. 692-693)



Obrázek 3 - Rozhodování o reinvesticích (Zdroj: Vlastní dle: Čemerková, 2022, s. 698)

## 1.2 Metody neformálního vzdělávání

V této kapitole jsou uvedeny nejběžnější metody vzdělávání zaměstnanců.

**Instruktaž při výkonu práce** je nejčastěji využívanou metodou při zaškolování nových nebo méně zkušených pracovníků. Tato přístupná metoda spočívá v tom, že zkušený pracovník nebo nadřízený opakovaně předvádí pracovní postup, zatímco vzdělávaný zaměstnanec se učí prostřednictvím pozorování a napodobování. Výhodou je rychlé zaškolení a vytvoření pozitivního pracovního vztahu. Bohužel však existují i nevýhody, protože tato metoda je vhodná spíše pro jednodušší a dílčí pracovní postupy a často slouží jako krátkodobé řešení. Výuka bývá často ovlivněna hlučným a rušivým pracovním prostředím, a to v kombinaci s tlakem pracovních úkolů. Dochází také k opakovanému předvádění pracovního postupu, což může vést k jednorázovému charakteru této metody, ačkoli je považována za efektivní při zácvičení méně náročných pracovních úkonů. (Koubek, 2015, s. 267)

**Coaching** představuje dlouhodobější formu instruktáže, která zahrnuje průběžné instruování, vysvětlování a poskytování zpětné vazby k řízení výkonu pracovníka. Tato metoda podporuje úzkou spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (nadřízeným), zlepšuje komunikaci a umožňuje stanovení cílů pracovní kariéry. (Koubek, 2015, s. 267) Výhody zahrnují pravidelnou informaci o hodnocení práce a individualizované vzdělávání. Naopak nevýhody spočívají v tlaku pracovních úkolů, často v rušivém prostředí, což může vést k nesystematickému a rozkouskovanému formování pracovních schopností. Koučování, často prováděné osobním přístupem 1 na 1, je prostředkem k rozvoji znalostí a dovedností, podporuje zlepšení výkonu a může vzejít z přezkoumání pracovního výkonu. Jeho využití zahrnuje řízené delegování, komunikaci o pracovním výkonu a motivaci k řešení náročných problémů. (Armstrong, 2015, s. 360-361)

**Mentoring a counselling** je obdoba coachingu, hlavní rozdíl je však v tom, že školený zaměstnanec si vybírá svého mentora, který mu následně poskytuje praktické rady a vedení. Vztah mezi zaměstnancem a mentorem bývá často méně formální. (Dvořáková 2007, s. 299-300). Counselling pak dává možnost konzultování a vzájemného ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, čím překonává jednosměrnost vztahu mezi nimi. Counselling může ale být časově náročnější, což může vyvolat konflikt s běžným plněním pracovních úkolů na pracovišti. (Koubek, 2015, s. 267)

**Asistování** je rozšířená metoda formování pracovních schopností pracovníka, která zahrnuje přidělení školeného pracovníka jako pomocníka ke zkušenému kolegovi, kterému asistuje při plnění úkolů. Školený pracovník se postupně stává stále samostatnějším a postupně začíná dělat práci sám. Často se metoda využívá i k formování dovedností řídicích pracovníků a specialistů. Přestože má asistování výhody v soustavném působení a důrazu na praktickou stránku vzdělávání, má také nevýhodu v podobě osvojení nevhodných pracovních návyků a omezení tvůrčího přístupu školeného pracovníka. (Koubek, 2015, s. 268)

**Rotace práce**, známá též jako cross training, je metodou, při které je školený jedinec postupně přidělován k pracovním úkolům v různých částech podniku, včetně rozličných pracovních míst, pracovišť a úseků. Tato strategie je často využívána při výchově řídicích pracovníků, ale ukazuje se jako úspěšná i u běžných zaměstnanců. Rotace práce podporuje flexibilitu pracovní síly a schopnost pohledu na organizaci z komplexnějšího

a vzájemně propojeného hlediska. Tímto způsobem mohou jak samotný pracovník, tak jeho nadřízení testovat jeho schopnosti a priority, což přispívá k celkové flexibilitě organizace. (Koubek, 2015, s. 269)

**Přednáška** bývá zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí a faktických informací (Dvořáková 2007, s. 300). Tok informací je převážně jednosměrný, čímž může být pro školené pracovníky ne zcela optimální. Hlavní výhodou je rychlost přenosu informací a umožňuje opakování textu a volnější manipulaci s informacemi. současně s sebou nese i nevýhody. Tato metoda se vyznačuje nedostatečnou aktivací publika, což může omezovat efektivitu přenosu informací. (Koubek, 2015, s. 270).

**Seminář** neboli **přednáška spojená s diskusí** částečně překonává uvedené nevýhody přednášky tím, že nabádá účastníky k aktivitě a při otevřené diskusi lze dosáhnout lepšího pochopení dané problematiky, eventuálně přijít s novými nápady. (Koubek, 2015, s. 270)

**Demonstrování**, tedy praktické a názorné vyučování, účinně přenáší znalosti a dovednosti prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů a demonstrací pracovních postupů. Tato metoda klade důraz na praktické využití znalostí a rozvoj dovedností, zejména na trenažérech, ve výukových dílnách a prezentacích zařízení. Výhody spočívají v bezpečném prostředí pro zkoušení dovedností a efektivním přenosu znalostí. Pracovník má možnost vyzkoušet si svoji činnost bez rizika škod. Naopak nevýhody se objevují v rozdílných podmínkách mezi vzdělávacím zařízením a reálným pracovištěm, a též v tendenci k schematičnosti a zjednodušení problémů. (Koubek, 2015, s. 270)

**Případové studie** jsou široce využívanou a oblíbenou výukovou metodou, především při školení manažerů a kreativních pracovníků. Tyto studie prezentují reálné nebo smyšlené scénáře organizačních problémů, a to buď ve formě krátkých případů zaměřených na konkrétní oblast řízení (např. řízení lidí), nebo v podobě komplexních případových studií, zabývajících se širším spektrem organizačních problémů. Účastníci vzdělávání nebo malé skupinky se studií zabývají, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení. Příprava studie je poměrně náročná a vzdělavatel by měl přistupovat k řešením účastníků s taktickým přístupem. Dobře připravené případové studie podporují rozvoj analytického myšlení a schopnost hledání řešení problému. Když jsou studie vázané na konkrétní

situaci z minulosti organizace, umožňují porovnání analýzy a řešení účastníků s reálným řešením a jeho výsledky. (Koubek, 2015, s. 270).

**Workshop**, často nazývaný také skupinovým cvičením, představuje variaci případových studií. Tým školených zaměstnanců se společně zabývá praktickými problémy z komplexní perspektivy. Workshopy nabízejí příležitost k sdílení nápadů při řešení reálných každodenních problémů a zkoumání témat z různých úhlů pohledu. Tento přístup je účinný pro rozvoj týmové práce. (Koubek, 2015, s. 271) Úlohy obvykle nemají jednoznačné řešení, což vyžaduje od účastníků argumentaci svých závěrů. (Dvořáková, 2007, s. 300-301)

**Assessment Centre**, též nazývané diagnosticko-výcvikový program, je moderní a ceněná metoda nejen pro výběr, ale i pro rozvoj manažerských dovedností. Účastníci absolvují různé úkoly a řeší každodenní problémy, simulující pracovní náplň manažera. Počítač náhodně generuje úkoly a problémy, s možností změny frekvence pro vytváření různé hladiny stresu. Počítač také hodnotí řešení a rozhodnutí, případně poskytuje předem vypracovaná optimální řešení daných situací. Assessment Centre spojuje metody případových studií, simulací a hraní rolí. Výhody spočívají v komplexním získávání znalostí a zejména manažerských dovedností, včetně schopnosti překonávat stres, řešit různorodé úkoly, komunikovat s lidmi a efektivně hospodařit s časem. (Koubek, 2015, s. 271)

**E-learning** patří k nejvíce progresivním metodám vzdělávání. (Dvořáková, 2007, s. 304). E-learning využívá informační a komunikační technologie k podpoře individuálního vzdělávání zaměstnanců, zejména prostřednictvím poskytování studijních materiálů a odborného vedení. E-learning rozšiřuje a doplňuje tradiční vzdělávání, jeho značnou výhodou je, že umožňuje flexibilitu v čase a formě vzdělávání. Programy e-learningu mohou zahrnovat běžné aplikace, procesy organizace nebo rozvoj dovedností (Armstrong, 2015, s. 361-362). E-learning lze aplikovat jak na kolektivní, tak individuální vzdělávání, dle (Koubek, 2015, s. 273) rozlišujeme 3 základní typy e-learningu:

- samostatný, separovaný e-learning, školený pracovník využívá technologii, která není v dané chvíli napojena na instruktory nebo ostatní školené osoby,
- živý e-learning, při kterém je školený pracovník a školitel v kontaktu prostřednictvím technologií, ale jsou přítomni na různých místech,

- kolaborativní, kolektivní e-learning, kde probíhá předávání informací a znalosti mezi učiteli se osobami pomocí diskusních fór, chatu apod.

**Korporátní masivně otevřené online kurzy (MOOCs)** představují odborné školení, které je koncipováno pro rozsáhlý okruh zaměstnanců. Kurz může být vypracován buď interně nebo svěřen externím odborníkům na vzdělávání. Je dostupný všem zaměstnancům nebo pouze vybraným skupinám. Závěrečné hodnocení tvoří běžnou součást kurzu. (Veteška, 2016, s. 208)

**Online semináře**, zahrnující webináře, videosemináře a mobilní semináře, představují inovativní formu synchronní výuky, která umožňuje interaktivní přenos informací mezi lektorem a účastníky. Webinář, fungující synchronně a oboustranně, má pevně stanovený čas konání a probíhá přes internet. Videoseminář je jednosměrný přenos informací od lektora ke vzdělanému, může se například jednat o záznam webináře nebo může být natočený přímo ve studiu. Výhodou je časová flexibilita s možností přerušování a návratu k jednotlivým částem záznamu, avšak může být spojena s nižší motivací uživatele. Mobilní semináře, podobné webinářům, využívají mobilní technologie pro snadné pořizování a zaslání fotografií a nahrávek přímo z terénu během semináře. Komunikace s lektorem i mezi sebou probíhá prostřednictvím různých nástrojů, jako je například Microsoft Teams nebo ZOOM. Využívá sdílení obrazovky lektora s vizuální podporou v podobě prezentace. (Veteška, 2016, s. 211-213)

**Mikrokurzy** a microlearning představují další inovativní přístup k profesnímu vzdělávání. Jsou to krátké tréninkové příležitosti, zaměřené na klíčové oblasti nebo techniky, které lze snadno aplikovat v pracovním prostředí. Oproti klasickým výukovým metodám v učebnách jsou mikrokurzy pro firmy nejen cenově efektivní, ale také se vyznačují vyšší účinností. (Veteška, 2016, s. 211) Jejich princip spočívá v rozdělení obsahu učiva na menší jednotky, časový rámec mikrokurzu by neměl přesáhnout cca 5 minut. Příkladem microlearningu je například známá aplikace Duolingo, která slouží k výuce cizích jazyků. Studenti si mohou každý den vyhradit několik minut na splnění jednoho cvičení a pocít, že přispěli ke svému vzdělání. Nemusí se dlouze namáhat nad rozsáhlým studijním textem, pro dosažení pokroku postačí krátký časový úsek. (Kříž, 2021, s.6)

**Nanolearning** je koncept postavený na předpokladu, že studenti mají omezený čas a trpělivost pro delší studium obsáhlých materiálů. Tento přístup vychází z Paretova pravidla, které tvrdí, že dvacet procent nejefektivnějšího úsilí přináší osmdesát procent výsledků. Dnešní rychlý a přímočarý přenos informací vyžaduje nové přístupy, a nanolearning se stává stále populárnějším konceptem ve firemním vzdělávání. Snaží se přizpůsobit trendům sociálních sítí, přičemž doba konzumace vzdělávacího obsahu je omezena na přibližně dvě minuty. Příkladem nanolearningu je sociální síť TikTok, kde krátká vzdělávací videa o délce do šedesáti vteřin nacházejí své publikum. (Kříž, 2021, s.6)

### **1.3 Motivace a překážky dospělých k neformálnímu vzdělávání**

Motivace k učení je ovlivněna dvěma teoriemi motivace – teorií očekávání a teorií cíle. Teorie očekávání říká, že lidé jsou motivováni očekáváním, že jim učení přinese něco žádoucího. Když lidé vidí, že učení pro ně má význam, budou se učit s větší motivací. Když zjistí, že se jejich očekávání splnila, budou ještě více přesvědčeni o hodnotě učení. Teorie cíle říká, že motivace je vyšší, když lidé mají konkrétní cíle, které jsou akceptovány a které jsou dosažitelné, i když jsou náročné. Motivace se pak zvyšuje v případě, kdy lidé dostávají zpětnou vazbu o jejich výsledcích. Cíle učení mohou být lidem určeny, vhodnější vzhledem k motivaci je, když jsou cíle dohodnuty, případně si je lidé určí sami. (Armstrong, 2015, s. 343-344)

Na základě výsledků několika šetření zveřejnil Europass v roce 2019 přehled informací o dospělých účastnících neformálního vzdělávání (jako jsou například jazykové kurzy, semináře, workshopy, zaměřené kurzy atd.). Mezi zveřejněnými informacemi jsou i hlavní důvody, proč se dospělí chtějí účastnit vzdělávání a jaká je jejich motivace. Průzkum poukazuje i na výrazný rozdíl v motivaci učení dospělých s nízkou a vysokou kvalifikací (za vysoce kvalifikované dospělé jsou brány osoby s terciálním vzděláním). (Europass, 2019)



Tabulka 1 - Motivace k celoživotnímu vzdělávání

Důvod motivace	Dospělí s nízkou kvalifikací	Dospělí s vysokou kvalifikací
Lépe pracovat a/nebo zlepšit karierní vyhlídky	80,3 %	85,7 %
Zlepšit znalosti v oblasti svého zájmu	57,3 %	63,5 %
Získat užitečné znalosti a/nebo dovednosti pro běžný život	55,3 %	47,0 %
Zvýšit pravděpodobnost získání nebo změny práce	28,7 %	22,7 %

Zdroj: Vlastní dle: Europass, Kdo se účastní vzdělávání dospělých a jak, 2019

Studie rovněž zveřejňuje i data o důvodech proč dospělci co se sice chtějí vzdělávat, přesto neúčastní vzdělání.

Tabulka 2 - Překážky k celoživotnímu vzdělávání

Důvod překážky	Dospělí s nízkou kvalifikací	Dospělí s vysokou kvalifikací
Rodinné povinnosti	33,7 %	32,1 %
Nedostatek času	31,3 %	49,3 %
Příliš drahé	28,7 %	28,8 %
Zdraví nebo věk	22,9 %	6,3 %
Nedostatek podpory od zaměstnavatele nebo státu	19,3 %	22,7 %
Absence vhodného vzdělávacího kurzu	16,6 %	13,2 %
Náročné vstupní požadavky	16,5 %	4,7 %
Vzdálenost	16,4 %	16,1 %
Nedostupnost počítače nebo internetu	7,8 %	1,1 %
Negativní předchozí zkušenost	4,8 %	2,2 %

Zdroj: Vlastní dle: Europass, Kdo se účastní vzdělávání dospělých a jak, 2019

### 1.3.1 Jak zvýšit motivaci k neformálnímu vzdělávání

Národní pedagogický institut koncem roku 2022 vydal souhrn možností k motivaci pro rozvoj dovedností a schopností dospělých v rámci celoživotního vzdělávání a poukazuje v něm na řadu výhod, které sebou vzdělávání přináší jako:

- schopnost reakce na rychle se měnící vývoj trhu práce,
- zvýšení schopnosti zvládnout situace v pracovním, ale i osobním životě,
- obstat v souvislosti s celospolečenskými změnami.

V rámci výzkumu Národní pedagogický institut spolupracoval s několika institucemi poskytujícími vzdělávací kurzy pro dospělé (komerční i neziskové vzdělávací organizace,

knihovny, muzea, školy, firmy atd.). Z výsledků šetření vyplynulo několik aspektů, které mají pozitivní vliv na míru motivace ke vzdělání z řad dospělých:

#### Prizpůsobení obsahu vzdělání aktuální potřebě po vzdělání

Nabídka vzdělání musí reagovat a zohlednit vzdělávací potřeby oslovovaných potenciálních zájemců. Potenciální účastníci musí jasně vědět, jaký výsledek jim investice peněz a času právě do tohoto konkrétního kurzu přinese.

#### Netradiční organizace vzdělávání

Klasický frontální přístup mají často dospělí negativně spojený s povinnou školní docházkou, je proto, z hlediska zvýšení motivace do absolvování vzdělávacího kurzu, podporovat netradiční, nápadité a variabilní metody výuky. Velmi účinné bývá propojení výuky i s praktickými ukázkami z praxe a možnost účastníků prakticky vyzkoušet nabyté dovednosti.

#### Odstraňování překážek a bariér vzdělávání

Kapitola 1.3 *Motivace a překážky dospělých k neformálnímu vzdělávání* zmiňovala výsledky šetření Evropské unie o překážkách ve vzdělávání dospělých, kteří sice mají motivaci a chuť se vzdělávat, ale z důvodu nějaké bariéry (rodinné důvody, čas, finance atd.) nemohou. Je proto vhodné na tyto bariéry reagovat a přizpůsobit nabídku, a to například vytvořením časově flexibilního kurzu, či komunikaci se zaměstnavatelem uchazeče o možnosti úhrady části nákladů atd.

#### Navazování spoluprací

Vytváření spoluprací at' už se zaměstnavateli anebo například s úřadem práce je dle vzdělavatelů, účastnících se tohoto šetření, jedním z významných předpokladů úspěchu s nabídkou vzdělávání.

#### Tendence zlepšit nastavení a vztah společnosti k učení

Nedostatečná identifikace přidané hodnoty celoživotního vzdělávání může být jedním z důvodů nízké motivace do vzdělávání. „*Péči o vlastní dovednosti by si měli dospělí*

*spojit s pozitivní zkušeností. Vzdělavatelé k tomu mohou přispět vytvářením učících se komunit, kultivací společných hodnot a hlavně tím, že budou šířit nadšení ze vzdělávání.“*  
(Národní pedagogický institut, Jak motivovat dospělé ke vzdělání, 2022)

## **1.4 Validace vzdělávání**

Tato kapitola se věnuje problematice spojené s validací neformálního vzdělávání. Zatímco formální vzdělání je obecně uznávané (a to i díky právě oficiální validaci jako je získání diplomu, titulu atd.), neformální vzdělání může být častěji zpochybňováno, přestože může nabízet praktické dovednosti a zkušenosti, které jsou pro pracovní prostředí klíčové. Ve světě moderního vzdělávání je však stále více uznávána důležitost obou forem vzdělávání a hledá se rovnováha mezi formálním a neformálním přístupem k validaci a hodnocení dovedností.

### **1.4.1 Problematika celoživotního vzdělávání v Evropě**

Neustálé doplňování znalostí a dovedností je naprosto nezbytnou součástí života pro lidé žijící v Evropě, a to z důvodu, že jejich vzdělání a další odborná příprava jim přestává stačit k tomu, aby zvládli a mohli reagovat na rychle se měnící potřeby trhu práce. (Evropská komise, 2021)

### **1.4.2 Validace neformálního vzdělávání**

Evropské středisko pro rozvoj odborné přípravy Cedefop v roce 2023 vydává již 3. aktualizovanou verzi pokynů pro validaci neformálního a informálního učení, v těchto pokynech se snaží především vyjasnit podmínky pro rozvoj a implementaci validace a směřuje je na všechny, kteří se podílí na zahájení, vývoji, pokroku a reálné implementaci validace neformálního a informálního vzdělávání. Pokyny mají poskytovat zdroj inspirace ale také reflexe při implementaci validace v zemích Evropské unie. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2023)

Klíčovými kroky validačního procesu jsou čtyři fáze validace: identifikace, dokumentace, hodnocení a certifikace. Jejich důležitost a důraz se mohou lišit v závislosti na konkrétním kontextu a účelu validace. První fází je **identifikace** již získaného učení uchazeče. Povědomí uchazečů o dovednostech a schopnostech, které již mají, představují důležitou

roli při výběru a případném přizpůsobení v budoucnu voleného neformálního nebo informálního vzdělávání. Často je potřeba aktivní účast poradců, kteří směřují uchazeče k vhodným možnostem dalšího vzdělávání na základě jejich již získaných znalostí. Ověřování pomocí technologií je také možné (online rozřazovací testy atd.), ale je důležité myslet na to, že mohou omezovat schopnost rozpoznat složité kombinace znalostí. Metody založené na rozhovorech jsou nákladnější, ale nabízejí větší hodnotu pro uchazeče. Uchazeč musí být v této fázi obeznámen s náklady, ale i přínosy případné validace. Fáze **dokumentace** doplňuje identifikaci poskytováním důkazů a potvrzení získaného vzdělání/učení. Důkazy by měly umožnit externím čtenářům posoudit a zcela důvěřovat výsledkům jež dokumentace potvrzuje. Zajištění důvěry a přenositelnosti vyžaduje koordinaci na různých úrovních. Důležitý je také jednotný přístup k formálním náležitostem ověřovacího dokumentu, a to i napříč poskytovateli. Společné formáty jako např. Europass, usnadňují přenos a porozumění výsledkům. Neméně důležité je i používání jednotné terminologie. Rostoucí role digitalizace rovněž souvisí s možností ukládání ověřovacích dokumentů online. Fáze **hodnocení** je klíčová při porovnávání výsledků neformálního a informálního učení s referenčními body. Je nezbytné ji navrhnout tak, aby zachytila výsledky jednotlivce. Pro hodnocení mohou být použity různé nástroje, v některých případech postačí písemné nebo online testy v jiných bude nezbytná demonstrace nabytých znalostí, praktické testy nebo jiné specifické hodnocení. Hodnocení se zaměřuje na to, co jednotlivce ví, rozumí a umí, a není omezeno konkrétními vstupními faktory. Pro vytvoření důvěryhodných osvědčení je nezbytné prezentovat nástroje a procesy hodnocení co nejtransparentněji a propojit je s jasnými normami. Účast relevantních zainteresovaných stran u závěrečného hodnocení může rovněž pomoci budovat důvěru ve výsledky hodnocení. Poslední fází ověřování je **certifikace** získaných znalostí či dovedností. S oficiální certifikací jsme se v minulosti nejčastěji potkávali u formálního vzdělávání, aktuálně může mít však mnoho podob jako například licence pro vykonávání určitých činností anebo vydávání různých osvědčení, certifikátů atp. V posledních letech dochází k nárůstu různých oficiálně průkazných dokumentů, což může výrazně ovlivnit budoucnost ověřování. Hodnota kvalifikací závisí na legitimitě orgánu, který je uděluje. Je důležité, aby tuto hodnotu případní uchazeči o vzdělání vnímali. Oficiální certifikace může přispět k redukci sociální nerovnosti, protože kladný a vzrůstající přístup k oficiálnímu dokládání neformálního a informálního

vzdělání certifikáty umožní větší uplatnění lidem na trhu práce i bez konkrétního formálního vzdělání. (Cedefop, Evropské pokyny pro uznávání neformálního a informálního učení, 2023, s. 14-18)

Aby byly validační metodiky efektivní, musí být v rovnováze mezi platností, spolehlivostí a objektivností, zároveň by měly být škálovatelné a nákladově efektivní. Nástroje nabízející vysoký stupeň validity mohou být nákladné a neškálovatelné. Jiné nástroje mohou být škálovatelné, ale mohou mít nedostatečnou validitu a spolehlivost. Následující tabulka představuje nejčastěji používané nástroje/způsoby validace.

Tabulka 3 - Možné způsoby/metodiky validace

Způsob	Validace, spolehlivost a související podbody	Škálovatelnost (schopnost měnit velikost nebo rozsah) a náklady	Nejvíce ovlivněná fáze validace
Sebehodnocení (vlastní zhodnocení dovedností)	-validaci a spolehlivost lze zpochybňovat	-vysoká škálovatelnost -nízké náklady	identifikace
Uzavřené otázky (ano/ne, a/b/c/d)	-podporuje standardizaci a spolehlivost	-vysoká škálovatelnost -nízké náklady (počáteční náklady však mohou být vysoké)	hodnocení, certifikace
Otevřené otázky + esej	-spolehlivost může být ovlivnitelná rozdílným přístupům hodnotitelů -může být přizpůsobeno na míru, ale i standardizace je možná	-omezená škálovatelnost, -hodnotitelé musí být dobře vyškolení -nízké náklady	hodnocení, certifikace
Ústní přezkoušení	-validace závisí na přístupu a kompetencích hodnotitele -může zachytit kontextuálně závislé a skryté dovednosti spolehlivost lze zpochybnit	-omezená škálovatelnost, -hodnotitelé musí být dobře vyškolení -vysoké náklady (peněžní i časové)	identifikace, hodnocení
Simulace práce (test při kterém je přezkoušena schopnost vykonat konkrétní naučenou dovednost)	-podporuje validitu -vysoká spolehlivost -může zachytit kontextuálně závislé a skryté dovednosti	-potenciálně škálovatelné -vysoké náklady	hodnocení, certifikace
Evidence pomocí portfolia (Portfolio je vizuální prezentace vaší práce, úspěchů, dovedností, vzdělání, školení a zkušeností)	-může zahrnovat různý obsah (výkony/výsledky/kvalitu výsledků/...) -flexibilní -kombinace důkazů může posílit validaci i spolehlivost	-škálovatelné, ale flexibilní -náklady mohou být různé	identifikace, dokumentace, hodnocení, certifikace
„Svědectví“ schopností od kolegů/nadřízených/klientů/...	-spolehlivost i validita se zvyšuje dle počtu svědectví	-škálovatelné -nízké náklady	identifikace, dokumentace, hodnocení, certifikace

Zdroj: Vlastní dle: Cedefop, Evropské směrnice pro validaci neformálního a informálního učení., 2023, s. 51-52

### 1.4.3 Vznik oficiálních mikrocertifikátů

Evropské středisko pro rozvoj odborné přípravy Cedefop s využitím nástrojů Google Trends rovněž provedlo průzkum, který prokázal, že se v reakci na pandemii Covid-19 zvýšil zájem o distanční formy vzdělávání. Výsledky průzkumu ukázaly, že se paralelně a náhle zvýšil počet vyhledávání pojmů jako „e-learning“, „online kurz“ a „online školení“. S pandemií Covid-19 souvisela přísná opatření k sociálnímu distancování, což ovlivnilo i množství prezenčních forem vzdělávání a dalo prostor k rozvoji vzdělávání distančnímu. Touto náhlou změnou se mohly do popředí dostat všechny výhody distanční formy výuky, jako je prostorová nezávislost a možnost přizpůsobení vzdělávání na míru dle konkrétních požadavků. Očekává se, že poptávka po vzdělání bude pokračovat i v budoucnu. (Cedefop, 2020)

V reakci na poptávku po flexibilnějších formách vzdělávání vzniká nabídka a rozšiřuje se spektrum vzdělávání jak u veřejných, tak u soukromých poskytovatelů vzdělávání. Tyto formy vzdělávání jsou zpravidla v menším rozsahu, než je tomu u tradičních kvalifikací a jejich absolvování je potvrzeno získáním tzv. mikrocertifikátu. V minulosti neexistovala jednotná definice mikrocertifikátů, a chyběly standardy a normy pro jejich popis a uznávání. Tato situace vzbuzuje obavy ohledně hodnoty, kvality, uznávání, transparentnosti a přenositelnosti těchto certifikátů, zejména ve vztahu k přenosu mezi různými odvětvími vzdělávání a odborné přípravy, uznávání na pracovním trhu a mezi jednotlivými zeměmi. Tato nejednoznačnost omezuje důvěru v mikrocertifikáty, snižuje jejich pochopení a brání jejich širšímu přijetí a zájmu, což nakonec omezuje jejich schopnost podporovat flexibilní učení a profesní kariéry. Proto byl vytvořen oficiální návrh na doporučení rady o evropském přístupu k mikrocertifikátům pro celoživotní učení a zaměstnatelnost. (Evropská komise, 2020)

Mikrocertifikáty umožňují flexibilně získávat znalosti, dovednosti a kompetence s ohledem na nové a vznikající potřeby společnosti a pracovního trhu. Důležité je zdůraznit, že mikrocertifikáty nejsou náhradou za tradiční kvalifikace, ale spíše mohou doplňovat tyto kvalifikace a poskytovat příležitost k celoživotnímu vzdělávání. Vzhledem k jejich flexibilitě mohou být mikrocertifikáty poskytovány v různých formálních, neformálních a informálních vzdělávacích prostředích různými poskytovateli. Cílem Evropské komise je, aby bylo lidem umožněno prostřednictvím těchto mikrocertifikátů

získávat potřebné znalosti, dovednosti a kompetence, čímž i podporovat rovné příležitosti, zvyšování odolnosti a sociální spravedlnosti pro všechny v souvislosti s možnými demografickými změnami, které mohou v budoucnu nastat. Zároveň chce podpořit připravení všech poskytovatelů těchto mikrocertifikátů rozvíjením vhodného ekosystému a využití jejich potenciálu tak, aby přispěly k celoživotnímu učení a zvýšili zaměstnatelnost lidí, zároveň však byly transparentní a uznávané. (Evropská komise, 2021)

Dne 16. června 2022 přijala Rada Evropské unie doporučení rady o evropském přístupu k mikrocertifikátům pro celoživotní učení a zaměstnatelnost s hlavním cílem podpořit obsah, rozvoj a uznávání mikrocertifikátů napříč celou Evropskou unií. Mikrocertifikáty jsou oficiálně doporučovány jako flexibilní a efektivní způsob, jak doložit znalosti, dovednosti a kompetence úspěšných účastníků konkrétního vzdělávání a zároveň se staly klíčovou součástí vize Evropské komise, která si klade za cíl do roku 2025 vytvořit Evropský prostor pro vzdělávání. „*Doporučení poskytuje základní prvky včetně definice, standardních prvků pro popis mikrocertifikátů a zásad pro navrhování a vydávání mikrocertifikátů. Mikrocertifikáty tak mohou být soudržným způsobem vytvářeny, využívány a porovnávány jednotlivými členskými státy, zúčastněnými stranami a různými poskytovateli (od institucí vzdělávání a odborné přípravy po soukromé společnosti) v různých odvětvích, oblastech a zemích. Důvěra v používání mikrocertifikátů díky tomu snáze poroste v celé Evropě.*“ (Evropská komise, Evropský přístup k mikrocertifikátům, 2022)

V rámci přijatého doporučení je specifikováno tzv. deset Evropských zásad pro koncipování a vydávání mikrocertifikátů, které mají za cíl zdůraznit klíčové vlastnosti evropského přístupu k mikrocertifikátům.

1. **Kvalita:** Je důležitá jak kvalita samotného obsahu mikrocertifikátu, jako je například dodržování všech těchto standardů, náplň a průběh kurzu, zpětná vazba získaná od úspěšných i neúspěšných absolventů kurzu, tak i zajištění kvality samotného poskytovatele/vydavatele mikrocertifikátu. Cílem je především vybudovat důvěru veřejnosti k validitě mikrocertifikátů.

2. **Transparentnost:** Mikrocertifikáty jsou navrženy tak, aby byly měřitelné, srovnatelné a srozumitelné a zahrnovaly jasné informace o výsledcích učení, objemu práce i obsahu.
3. **Relevantnost:** Nabízené mikrocertifikáty by měly mít jasně cílené výsledky učení, jejich nabídka by měla být maximálně pružná a přizpůsobená nejaktuálnějším vzdělávacím potřebám. Spolupráce mezi poskytovateli a zaměstnavateli (a eventuálně dalšími zainteresovanými stranami) je maximálně podporována.
4. **Odůvodněné posouzení:** Posuzování výsledků probíhá dle transparentních kritérií.
5. **Vzdělávací dráhy:** Jednotlivé mikrocertifikáty lze kumulovat (a/nebo kombinovat) a vytvářet tak rozsáhlejší certifikace.
6. **Uznávání:** Mikrocertifikáty jsou oficiálním doložením výsledků učení absolvovaném v menším rozsahu. Jejich uznání umožňuje uplatnit tyto získané zkušenosti, schopnosti a dovednosti srovnatelným způsobem v celé Evropské unii.
7. **Přenositelnost:** Úspěšný účastník vzdělávání může svůj mikrocertifikát snadno ukládat a sdílet (například pomocí digitální peněženky jako je Europass) a zároveň je poskytnuta možnost bezproblémové kontroly pravosti údajů.
8. **Zaměření na účastníka:** Jsou nabízené takové mikrocertifikáty, které naplňují aktuální požadavky a potřeby (potenciálních) účastníků. Od účastníků, kteří již absolvovali kurz (ať už úspěšně či neúspěšně) je sbírána zpětná vazba, která je promítnuta do případného vylepšení certifikátu.
9. **Autentičnost:** Mikrocertifikáty obsahují dostatečné informace pro ověření totožnosti držitele (účastníka vzdělávání), právní totožnosti vystavujícího subjektu a data a místa vydání certifikátu.
10. **Informace a poradenství:** Informace a poradenství by mělo být přístupné co nejširší škále potenciálních účastníků, a to inkluzivním způsobem, který podporuje výběr vzdělávání, odborné přípravy a případně i zaměstnání. (Rada Evropská unie, doporučení rady o evropském přístupu k mikrocertifikátům pro celoživotní učení a zaměstnatelnost, 2022, s. 29-34)



#### 1.4.4 Oficiální osvědčení vydávané vysokými školami

Dle Zákona 111/1998 Sb. o vysokých školách mohou vzdělávací instituce provozované pod záštitou vysoké školy vydávat za absolvování jakéhokoli kurzu oficiálně uznávané osvědčení. Přesné znění zní takto:

##### *„§ 60 Celoživotní vzdělávání*

*(1) V rámci své vzdělávací činnosti může vysoká škola poskytovat bezplatně nebo za úplatu programy celoživotního vzdělávání orientované na výkon povolání nebo zájmově. Bližší podmínky celoživotního vzdělávání stanoví vnitřní předpis. Účastníci celoživotního vzdělávání s ním musí být seznámeni předem.*

*(2) O absolvování studia v rámci celoživotního vzdělávání vydá vysoká škola jeho účastníkům osvědčení. Úspěšným absolventům celoživotního vzdělávání v rámci akreditovaných studijních programů, pokud se stanou studenty podle tohoto zákona (§ 48 až 50), může vysoká škola uznat kredity, které získali v programu celoživotního vzdělávání až do výše 60 % kreditů potřebných k řádnému ukončení studia.*

*(3) Vzdělávání v programu celoživotního vzdělávání nezakládá jeho účastníkům právní postavení studenta podle tohoto zákona.*

##### *§ 60a Vzdělávání v mezinárodně uznávaném kursu*

*(1) V rámci své vzdělávací činnosti může veřejná vysoká škola poskytovat bezplatně nebo za úplatu vzdělávání v mezinárodně uznávaném kursu orientovaném na zvýšení odbornosti studentů nebo absolventů vysoké školy (dále jen „kurs“). Bližší podmínky kursu stanoví vnitřní předpis. Účastníci kursu s ním musí být seznámeni předem.*

*(2) O absolvování studia v rámci kursu vydá veřejná vysoká škola jeho účastníkům osvědčení. Úspěšným absolventům kursu může veřejná vysoká škola udělit mezinárodně uznávaný titul.*

*(3) Účastníci kursu nejsou studenty podle tohoto zákona.“ (zákonyprolidi.cz, 2024, §60 - 60a)*

## **2 INSTITUT CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VUT V BRNĚ**

### **2.1 Popis institutu**

Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně je instituce, která se zaměřuje na vytváření informačního, vzdělávacího, komunikačního a koordinačního zázemí pro systematický rozvoj celoživotního vzdělávání na Vysokém učení technickém v Brně. Institut poskytuje související poradenské, informační a organizační služby a vlastní vzdělávací a poradenskou činností vhodně doplňuje vzdělávání a poradenství na fakultách VUT. V současné době nabízí různé programy a služby pro různé skupiny lidí.

První skupinu tvoří zaměstnanci VUT v Brně, pro které Institut celoživotního vzdělávání nabízí kurzy interního vzdělávání zaměřené na rozvoj počítačové gramotnosti, soft skills, studium pedagogických věd pro začínající pedagogy a doktorandy, rozvojové a specializované kurzy a jazykové kurzy.

Studentům, čerstvým absolventům a zájemcům o studium na VUT v Brně nabízí především rozvojové kurzy soft skills a kurzy usnadňující vstup na trh práce. Dále nabízí individuální psychologické a kariérní poradenství, koučování a služby pro studenty se specifickými potřebami.

Pod ICV VUT v Brně spadá i univerzita třetího věku. Tato forma celoživotního vzdělávání má za cíl nejen zvýšení odborné kvalifikace, ale též zlepšení životní kvality seniorů, prodloužení duševní aktivity a navázání kontaktů s mladšími generacemi. Kurzy seniorům umožňují seznámit se s novými technologiemi, s moderními teoriemi, poznatky a zkušenostmi. Zároveň se snaží seniorům nabídnout kvalitní obsah pro jejich volný čas a přispět k uskutečnění potřebného mezigeneračního dialogu.

Poslední část portfolia Institutu celoživotního vzdělávání tvoří nabídka kurzů pro veřejnost. Aktuálně nabízené kurzy budou představeny v následující kapitole. (ICV VUT, 2024)

## 2.2 Současný stav nabídky vzdělávání pro veřejnost

V současné době (data získána z informací na webových stránkách k lednu 2024) nabízí ICV VUT v Brně kurzy pouze ze tří oblastí a to pedagogické, manažerské a jazykové kurzy. Nabídku blíže shrnuje následující tabulka:

Tabulka 4 - Aktuální nabídka ICV VUT pro Veřejnost

Zaměření kurzu	Název	Časová náročnost	Cena
<b>Pedagogické kurzy</b>	Studium pedagogických věd-Učitelství odborných předmětů pro střední školy	264 hodin	16 900 Kč
<b>Manažerské kurzy</b>	MBA Strategic Management – EU Markets	3 semestry	neuvedena
	Studium jakosti	2 semestry	22 000 Kč
	Studium managementu – mini MBA	2 semestry	22 600 Kč
<b>Jazykové kurzy</b>	Čeština pro cizince pro pokročilé - 2 semestry	250 hodin	25 000 Kč
	Intenzivní kurz českého jazyka pro cizince ve spolupráci s Go Study – Praha, Brno	900 hodin	neuvedena
	Intenzivní kurz českého jazyka pro cizince ve spolupráci s Go Study – Praha, Brno	560 až 1020 hodin	neuvedena
	Přípravný jazykový kurz (Čeština pro cizince) 2 semestry	560 hodin	55 000 Kč

Zdroj: Vlastní

Následující tabulka vychází z Výroční zprávy VUT pro rok 2022 a zobrazuje počty realizovaných kurzů v rámci celoživotního vzdělávání VUT v roce 2022. Součástí nejsou kurzy pořádané v rámci Univerzity třetího věku, avšak vyskytují se v rámci této statistiky i kurzy přímo pro zaměstnance VUT, konkrétnější data spojená přímo s počty kurzů pro Veřejnost nebyla získána.

Tabulka 5 - Počty realizovaných kurzů v rámci ICV VUT v roce 2022 (s výjimkou U3V)

Široce vymezené obory ISCED-F	Kurzy orientované na výkon povolání (2022)		
	<15 h	16h<X<100 h	>100 h
Programy a kvalifikace – všeobecné vzdělání	0	0	1
Vzdělávání a výchova	1	9	8
Umění a humanitní vědy	0	0	0
Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy	0	0	17
Obchod, administrativa a právo	0	2	2
Přírodní vědy, matematika a statistika	0	0	0
Informační a komunikační technologie	0	2	0

Technika, výroba a stavebnictví	17	23	15
Zemědělství, lesnictví, rybářství a veterinářství	0	0	0
Zdravotní a sociální péče, péče o příznivé životní podmínky	0	0	0
Služby	0	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>43</b>

Zdroj: Vlastní (dle: Výroční zpráva VUT 2022, 2023)

## 2.3 Konkurence

Tato kapitola zkoumá konkurenční prostředí v oblasti nabídky celoživotního vzdělávání v Jihomoravském kraji. V následujících odstavcích bude alespoň stručně popsána nabídka konkurenčních vzdělávacích institucí.

### **Institut celoživotního vzdělávání MENDELU**

Institut celoživotního vzdělávání MENDELU nabízí širokou škálu kurzů pro odbornou i laickou veřejnost, včetně akreditovaných i neakreditovaných kurzů s různou délkou, od jednodenních kurzů až po dvouleté vzdělávací programy. Nabídka zahrnuje kurzy v oblasti vzdělávání, zemědělství a lesnictví, potravinářství, vinařství a vinohradnictví, jazykové kurzy, kurzy osobnostního rozvoje, ekonomické a manažerské kurzy, IT kurzy a zájmové kurzy. Témata a zaměření kurzů často obměňují, především s ohledem na poptávku zákazníků. Díky všestrannému zaměření fakult Mendelovy univerzity jsou také schopni připravit a zorganizovat vzdělávací kurzy na míru, dle přání zákazníků. Při přípravě kurzů a vytváření vzdělávacích programů úzce spolupracují s akademickými pracovníky MENDELU i s odborníky z praxe. (ICV MENDELU, 2024)

### **Masarykova univerzita**

Masarykova univerzita nabízí celou řadu programů celoživotního vzdělávání pro zájemce z širší veřejnosti, kteří si chtějí rozšířit a prohloubit své odborné vzdělání nebo zájmové vzdělání. Masarykova univerzita nabízí kvalifikační a rekvalifikační kurzy pro zájemce, kteří hledají novou práci, chtějí změnit profesi nebo potřebují získat novou kvalifikaci pro udržení stávajícího zaměstnání. Pro zájemce o rozšíření svých odborných znalostí nabízí Masarykova univerzita kurzy profesního rozvoje, které jim pomohou držet krok s vývojem v daném oboru. Masarykova univerzita spolupracuje s různými institucemi a připravuje jim přednášky a semináře na míru (MUNI, 2024).

## **Univerzita obrany**

Univerzita obrany nabízí nejen akreditované programy, ale také elitní vzdělávací kurzy pro vyšší důstojníky a Kurz Generálního štábu. Kromě toho Univerzita obrany uskutečňuje různé specializované kvalifikační a rekvalifikační kurzy pro profesionální vojáky a civilní zaměstnance resortu Ministerstva obrany. Dále nabízí i odborná soustředění, přednášky, přednáškové cykly nebo semináře. (UNOB, 2023)

## **Institut celoživotního vzdělávání Veterinární univerzity Brno**

Institut celoživotního vzdělávání Veterinární univerzity Brno nabízí širokou škálu vzdělávacích programů pro veterinární lékaře a další zájemce. Nabídka kurzů zahrnuje specializační studium, které zahrnuje atestace I. a II. stupně včetně závěrečných zkoušek. Dále nabízí klinické vzdělávání pro rozšíření odborných znalostí uchazečů, přípravný kurz k přijímacím zkouškám, kvalifikační a odborné kurzy. (VETUNI, 2023)

## **Orange Academy**

Orange Academy je vzdělávací instituce, která nabízí rekvalifikační kurzy a školení v oblasti účetnictví, mzdového účetnictví, personalistiky, školení zákoníku práce, DPH, daně z příjmu a daňové a účetní soustavy. Dále nabízí jazykové kurzy s výukou angličtiny a němčiny. Orange Academy nabízí také e-learningové kurzy. (Orange Academy, 2023)

## **Edutica**

Edutica je vzdělávací společnost, která se zaměřuje na zážitkové vzdělávání pro organizace i jednotlivce. Nabízí širokou škálu kurzů, které pomáhají získat klíčové dovednosti a sebedůvěru pro vedení jednotlivců, týmů i organizací. (Edutica, 2023)

## **Agentura Motiv P**

Agentura Motiv P je poradenská a vzdělávací společnost, která svým klientům nabízí širokou škálu přístupů, jak být lepším v mnoha ohledech. Poskytuje odborné poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, rozvoji a vzdělávání, dále nabízí individuální koučink, Assessment a Development Centre, psychodiagnostické testy, outdoorové programy a mnoho dalších služeb. (Agentura Motiv P, 2023)

## **ICT Pro**

ICT Pro se specializuje na poskytování vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologií. Nabídka společnosti zahrnuje různorodé kurzy vhodné pro začátečníky i pokročilé uživatele, programátory, webové vývojáře, grafiky, správce sítí, systémové inženýry a další odborníky v oblasti ICT. Společnost dále nabízí kurzy rozvoje soft skills, tedy školení a workshopy zabývající se profesním i osobnostním růstem. (ICT Pro, 2023)

## **GOPAS, a.s. - Počítačová škola**

Počítačová škola GOPAS nabízí rozsáhlý výběr kurzů v oblasti IT školení pro úplné začátečníky i vysoce specializované profesionály, ale zároveň poskytuje možnost ověření znalostí v oblasti výpočetní techniky. Tato možnost slouží k jasně definovanému prokázání úrovně znalostí v oblasti počítačového software a hardware. Současná nabídka společnosti zahrnuje více než 2 000 kurzů, a každoročně jimi prochází přibližně 30 tisíc studentů. Nedílnou součástí působení společnosti je také E-learning, který poskytuje širokou škálu samostudijních kurzů v různých jazykových mutacích. (GOPAS, 2023)

## **Vzdělávací institut pro Moravu**

Vzdělávací institut pro Moravu nabízí kurzy pro učitele a další vzdělávání pedagogických pracovníků. Nabízí také poradenství v oblastech komunikačních a informačních technologií, mezd a účetnictví. (Vzdělávací institut pro Moravu, 2023)

## **Systémy jakosti**

Systémy jakosti jsou poradenskou a vzdělávací organizací, specializující se na management kvality, životního prostředí, BOZP, potravinářství a laboratoře. Společnost rozšířila své služby na poradenství, konzultace, výcvik a auditování. Zároveň poskytuje komplexní služby vzdělávání a poradenství v oblasti "hard" a "soft" dovedností. Jejím hlavním cílem je zvyšovat konkurenceschopnost klientů. Organizuje veřejné vzdělávací programy a zakázkové kurzy, zaměřující se na propojení různých dovedností, a spolupracuje na analýzách projektů vzdělávacích potřeb pro organizace. (Systémy jakosti, 2023)

## Vzdělávací centrum Morava

Vzdělávací centrum Morava je společnost zaměřená na vzdělávání dospělých a zaměstnanců spojené s výkonem veřejné správy, jako například vzdělávání úředníků územních samosprávných celků a vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Společnost připravuje i semináře a školení na míru z oblastí týkajících se zákonů, předpisů a vyhlášek. (VCMorava, 2023)

## 2.4 Dotované vzdělávání prostřednictvím ÚP

V současnosti ICV VUT v Brně nespolupracuje s Úřadem práce České republiky.

### 2.4.1 Aktuální dotační programy

Úřad práce nabízí zájemcům o vzdělání dotované kurzy prostřednictvím externích vzdělávacích institucí. V současné chvíli dotační program s názvem *Jsem v kurzu* obsahuje 1766 kurzů. Peníze na kurzy a rekvalifikace jsou vyčleněné z Národního plánu obnovy a operačního programu Zaměstnanost Plus, které financuje Evropská Unie. Nabídka vzdělávacích kurzů se dělí do tří základních typů:

**1. Zabezpečená rekvalifikace:** Úřad práce primárně organizuje tyto kurzy pro uchazeče o zaměstnání (Uchazeč o zaměstnání je fyzická osoba, která požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání pracoviště Úřadu práce ČR, a splňuje zákonem stanovené podmínky pro zařazení do evidence uchazečů o zaměstnání. Uchazeč musí chodit pravidelně na schůzky a je za něj placeno zdravotní a sociální (pokud má nárok na podporu) a musí plnit povinnosti dané úřadem práce.) Zásadní rozdíl mezi zabezpečenou a zvolenou rekvalifikací je ten, že kurz organizuje přímo Úřad práce ČR na základě regionálních potřeb trhu práce. Kurzy jsou předem dohodnuty s určitým vzdělávacím zařízením (mezi vzdělávacím zařízením – vzdělavatelem a ÚP je uzavřena rámcová smlouva a účast na těchto kurzech řeší s uchazeči přímo ÚP, nikoli vzdělavatel), přičemž ÚP ČR hradí náklady rekvalifikace za uchazeče nebo zájemce o zaměstnání ve výši 100% ceny kurzu. Pokud účastník bez vážných důvodů nedokončí rekvalifikaci nebo odmítne nastoupit do vhodného zaměstnání odpovídajícího nově získané kvalifikaci, musí uhradit náklady rekvalifikace. ÚP v současné době nabízí 203 kurzů zabezpečené rekvalifikace.

**2. Zvolená rekvalifikace:** Zámecce si sám vybírá rekvalifikační kurz z nabídky vzdělávacích zařízení. Účastníkem může být pouze zájemce o zaměstnání vedený v evidenci ÚP ČR. (Zámecce o zaměstnání může být aktuálně zaměstnaný, ale z nejrůznějších důvodů poptává zaměstnání nové nebo je na mateřské/rodičovské dovolené atd. Zámecce o zaměstnání Úřad práce zprostředkovává vhodné nabídky zaměstnání a může mu zabezpečit rekvalifikaci. Za zájemce není placeno ani zdravotní ani sociální pojištění.) V tomto případě může ÚP ČR hradit náklady kurzu do maximální částky 50 000 Kč po dobu tří po sobě následujících kalendářních let ode dne nástupu na první kurz zvolené rekvalifikace. ÚP ČR uhradí náklady kurzu pouze při úspěšném ukončení rekvalifikace a po předložení dokladu o úspěšném absolvování rekvalifikace. Stejně jako v případě zabezpečované rekvalifikace, pokud po ukončení rekvalifikace účastník bez vážných důvodů odmítne nastoupit do zaměstnání, které odpovídá nově získané kvalifikaci a které mu zprostředkuje ÚP ČR, je povinen cenu zvolené rekvalifikace uhradit. ÚP v současné době nabízí 440 kurzů zvolené rekvalifikace, přičemž některé svojí cenou přesahují maximální dotační částku 50 000 Kč a zájemci si musí částku nad rámce dotace doplatit.

**3. Kurzy digitálního vzdělávání:** Účastní se jich zájemci o zaměstnání vedení v evidenci ÚP ČR. ÚP ČR poskytuje finanční příspěvek ve výši 82 % konečné ceny kurzu, s maximální částkou 50 000 Kč za tři kalendářní roky od nástupu na první kurz. Příspěvek se poskytuje na účet vzdělávacího zařízení a je nižší v případě, že limit je překročen. ÚP v současné době nabízí 1125 těchto vzdělávacích kurzů. Tato nabídka zahrnuje rozvoj digitálních dovedností ve dvou kategoriích:

- **Rozvoj IT dovedností**, které se zaměřuje na získání přenositelných digitálních kompetencí a IT dovedností, jako je obsluha, tvorba a správa softwaru a počítačových sítí.

- **Rozvoj dovedností v oblasti Průmyslu 4.0.** Tyto kurzy se týkají konceptu Průmyslu 4.0, robotizace, digitalizace práce, využívání autonomních systémů a umělé inteligence. Účastníci se učí specifickým digitálními kompetencím spojeným s moderními technologiemi. Digitální dovednosti nemusí být nutně primárním cílem vzdělávání, ale osvojení si digitálních kompetencí je důležitým



prostředkem pro využívání, ovládání a správu digitálních nástrojů potřebných pro výkon povolání. (MPSV, 2024)

### **2.4.2 Již ukončené dotační programy**

V minulosti měl Úřad práce program "Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II", který se zaměřoval na problematiku přizpůsobení pracovní síly podniků neustále se měnícím podmínkám na trhu. Projekt POVEZ II řešil jednak nedostatek souladu mezi dovednostmi a požadavky na kvalifikaci, což vedlo k nedostatečné flexibilitě pracovní síly, ale také neochotu zaměstnavatelů investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. V rámci tohoto projektu byl zaměstnavatelům poskytován příspěvek na úhradu mzdových nákladů za zaměstnance, kteří se účastnili odborného rozvoje. Zaměstnavatelé však museli spolufinancovat 15 % nákladů na vzdělávací aktivity.

Projekt POVEZ II navazoval na sérii projektů, které byly v České republice realizovány od roku 2009 s cílem podpořit odborný rozvoj zaměstnanců. Tento projekt přímo navazoval na předchozí projekt "POVEZ" a nahradil program "Vzdělávejte se pro růst!", který se osvědčil jako nástroj pro podporu dalšího vzdělávání a zlepšení konkurenceschopnosti pracovní síly na trhu práce v ČR. Projekt POVEZ II byl ukončen koncem roku 2023. (ÚP, 2024)

### **2.4.3 Jak se stát vzdělavatelem a nabízet kurzy pod ÚP?**

MPSV zveřejňuje na svých stránkách Podmínky pro vstup a vedení vzdělavatelů v Databázi rekvalifikací a dalšího vzdělávání. Správcem této databáze je Úřad práce a je veřejně přístupná na webových stránkách. Vzdělavatelé mohou v databázi nabízet své kurzy zdarma. Absolventům bude účast v těchto kurzech zcela nebo zčásti proplacena (dle povahy typu kurzu).

Vzdělavatelem se může stát každý, kdo splňuje podmínky pro poskytování kurzů. Tyto podmínky jsou rozlišné pro poskytování rekvalifikačních a vzdělávacích kurzů. Jeden poskytovatel však může splnit podmínky pro oba typy kurzů a poskytovat zájemcům o vzdělávání kurzy rekvalifikační i vzdělávací současně.

Prvním krokem je registrace u Úřadu práce jako vzdělavatel – celou registraci lze provést online přes bezplatnou aplikaci, kam je potřeba se přihlásit (například) přes datovou

schránku. Po přihlášení do aplikace musí vzdělavatel upravit své základní informace a kontaktní údaje, dále musí odsouhlasit Podmínky pro vstup a vedení v Databázi rekvalifikací a dalšího vzdělávání. Registrace je dokončena potvrzením tlačítka Publikovat registraci. Registrace je ihned platná, není potřeba jiné než elektronické komunikace, a nový vzdělavatel může začít ihned nabízet kurzy pro které splňuje podmínky.

Rekvalifikační kurzy se řídí a musí splňovat podmínky Zákona o zaměstnanosti. Dělí se na zvolené rekvalifikace a zabezpečované rekvalifikace (jak již bylo uvedeno (a rozlišeno) v kapitole výš). Hlavními podmínkami pro možnost poskytovat rekvalifikační kurzy dle Zákona o zaměstnanosti jsou:

- kurz musí být akreditovaný MŠMT nebo
- kurz musí být začleněn do oficiálního vzdělávacího programu, který je schválen a akreditován podle zvláštních právních předpisů platných pro danou oblast (př.: vzdělávání personálu ve zdravotnictví, sociálních službách,...) nebo
- kurz je součástí oboru zapsaného ve školském rejstříku, přičemž vzdělavatel musí být školou nebo školským zařízením nebo
- kurz je vzdělávacím programem podle zvláštního právního předpisu (př.: obsluha stavebních strojů, elektrotechnika,...).

Vzdělávací kurzy nemusí splňovat a řídit se Zákonem o zaměstnanosti, ale vzdělavatel musí disponovat oprávněním ke vzdělávací činnosti (a to minimálně po dobu 18 měsíců). V případě neziskových organizací musí být vzdělávací činnost vymezena v zakladatelském právním jednání. Zároveň je nezbytné, aby vzdělavatel pro poskytování vzdělávacích kurzů splňoval tzv. minimální standardy vzdělávání. Tyto standardy jsou například zajištění kvalifikovaného lektora, vhodných prostor (včetně odpovídajícího materiálně technického zázemí), atd. Pokud vzdělávací kurz navíc podléhá certifikaci třetí strany (jako například tvůrce software) musí vzdělavatel splňovat podmínky těchto certifikací. Aktuálně (k dubnu 2024) je možné v Databázi nabízet pouze vzdělávací kurzy v oblasti digitálního vzdělávání, které jsou delší než 16 hodin a výuka probíhá v českém nebo anglickém jazyce. – Avšak dotační programy se průběžně mění a vzdělavatel by si tak měl vždy udržovat aktuální přehled. Vzdělávací kurzy mohou probíhat i online, ale

nesmí se jednat o asynchronní výuku (samovýuka účastníků dle připravených materiálů, bez účasti lektora tedy není povolena).

Jeden vzdělavatel tedy může poskytovat jak rekvalifikační tak vzdělávací kurzy současně. K dubnu 2024 může v Databázi nabízet rekvalifikace jakéhokoliv druhu nebo zaměření. Podmínkou je disponovat příslušným oprávněním podle zákona o zaměstnanosti. (výjimkou jsou kurzy zabezpečované rekvalifikace, které v databázi nezveřejňuje vzdělavatel sám, ale zveřejňuje je za něj přímo ÚP). Zároveň může vzdělavatel nabízet vzdělávací kurzy v oblasti digitálního vzdělávání, které nesplňují podmínky rekvalifikací. Vzdělávací kurzy musí splňovat Podmínky pro vzdělávací zařízení a kurzy musí splňovat tzv. minimální vzdělávací standardy.

Případní účastníci kurzů mají možnost buď hradit si kurz sami, nebo žádat o finanční příspěvek Úřadu práce. Podpora Úřadu práce závisí na tom, zda se jedná o rekvalifikační kurz nebo vzdělávací kurz. V případě rekvalifikačního kurzu, může Úřad práce uhradit celou částku kurzu za účastníka. Naopak u vzdělávacích kurzů je stanovena minimální povinná spoluúčast účastníka ve výši 18 % celkové ceny kurzu. (ÚP hradí maximálně 50 000 Kč za posledních 3 roky.)

Lektory kurzů mohou být fyzické osoby, které se vzdělavatelem spolupracují na základě pracovněprávního vztahu, nebo jiným doložitelným smluvním způsobem, a mají odpovídající kvalifikaci. Za lektory s odpovídající kvalifikací lze považovat osoby které mají alespoň:

- vysokoškolské vzdělání (Bc.) v oboru a praxi v oboru min. 1 rok nebo
- vysokoškolské vzdělání (Bc.) mimo obor a praxi v oboru min. 2 roky nebo
- středoškolské vzdělání s maturitou v oboru a praxi v oboru min. 2 roky nebo
- středoškolské vzdělání s maturitou mimo obor a praxi v oboru min. 3 roky nebo
- středoškolské vzdělání s výučním listem v oboru a praxi v oboru min. 5 let.

Odbornou praxí je myšlena praxe ve vzdělávaném oboru. (MPSV, Podmínky pro vstup a vedení v Databázi rekvalifikací a dalšího vzdělávání, 2024)

### 3 METODICKÁ ČÁST

Následující kapitoly podrobně objasňují metodologii použitou v rámci provedení výzkumu diplomové práce, jehož cílem bylo analyzovat aktuální požadavky praxe na vzdělávání v různě zaměřených společnostech Jihomoravského kraje a zároveň identifikovat motivace a překážky, se kterými se zaměstnanci setkávají při účasti na celoživotním vzdělávání. Tato část diplomové práce poskytuje podrobné informace o metodách sběru dat, výběru vzorku a dalších aspektech výzkumného procesu. Výzkum je rozdělen do dvou částí kdy první z nich je dotazníkové šetření mezi společnostmi z Jihomoravského kraje a druhá se zabývá zkoumáním a identifikací zdrojů motivace a případných bariér k celoživotnímu vzdělávání z pohledu. Centrální výzkumná otázka je proto stanovena následovně: *"Jaké jsou současné potřeby a požadavky praxe na vzdělávání ve společnostech z Jihomoravského kraje a jak jí Institut celoživotního vzdělávání může přizpůsobit svoji nabídku a zároveň jaké jsou faktory ovlivňující účast zaměstnanců na celoživotním vzdělávání?"*

#### 3.1 Metodika: dotazníkové šetření

Cílem první části výzkumu diplomové práce je zjistit, jaké jsou aktuální potřeby a požadavky praxe na vzdělávací kurzy v Jihomoravském kraji, tak aby mohl Institut celoživotního vzdělávání, spadající pod VUT v Brně, upravit nabídku poskytovaných kurzů.

V rámci Institutu celoživotního vzdělávání již byl v minulosti proveden podobný průzkum a do dnes se z jeho výsledků čerpala data pro sestavování nabídky kurzů a dalších forem vzdělávání pro sekci Veřejnost. Tato studie však probíhala v roce 2006 a lze ji považovat za zastaralou, vzhledem k rozsáhlým změnám ve způsobech vzdělávání, vzniklých jak vývojem trendů, tak například i digitalizací, je tento výzkum původní studií pouze inspirován, ale nijak z ní nevychází v práci je tak využit induktivní přístup.

Pro tuto první část výzkumu, zaměřující se na získání informací od společností z Jihomoravského kraje, byla zvolena metoda standardizovaného dotazování: dotazníkové šetření. Otázky v dotazníku jsou rozděleny do tří okruhů a jsou převážně

uzavřené anebo polootevřené. (Za polootevřené otázky jsou považovány ty, kde je jedna z možností odpovědi: „Jiné“, kde mohou respondenti ručně vypsát svůj postoj/názor na řešenou problematiku.) Otevřené otázky jsou dvě a odpověď na ně je pro respondenty vždy nepovinná. Respondenti v některých otázkách volili pouze jednu možnost odpovědi, ale v některých otázkách byla možnost zvolit více odpovědí současně. O možnosti volby víceodpovědí bylo vždy rozhodnuto na základě povahy otázky. Dotazník je, včetně rozdělení okruhů, zobrazení všech možností odpovědí a průvodního dopisu, uveden v Příloze 2.

Dotazníkové šetření probíhalo online, s využitím platformy Google Forms. Respondenti byli osloveni prostřednictvím emailu. Emailové adresy oslovených společností byly získány prostřednictvím Orbis Europe. V databázi Orbis Europe došlo k výběru vhodných respondentů na základě několika kritérií: muselo se jednat o společnost působící v Jihomoravském kraji, která má zaměstnance a její oblast podnikání spadá do těch, pro které by případně ICV VUT mohlo nabízet vhodné a relevantní vzdělávání. Názvy dotazovaných společností jsou pro účely diplomové práce anonymizovány. Celkově byla získána data od 241 respondentů.

### **3.2 Metodika: rozhovory**

Cílem druhé části výzkumu je zjištění faktorů, které nejvíce ovlivňují motivaci dospělých zaměstnaných jedinců k celoživotnímu vzdělávání, ale také bariéry, které jim ve vzdělávání brání.

Institut celoživotního vzdělávání nikdy v minulosti podobný průzkum neprováděl, ani nebyl v rámci literární rešerše objeven žádný průzkum, který by shromáždil odpovědi zaměstnaných pouze z Jihomoravského kraje, nelze proto vycházet z žádných, na teorii postavených, hypotéz a v práci je tak využit induktivní přístup.

Vzhledem k povaze problematiky bylo zvoleno použití kvalitativního přístupu, v podobě individuálních částečně strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami, které umožňují hlubší poznání chování, procesů, situace a jednání respondentů, než v případě použití otázek s uzavřenými odpověďmi. K rozhovorům byl sestaven seznam (opěrných) otevřených otázek viz Příloha č. 3, které mohly (avšak nemusely) být v rámci rozhovorů respondentům kladeny. Otázky byly vytvořeny především z důvodu rizika možnosti

nechtěného odklonění se od tématu, ale byly vytvořeny záměrně tak, aby nijak neovlivňovaly subjektivní vnímání problematiky respondentů a umožnily respondentům sdělit své osobní postoje a zkušenosti k celoživotnímu vzdělávání.

Částečně standardizované dotazování bylo použito z důvodu snahy vyvážení dvou cílových aspektů rozhovorů a to **konzistence**, kdy díky nastavení a dodržování rámcové struktury rozhovoru dochází ke snížení rizika odklonění se od cílové problematiky, a zároveň **flexibility**, která je nezbytná, chceme-li zkoumat danou problematiku do hloubky a současně zachytit subjektivní a nezabarvené postoje a názory všech respondentů.

(Využití zcela strukturovaného rozhovoru by mohlo vést k přílišnému působení ideálních představ o odpovědích od dotazujícího a respondenti by navíc ani neměli prostor pro volné uvažování a vyprávění, které může vést k získání přínosných informací o problematice a při použití zcela nestandardizovaného rozhovoru je zase riziko odklonění se od tématu a nezachycení tak vhodných odpovědí týkajících se problému.)

V rámci výzkumu zaměřeného na celoživotní vzdělávání zaměstnanců byl pro výběr respondentů použit náhodný výběr, avšak v závislosti na řešenou problematiku byla stanovena tři limitující kritéria: Respondent musí být dospělý, zaměstnaný a to na území Jihomoravského kraje.

Dotazování respondentů probíhalo formou osobního rozhovoru nebo online přes elektronickou platformu Google Meet, dle preferencí osloveného respondenta. Částečně standardizované rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány, pomocí nástroje umělé inteligence na stránce transkriptor.com převedeny na text a následně analyzovány **metodou otevřeného kódování**. Respondentům bylo avizováno, již před zahájením rozhovoru, že veškeré osobní informace, ať už o respondentu anebo společnosti, ve které pracují, budou anonymizovány.

Data byla cyklicky sbírána do doby, než se začaly pravidelně objevovat opakující se odpovědi. Další zvyšování počtu respondentů by tedy již pravděpodobně nepřineslo žádné nové informace a poznání o problematice, ale spíše by se jednalo o náhodné nebo izolované postoje k celoživotnímu vzdělávání. Dotazování se tak dostalo do fáze, kdy se odpovědi začaly opakovat a proto bylo ukončeno.

Po ukončení dotazování byla provedena důkladná analýza shromážděných dat. Pro selekci dat a určení opakujících se vzorců a trendů v odpovědích byla použita technika kódování dat, která umožnila transformovat surová data na užitečné informace.

Seznam anonymizovaných respondentů tohoto šetření je uveden v následující tabulce:

Tabulka 6 - Seznam respondentů kvalitativních rozhovorů

Označení respondenta	Pohlaví	Dosažené vzdělání	Věk	Pracovní pozice	Datum rozhovoru	Forma
Respondent 1	Muž	VŠ	30-39 let	Technik v energetice	13.12.2023	osobně
Respondent 2	Žena	VŠ	30-39 let	Datový analytik	13.12.2023	osobně
Respondent 3	Žena	SŠ	50-59 let	Sociální pracovník	23.12.2023	osobně
Respondent 4	Muž	SŠ	60-69 let	Vedoucí výroby	23.12.2023	osobně
Respondent 5	Žena	VŠ	20-29 let	projektový manager	25.12.2023	osobně
Respondent 6	Muž	VŠ	40-49 let	IT technik	26.12.2023	online

Zdroj: Vlastní

### 3.2.1 Metoda kódování dat

Analýza přepsaných rozhovorů probíhala prostřednictvím metody otevřeného kódování. Tento přístup se zaměřuje na detailní studium získaných dat, přičemž se věnuje označování a kategorizaci klíčových pojmů. Získaná data jsou vzájemně porovnána a následně systematicky rozdělena, což umožňuje identifikaci vzájemných podobností a odlišností. V rámci metody otevřeného kódování je text analyzován na úrovni slov, vět nebo celých odstavců. Následně jsou jednotlivým tématům přiřazeny specifické kódy ve formě slov, jmen nebo výrazů, které charakterizují daný obsah a současně se vážou k výzkumnému problému a otázkám výzkumu. Tato důkladná analýza umožnila hlubší porozumění obsahu rozhovorů a přispěla k identifikaci klíčových témat a vzorců v diskusích. (Hendl, 2005, s 247)

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část diplomové práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První částí je analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření. Druhá část se pak zaměřuje na interpretaci a kategorizaci informací získaných z kvalitativního šetření provedeného pomocí částečně standardizovaných rozhovorů. Tato část výzkumu přináší hlubší vhled do zkoumané problematiky, umožňuje porozumět komplexnějším kontextům a zachytit různé perspektivy respondentů, ve kterých se však snaží identifikovat podobnosti.

### 4.1 Standardizované dotazování

Tato kapitola diplomové práce se věnuje detailnímu zkoumání a analýze výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi 241 různě zaměřenými firmami v Jihomoravském kraji. Dotazníkové šetření bylo navrženo tak, aby poskytlo hlubší pochopení aktuálních potřeb a preferencí firem v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Znalost těchto potřeb je zásadní pro navrhování a implementaci efektivních vzdělávacích programů.

Podstatou dotazníkového šetření je například identifikovat přístup a motivace společností z JMK ke vzdělávání svých zaměstnanců nebo zmapovat požadavky firem na obsah a náplň nabízených vzdělávacích kurzů a programů.

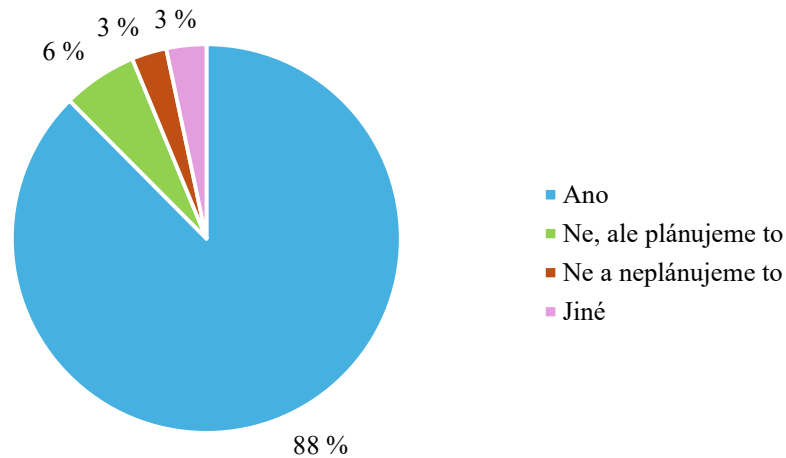
Proces sběru dat probíhal prostřednictvím strukturovaného dotazníku, který obsahoval 15 otázek týkajících se různých aspektů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Respondenti byli osloveni z různých odvětví a velikostí firem, aby byla zajištěna reprezentativnost vzorku. Zaměření oslovovaných společností bylo vybíráno s ohledem na vzdělávací směry, které může VUT ICV pokrýt (kategorie CZ-NACE). Názvy subjektů jsou pro účely diplomové práce anonymizovány. Kontaktní adresy respondentů byly získány prostřednictvím Orbis Europe.

Výsledky tohoto dotazníkového šetření jsou klíčové pro poskytnutí informací potřebných k návrhu a implementaci efektivních vzdělávacích programů, které budou reálně odpovídat potřebám a preferencím firem v regionu. Tyto výsledky budou sloužit jako základ i pro formulaci doporučení, které povedou k posílení vzdělávacích iniciativ VUT ICV.



#### 4.1.1 Dotazníkové šetření: analýza dat a výsledky

Investuje Vaše společnost do vzdělávání svých zaměstnanců?

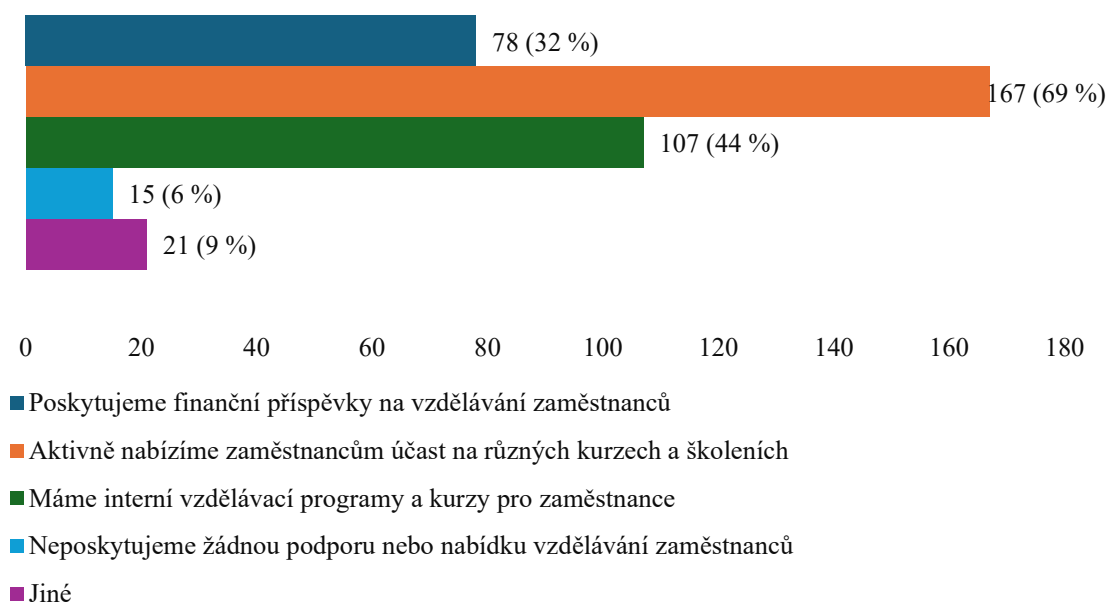


**Graf 1 - Investuje Vaše společnost do vzdělávání svých zaměstnanců?** (Zdroj: Vlastní)

Z výsledků vyplývá, že většina společností, konkrétně 211 respondentů (88 %), investuje do vzdělávání svých zaměstnanců. Menší část společností, 15 respondentů (6 %), uvedla, že v současné době neinvestuje, ale plánuje to v budoucnu. Pouze 7 respondentů (3 %) odpovědělo, že jejich společnost neinvestuje do vzdělávání zaměstnanců a nemá v plánu tuto skutečnost měnit. Odpověď "Jiné" zvolilo 8 respondentů (3 %), většina z nich uvedla, že neinvestuje do vzdělávání cíleně, ale podporuje iniciativu svých zaměstnanců a po domluvě jim vzdělávání (plně/částečně) hradí. Dále byla zmiňována varianta využití dotovaných vzdělávacích kurzů přes úřad práce.

Z grafu je patrné, že většina společností uznává důležitost investování do vzdělávání.

### Jak podporuje Vaše společnost vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců?



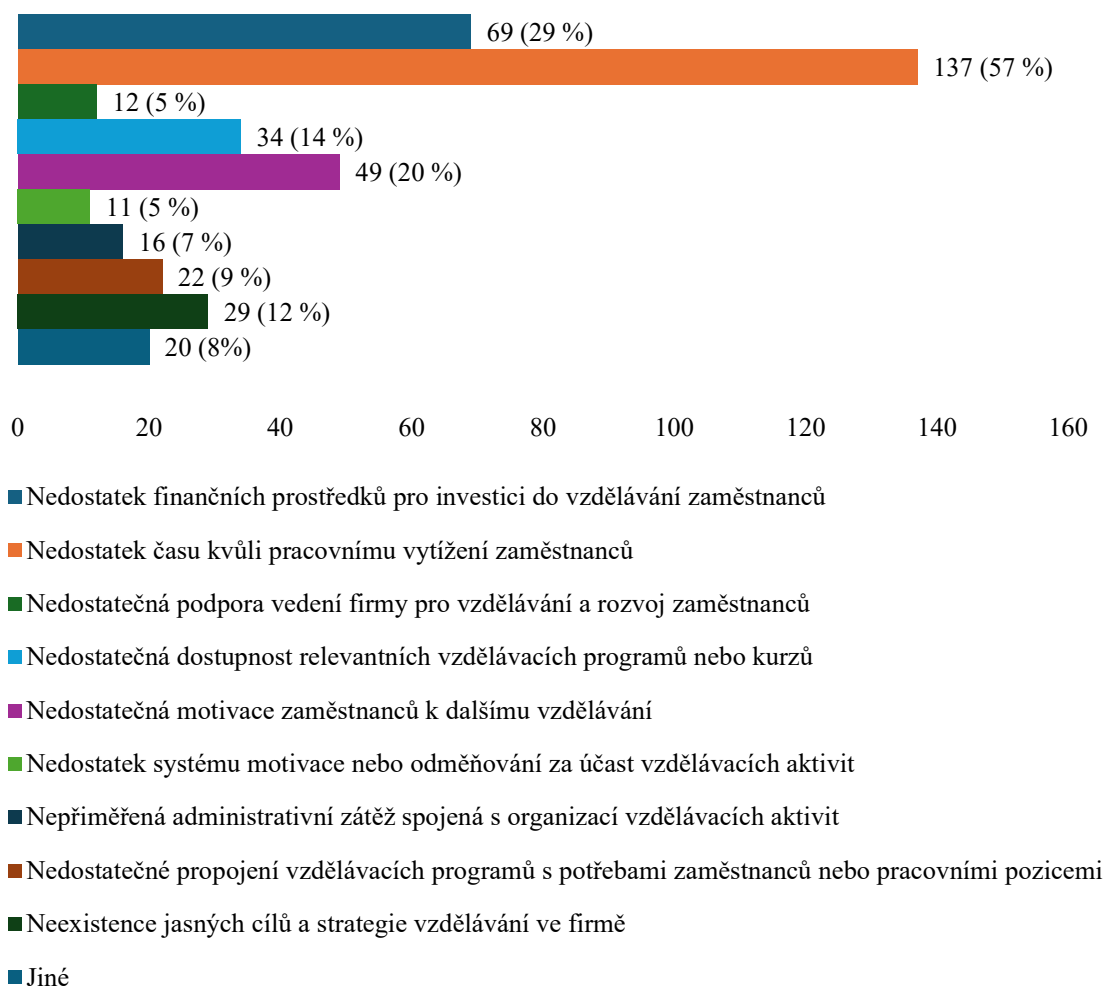
**Graf 2 - Jak podporuje Vaše společnost vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců?** (Zdroj: Vlastní)

Graf prezentuje výsledky otázky týkající se způsobů podpory vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dotazovaných společnostech. Respondenti mohli v této otázce zvolit i více odpovědí.

Nejčastěji uváděnou formou podpory vzdělávání zaměstnanců je aktivní nabídka účasti na různých kurzech a školeních, což potvrdilo 167 respondentů (69 %). Existenci a nabídku interních vzdělávacích programů a kurzů pro zaměstnance potvrdilo 107 (44 %) respondentů. Finanční příspěvky na vzdělávání poskytuje 78 (32 %) z dotazovaných společností. Odpověď "Jiné" zvolilo 21 respondentů (9 %), někteří z nich například uvedli, že podporují své zaměstnance ve vzdělání tak, že jim přizpůsobí pracovní dobu nebo umožní větší flexibilitu. Případně, že vyzvou své zaměstnance k výběru vzdělávání dle jejich preferencí. Žádnou podporu nebo nabídku vzdělávání nenabízí 15 (6 %) dotazovaných společností.

Celkově graf ilustruje, že společnosti přikládají velký význam vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, a to jak prostřednictvím nabídky externích kurzů a školení, tak i prostřednictvím interních vzdělávacích programů a finanční podpory.

### Co Vám brání v zapojení zaměstnanců do dalšího vzdělávání?



**Graf 3 - Co Vám brání v zapojení zaměstnanců do dalšího vzdělávání?** (Zdroj: Vlastní)

Respondenti mohli v otázce „Co Vám brání v zapojení zaměstnanců do dalšího vzdělávání?“ vybrat více než jednu možnost odpovědi, protože tuto skutečnost může ovlivňovat více faktorů současně.

Nejčastěji uváděnou překážkou je nedostatek času kvůli pracovnímu vytížení zaměstnanců, což potvrdilo 137 respondentů (57 %). Další významnou překážkou je nedostatek finančních prostředků pro investici do vzdělávání zaměstnanců, na který odkázalo 69 respondentů (29 %). Mezi další důvody, které brání zapojení zaměstnanců do dalšího vzdělávání, patří nedostatečná motivace zaměstnanců (49 respondentů; 20 %), nedostatečná dostupnost relevantních vzdělávacích programů nebo kurzů (34 respondentů; 14 %) a neexistence jasných cílů a strategie vzdělávání ve firmě

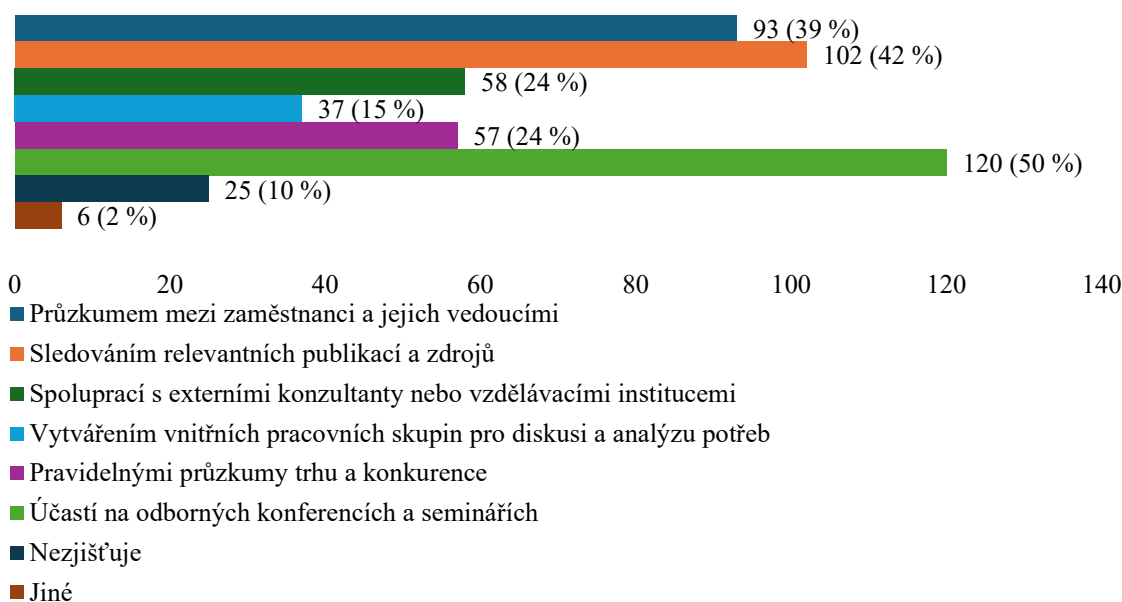
(29 respondentů; 12 %). Nedostatečné propojení vzdělávacích programů s potřebami zaměstnanců nebo pracovními pozicemi uvedlo jako překážku 22 (9 %) respondentů.

Za méně významné překážky lze dle respondentů považovat nepřiměřenou administrativní zátěž spojenou s organizací vzdělávacích aktivit (16 respondentů; 7 %), nedostatečnou podporu vedení firmem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (12 respondentů; 5 %) anebo nedostatky systému motivace (nebo odměňování) za účast na vzdělávacích aktivitách (11 respondentů; 5 %).

„Jiné“ faktory, které brání ve vzdělávání uvedlo 20 respondentů (8 %), nejčastěji bylo v těchto 8 % uváděno, že společnosti neshledávají žádnou překážku pro účast na vzdělávání anebo naopak, že je pro ně překážkou malé množství dotačních titulů na vzdělávání.

Celkově graf ukazuje, že společnosti se mohou potýkat s různými překážkami při zapojování zaměstnanců do dalšího vzdělávání.

Jak Vaše společnost zjišťuje nové potřeby a trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?

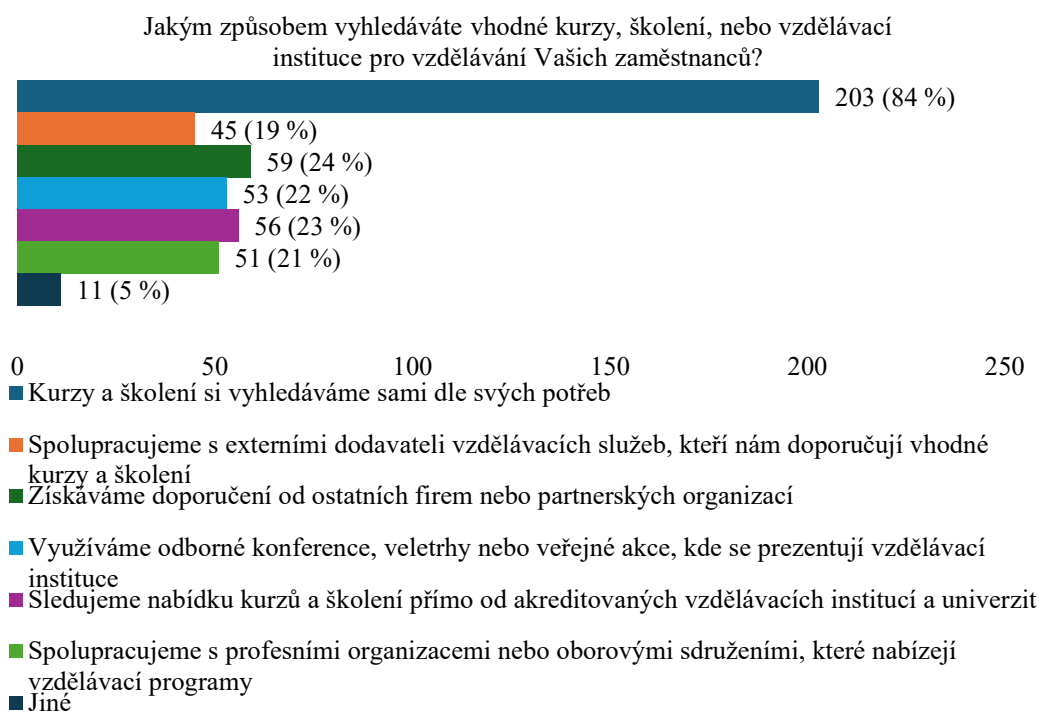


**Graf 4 - Jak Vaše společnost zjišťuje nové potřeby a trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?**

(Zdroj: Vlastní)

Nejčastěji uváděným způsobem, jakým společnosti zjišťují nové potřeby a trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je účast na odborných konferencích a seminářích (120 respondentů; 50 %). Další často používanou metodou je sledování relevantních publikací a zdrojů, což potvrdilo 102 respondentů (42 %). Důležitým zdrojem informací jsou také průzkumy mezi zaměstnanci a jejich vedoucími, což uvedlo 93 respondentů (39 %). Tato metoda umožňuje identifikovat specifické potřeby a požadavky zaměstnanců přímo z praxe. Pravidelné průzkumy trhu a konkurence byly uvedeny 57 respondenty (24 %), což signalizuje důležitost sledování konkurenčního prostředí a adaptaci na nové trendy a postupy. Spolupráce s externími konzultanty nebo vzdělávacími institucemi byla uvedena 58 respondenty (24 %). Interní pracovní skupiny pro diskusi a analýzu potřeb pravidelně vytváří 37 respondentů (15 %). Pouze 25 respondentů (10 %) uvedlo, že jejich společnost nezjišťuje nové potřeby a trendy ve vzdělávání zaměstnanců. Možnost „Jiné“ zvolilo 6 respondentů (2 %), kteří nejčastěji uvádí že jim potřeby dalšího vzdělávání plynou ze změn právních předpisů.

Z výsledků průzkumu plyne, že společnosti v Jihomoravském kraji využívají různorodé metody k identifikaci nových potřeb a trendů ve vzdělávání zaměstnanců.



**Graf 5 - Jakým způsobem vyhledáváte vhodné kurzy, školení, nebo vzdělávací instituce pro vzdělávání Vašich zaměstnanců? (Zdroj: Vlastní)**

Nejčastěji uváděnou metodou je samostatné vyhledávání kurzů a školení dle vlastních potřeb, které uvedlo 203 respondentů (84 %). Rozhodování se dle získávání doporučení od ostatních firem nebo partnerských organizací provádí 59 respondentů (24 %). Sledování nabídky kurzů a školení přímo od akreditovaných vzdělávacích institucí a univerzit provádí 56 respondentů (23 %). Odborné konference či jiné veřejné akce využívá k vyhledání vhodných kurzů 53 respondentů (22 %). Přímou spoluprací s profesními organizacemi, které nabízejí vzdělávací programy spolupracuje 51 respondentů (21 %) a s externími dodavateli, kteří doporučují vhodné kurzy a školení spolupracuje 45 respondentů (19 %). Odpověď „Jiné“ zvolilo 11 respondentů (5 %), kteří nejčastěji uváděli že kurzy a školení nechávají vyhledávat přímo svými zaměstnanci a to, dle jejich preferencí.

Z těchto výsledků průzkumu vyplývá, že společnosti v Jihomoravském kraji využívají různorodé metody k vyhledávání vhodných kurzů, školení a vzdělávacích institucí pro své zaměstnance. Samostatné vyhledávání dle potřeb je nejčastějším způsobem, nicméně spolupráce s externími dodavateli a získávání referencí z jiných firem představují další často používané přístupy.

Spolupracuje Vaše společnost s externími institucemi při realizaci vzdělávacích kurzů pro zaměstnance? Nebo si organizuje vzdělávání svých zaměstnanců samostatně?

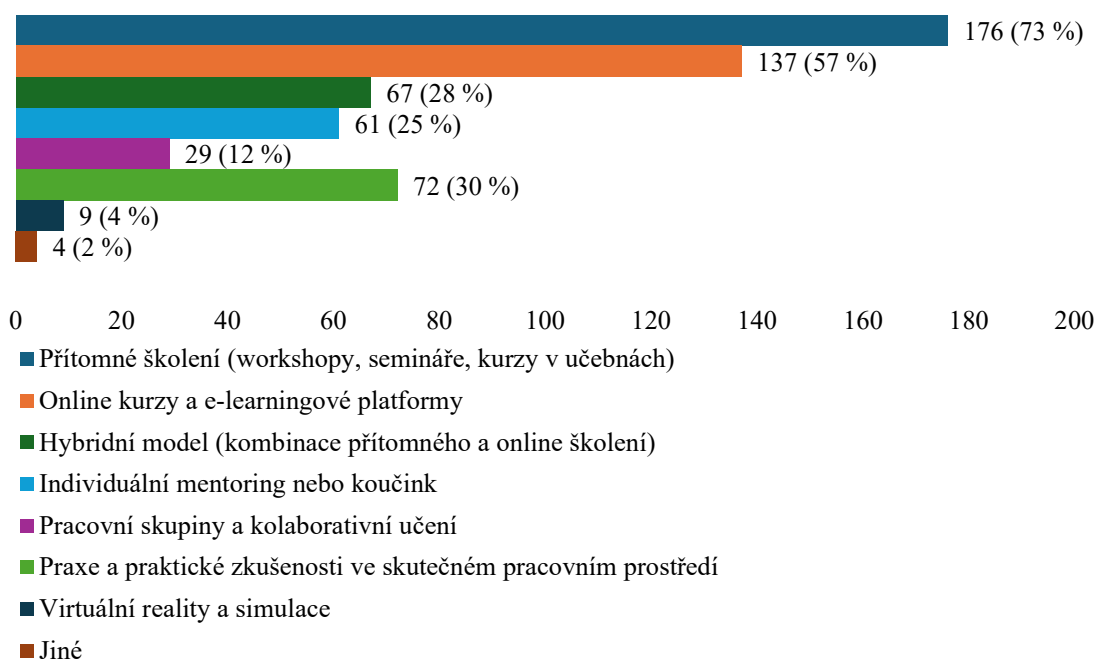


**Graf 6 - Spolupracuje Vaše společnost s externími institucemi při realizaci vzdělávacích kurzů pro zaměstnance? Nebo si organizuje vzdělávání svých zaměstnanců samostatně? (Zdroj: Vlastní)**

Z výsledků vyplývá, že společnosti si nejčastěji (116 respondentů; 48 %) organizují vzdělávání zaměstnanců samostatně, bez spolupráce s externími institucemi. Tento přístup může umožnit větší kontrolu nad obsahem a průběhem vzdělávacích aktivit. Velké množství respondentů (95; 39 %) uvádí, že jejich společnost již spolupracuje s externími institucemi při realizaci vzdělávacích kurzů. Tyto spolupráce mohou přinášet odborné znalosti, které společnosti samy nemusí mít k dispozici. Dále 18 respondentů (7 %) zmiňuje, že zatím s nikým nespolutracují, ale chtěli by tuto možnost využít v budoucnu. Tato snaha naznačuje otevřenost společností ke spolupráci s externisty a jejich úsilí o zlepšení vzdělávacích programů pro zaměstnance. Pouze 2 respondenti (1 %) uvedli, že jejich společnost nespolutracuje a ani v budoucnu neplánuje spolupracovat s externími institucemi a ani si neorganizují vzdělávání svých zaměstnanců interně.

Z výsledků průzkumu plyne, že společnosti v Jihomoravském kraji se staví k otázce spolupráce s externími institucemi při realizaci vzdělávacích kurzů pro zaměstnance různorodě.

### Jaký formát vzdělávacích programů preferujete pro Vaše zaměstnance?

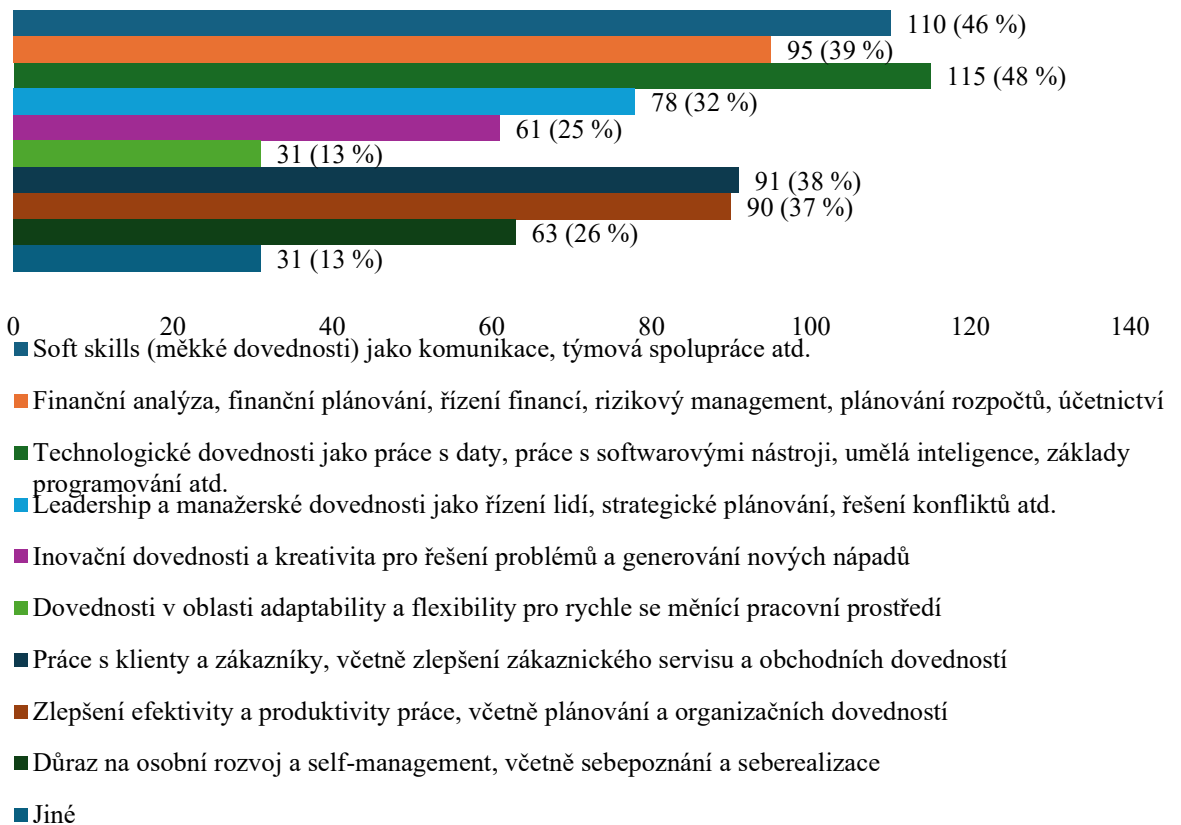


**Graf 7 - Jaký formát vzdělávacích programů preferujete pro Vaše zaměstnance?** (Zdroj : Vlastní)

Za nejčastěji preferovaný formát vzdělávacích programů lze dle výsledků považovat přítomné školení, jako jsou workshopy, semináře a kurzy v učebnách, jenž uvedlo 176 respondentů (73 %). Tento formát umožňuje přímou interakci s lektory a ostatními účastníky, což může být pro některé zaměstnance efektivním způsobem vzdělávání. Druhým nejoblíbenějším formátem jsou online kurzy a e-learningové platformy, které si vybralo 137 respondentů (57 %). Tyto formáty nabízejí flexibilitu a možnost učit se ve vlastním tempu a čase, což může být výhodné pro zaměstnance s nabitými pracovními harmonogramy. Preferenci praxe a praktických zkušeností ve skutečném pracovním prostředí zvolilo 72 respondentů (30 %). Hybridní model, který kombinuje přítomné a online školení, získal podporu 67 respondentů (28 %). Tento model umožňuje spojit výhody obou přístupů a nabízí flexibilitu výběru způsobu vzdělávání podle individuálních potřeb a preferencí. Individuální mentoring nebo koučink zvolilo 61 respondentů (25 %). Formát skupinových spoluprací napříč různými pracovními skupinami a kolaborativní učení by preferovalo 29 respondentů (12 %), virtuální reality a simulace jsou preferovaným způsobem vzdělávání pro pouze 9 respondentů (4 %) a 4 respondenti (2 %) zvolili možnost odpovědět jinak.



Jaké jsou klíčové dovednosti a znalosti, které by měli zaměstnanci získat prostřednictvím vzdělávacích programů? Která konkrétní témata byste ocenili?

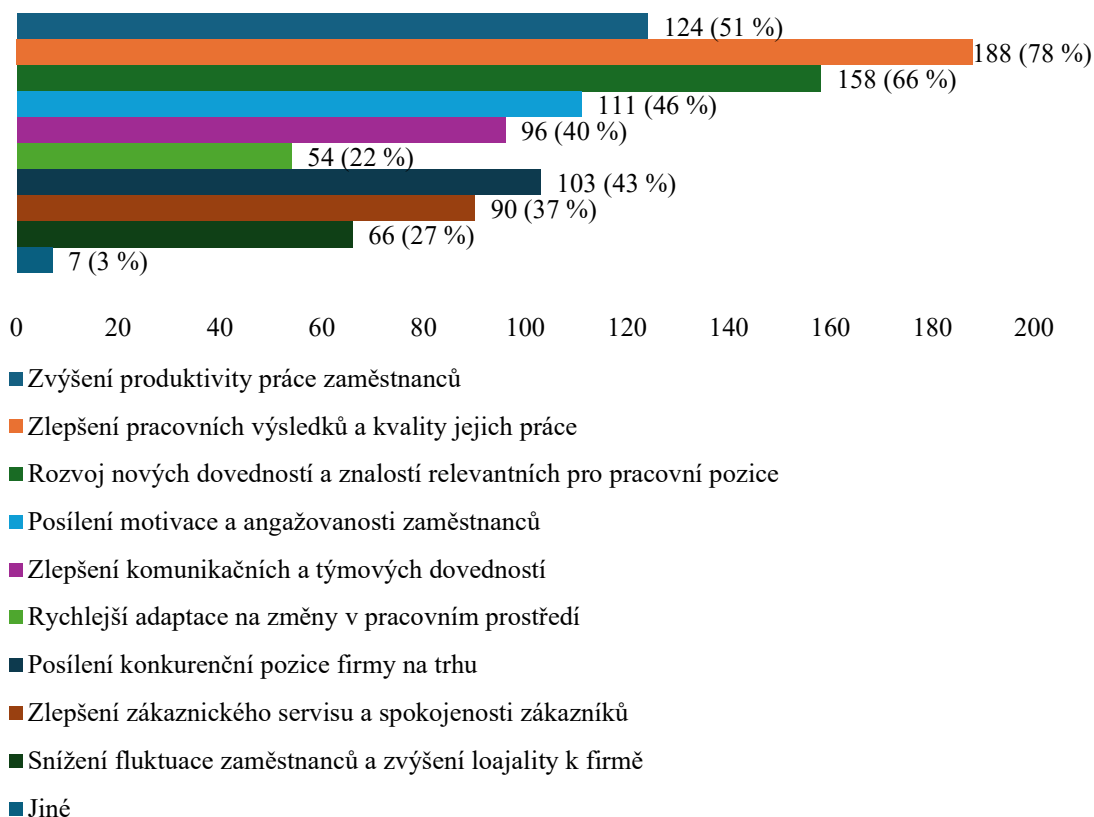


**Graf 8 - Jaké jsou klíčové dovednosti a znalosti, které by měli zaměstnanci získat prostřednictvím vzdělávacích programů? Která konkrétní témata byste ocenili? (Zdroj: Vlastní)**

Odpovědi respondentů k vzdělávacím preferencím konkrétních klíčových dovedností a znalostí jsou rozmanité a potvrzují zájem respondentů o široké spektrum kurzů, nebylo by tedy vhodné se specializovat na jeden konkrétní směr, ale spíše se snažit pokrýt co nejširší oblast vzdělávání a to několika různě zaměřenými kurzy. Nejmenší zájem ze strany respondentů byl o kurzy Dovedností v oblasti adaptability a flexibility pro rychle se měnící pracovní potřeby (31 respondentů; 13 %), tudíž se tento směr vzdělávání v návrhové části nebude v oblasti návrhů naplní kurzů dále uvažovat. Respondenti, volící možnost Jiné, nejčastěji uváděli velice specifické požadavky na konkrétní směr a oblast vzdělání, pro které by se velmi těžko vytvářel standardizovaný kurz. Institut by k nim tedy měl přistupovat individuálně a kurzy jim připravovat přímo na míru.

Ostatní výsledky budou použity jako podklad pro návrhy naplní standardizovaných kurzů v návrhové části diplomové práce.

Jaká jsou Vaše očekávání ohledně výsledků vzdělávacích programů pro zaměstnance?

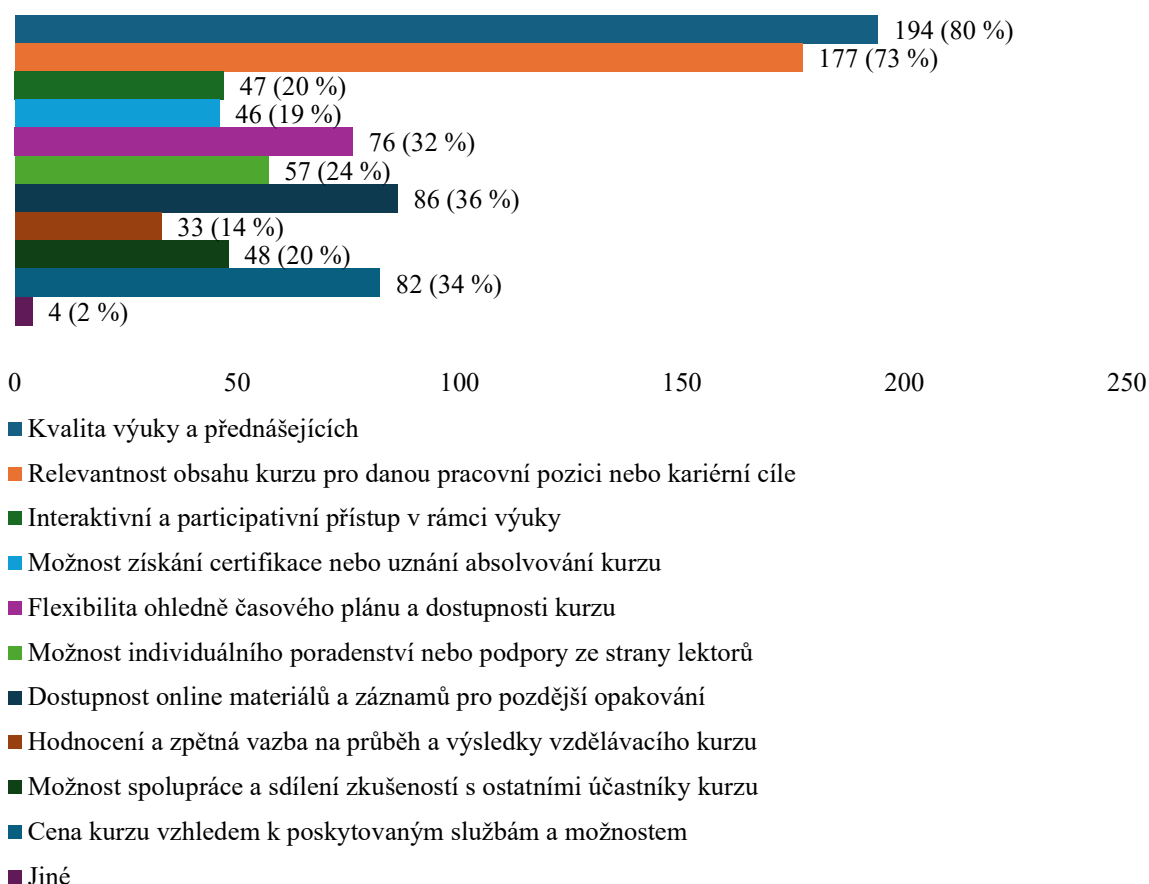


**Graf 9 - Jaká jsou vaše očekávání ohledně efektivity a výsledků vzdělávacích programů pro zaměstnance? (Zdroj: Vlastní)**

Výsledky dotazníkového šetření ukazují rozmanitost očekávání zaměstnavatelů vůči efektivitě a výsledkům vzdělávacích programů pro zaměstnance. Nejvíce respondentů (188; 78 %) vyjádřilo očekávání zlepšení pracovních výsledků a kvality práce svých zaměstnanců, což naznačuje důraz na využití vzdělávání k optimalizaci výkonu pracovních úkolů. Druhým nejčastěji uváděným očekáváním byl rozvoj nových dovedností a znalostí relevantních pro pracovní pozice, což svědčí o potřebě neustálého zdokonalování a přizpůsobování se měnícím požadavkům trhu práce (158 respondentů; 66 %). Dalšími často uváděnými očekáváním bylo zvýšení produktivity práce zaměstnanců (124; 51 %), posílení konkurenční pozice firmy na trhu (103; 43 %) a posílení motivace a angažovanosti zaměstnanců (111; 46 %). Zlepšení zákaznického servisu a spokojenosti zákazníků očekává 90 respondentů (37 %). Naopak nejméně respondenti očekávají zvýšení schopnosti rychlejších adaptací na změny v pracovním

prostředí (54; 22 %), snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení loajality k firmě (66; 27 %). Sedm respondentů uvádělo jiné očekávání, tato volba většinou souvisela s individuálními potřebami či specifickými požadavky v rámci jednotlivých firem. Tato škála očekávání reflektuje komplexnost potřeb zaměstnavatelů v oblasti vzdělávání zaměstnanců a zdůrazňuje důležitost flexibilních a cílených vzdělávacích programů.

### Co je pro Vás při účasti v kurzu důležité?

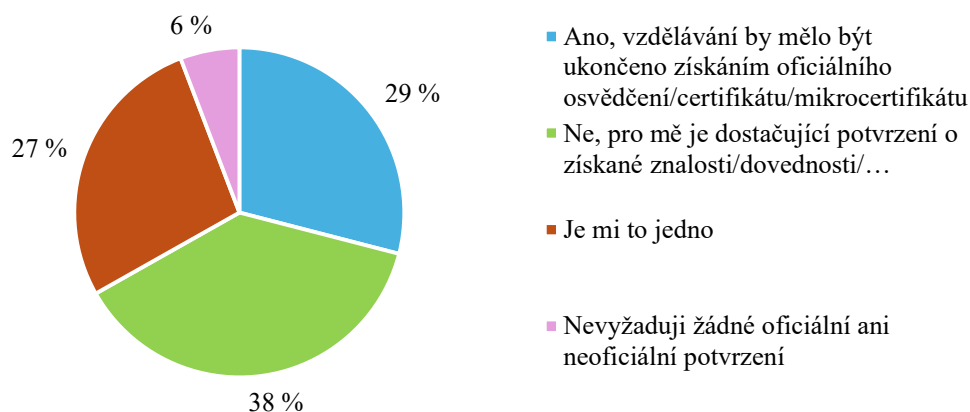


**Graf 10 - Co je pro Vás při účasti v kurzu důležité?** (Zdroj: Vlastní)

Výsledky poskytují ucelený pohled na preferované atributy vzdělávacích kurzů z pohledu zaměstnavatelů. Nejvíce respondenti zmiňují důležitost kvality výuky a kompetencí přednášejících (194 respondentů; 80 %), což naznačuje, že profesionální a kvalitní výuka je klíčovým faktorem při výběru kurzu. Druhým nejdůležitějším atributem je relevantnost obsahu kurzu pro konkrétní pracovní pozici nebo kariérní cíle (177 respondentů; 73 %), což poukazuje na potřebu získávání praktických a aplikovatelných znalostí v rámci vzdělávacích programů. Dalšími důležitými faktory jsou: dostupnost online materiálů a záznamů pro pozdější opakování (86 respondentů; 36 %), cena kurzu vzhledem k poskytovaným službám a možnostem (82 respondentů; 34 %) anebo flexibilita ohledně časového plánu a dostupnosti kurzu (76 respondentů; 32 %). Pro 57 respondentů (24 %) je důležité i individuální poradenství nebo podpora ze strany lektorů. Respondenti již méně vyzdvihují důležitost spolupráce a sdílení zkušeností s ostatními účastníky kurzu

(48 respondentů; 20 %), interaktivní a participativní přístup v rámci výuky (47 respondentů; 20 %), možnost získání certifikace nebo jiné uznání o absolvování kurzu (46 respondentů; 19 %) a možnost hodnocení a udělení zpětné vazby na průběh a výsledky vzdělávacího programu (33 respondentů; 14 %). Čtyři respondenti (2 %) uvádějí možnost „Jiné“ a nejčastěji zmiňují, že se nad touto problematikou nezamýšleli. Tato škála preferencí poskytuje cenné informace pro tvorbu a optimalizaci nabídky vzdělávacích kurzů s ohledem na potřeby zaměstnavatelů.

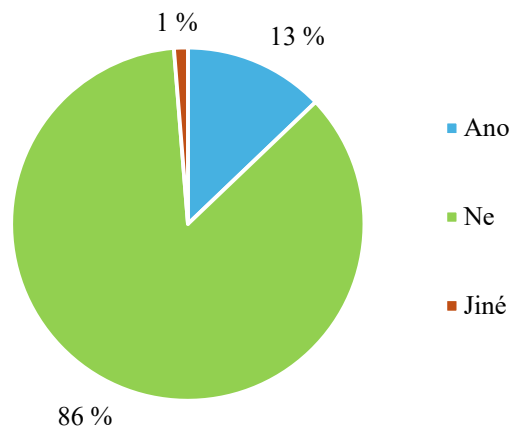
Myslíte, že by vzdělávání mělo být ukončeno získáním oficiálního osvědčení/certifikátu/mikrocertifikátu nebo je pro Vás dostačující potvrzení o získané znalosti/dovednosti/...?



**Graf 11 - Myslíte, že by vzdělávání mělo být ukončeno získáním oficiálního osvědčení/certifikátu/mikrocertifikátu nebo je pro Vás dostačující potvrzení o získané znalosti/dovednosti/...? (Zdroj: Vlastní)**

Názory zaměstnavatelů na význam certifikace v rámci vzdělávacích kurzů se mohou lišit. Nejčastěji respondenti (91 respondentů; 38 %) uváděli, že je pro ně dostačující potvrzení o získaných znalostech či dovednostech. Pro velkou skupinu respondentů (70 respondentů; 29 %) je však získání i oficiálního osvědčení, certifikátu či mikrocertifikátu důležité. Tato skupina může preferovat formální uznání získaných dovedností, které může být důležité například pro profesní postup či další kariérní rozvoj. Neutrální postoj k této otázce vyjádřilo 66 respondentů (27 %). Čtrnáct respondentů (6 %) uvedlo že nevyžadují ani oficiální ani neoficiální osvědčení/potvrzení/certifikaci. Získané odpovědi poskytují užitečný přehled přístupů zaměstnavatelů k certifikaci v rámci vzdělávacích kurzů a může být využita k dalšímu plánování a optimalizaci nabízených vzdělávacích programů.

Věděli jste, že Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně nabízí možnost konfigurace vzdělávacích kurzů na míru dle potřeb a preferencí zadavatele?

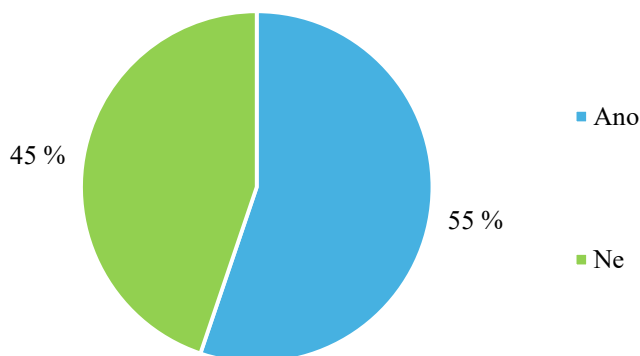


**Graf 12 - Věděli jste, že Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně nabízí možnost konfigurace vzdělávacích kurzů na míru dle potřeb a preferencí zadavatele? (Zdroj: Vlastní)**

Většina respondentů, konkrétně 207 z 241 (86 %), nebyla informována o možnosti konfigurace vzdělávacích kurzů na míru Institutem celoživotního vzdělávání VUT v Brně. To svědčí o nedostatečné znalosti této služby mezi zaměstnavateli. Pouze 31 respondentů (13 %) uvedlo, že o této možnosti věděli. Tři respondenti uvedli možnost odpovědi „Jiné“, tyto odpovědi zahrnovaly různé individuální zkušenosti nebo názory.

Tyto výsledky naznačují potřebu zlepšit informovanost o nabídce služeb Institutu celoživotního vzdělávání VUT v Brně a zdůraznit možnost konfigurace vzdělávacích kurzů na míru pro potenciální zájemce.

Může vás v budoucnu oslovit Institut celoživotního vzdělávání VUT ohledně nabídky vzdělávacích kurzů?



**Graf 13 - Může vás v budoucnu oslovit Institut celoživotního vzdělávání VUT ohledně nabídky vzdělávacích kurzů? (Zdroj: Vlastní)**

Zájem/ nezájem zaměstnavatelů o budoucí oslovování ze strany Institutu celoživotního vzdělávání VUT ohledně nabídky vzdělávacích kurzů je téměř vyrovnaný, 133 respondentů (55 %) z 241, uvedlo, že by je mohl Institut v budoucnu oslovit. To naznačuje potenciální zájem o nabízené kurzy a otevřenost novým možnostem v oblasti dalšího vzdělávání. Naopak 108 respondentů (45 %) odpovědělo, že nemají zájem o oslovení s nabídkou kurzů. Tato skupina může mít již dostatečný přehled o dostupných vzdělávacích možnostech nebo nemá aktuálně zájem o další vzdělávání, případně si vzdělávání zajišťuje sama, interně, v rámci společnosti a o spolupráci s externí institucí, nabízející vzdělávací programy, nemá zájem.

Tyto výsledky poskytují cenné informace pro plánování marketingových aktivit a oslovování potenciálních zákazníků Institutu celoživotního vzdělávání VUT.



#### 4.1.2 Závěr, doporučení a limity výzkumu (dotazníkové šetření)

Dotazníkové šetření provedené mezi 241 firmami v Jihomoravském kraji poskytlo důležité poznatky o potřebách a preferencích v oblasti vzdělávání a rozvoje jejich zaměstnanců i v jejich celkovém pohledu na problematiku vzdělávání. Analýza získaných dat z položených otázek bude představovat základ pro návrhovou část diplomové práce.

Na základě získaných výsledků je vhodné, aby ICV VUT zaměřilo své vzdělávací programy a jejich formy tak, aby lépe odpovídaly identifikovaným potřebám a preferencím firem. Institut by měl zároveň přehodnotit svůj aktuální přístup k propagaci s cílem efektivněji šířit povědomí o své nabídce vzdělávacích programů mezi potenciálními klienty. Vzhledem k tomu, že mnoho respondentů uvedlo jako překážku ve vzdělávání finanční zátěž, by měl Institut na tuto skutečnost zareagovat a zkusit hledat řešení, jak udělat kurzy finančně dostupnější.

V rámci dotazníkového šetření byly položeny i dvě otevřené otázky, na které nebylo povinné odpovédět. *(Pokud na vzdělávání spolupracujete s externími institucemi prosím uveďte názvy těchto společností a Hledáte v současné době nějaký konkrétní vzdělávací kurz, na jehož nabídku však nemůžete narazit?)*

Na otázku spojenou s aktivními spolupráci společností s jinými vzdělávacími institucemi odpovědělo 81 respondentů. Výsledky byly velmi různorodé a nedá se z nich určit žádný stěžejní konkurent pro ICV, proto bylo rozhodnuto, že budou tyto výsledky pro účely diplomové práce anonymizovány, seznam těchto odpovědí bude poskytnut relevantnímu pracovníkovi ICV VUT.

Na druhou otevřenou otázku specifikovalo oblast svého zájmu na konkrétní vzdělávací kurz 34 respondentů, vzhledem k povaze citlivosti dat a příslibu anonymity respondentům budou data rovněž pouze předána relevantnímu pracovníkovi ICV VUT.

Přestože dotazníkové šetření poskytlo cenné informace, existují určité limity, které je třeba vzít v úvahu při interpretaci i dalším využití získaných výsledků. Mezi tyto limity může patřit například omezená reprezentativnost vzorku dotazovaných či nedostatečná účast respondentů.

## 4.2 Částečně strukturované rozhovory: Kódování rozhovorů

Analýza získaných rozhovorů od respondentů proběhla metodou otevřeného kódování. Všechny přepisy rozhovorů byly podrobně rozebrány a byly z nich interpretovány konkrétní kódy.

V příloze číslo 4 se nachází podrobná ukázka z kódování rozhovorů. V příloze číslo 5 jsou shrnuty interpretované kódy z rozhovorů s jednotlivými respondenty. Z výsledků analyzovaných dat jsou vytvořeny kategorie a koncepty a to jak pro motivaci tak bariéry k celoživotnímu vzdělávání zaměstnanců. Bariéry i motivace byly kódovány zvlášť a výsledky popisují následující kapitoly.

### 4.2.1 Kódování motivace k celoživotnímu vzdělávání zaměstnanců

Dle dat získaných z rozhovorů a následné analýzy vyplynulo, že rozhodujícími faktory pro zapojení zaměstnanců do vzdělávání se byly jak vnitřní, tak vnější pohnutky. Navíc bylo stanoveno i několik kategorií, které mapují různé oblasti motivace pro celoživotní vzdělávání zaměstnaných dospělých.

Tabulka 7 - Kódování rozhovorů: Motivace

MOTIVACE		
zlepšení pracovního života, zlepšení digitální gramotnosti, zlepšit dovednosti organizace vlastního času, zlepšení práce s PC, lepší zvládnání práce v používaných programech, rozšíření znalostí	<b>osobní přínosy</b>	<b>VNITŘNÍ</b>
naučit se něco nového, touha dokázat si, že na to mám, chuť rozvíjet svoje schopnosti, touha dosáhnout svého maximálního potenciálu, touha naplnit své osobní cíle, zvýšení sebevědomí, zdokonalit své profesní dovednosti, touha převzít vedoucí roli v týmu, posílit svoji sebedůvěru, naučení nové dovednosti	<b>osobní ambice</b>	
obava z náhrady mladším, předcházet profesnímu vyhoření, aby mě nenahradil někdo mladší, zabránit stagnaci ve své kariéře	<b>obavy / strach</b>	

získání uznání od kolegů a nadřízených, pochvala od nadřízených	<b>uznání</b>	<b>VNĚJŠÍ</b>
nabídka v práci na lepší pozici, kariérní posun, možnost kariérního růstu, možnost rozšířit si své pracovní kompetence, postoupit v práci na lepší pozici, lépe placená pozice	<b>kariérní růst</b>	
pomoc s adaptací na změny, přizpůsobení se novým trendům a technologiím, snaha zaměstnavatele držet se trendů, snažit se adaptace se na změny, zaměstnavatel chce držet krok s dobou, udržovat se v obzoru, zaměstnavatel považuje vzdělání za důležité, z-tel chce zvýšit efektivitu práce	<b>tlak zaměstnavatele (a okolí)</b>	
zaměstnavatel nabízí příspěvky na vzdělávání, finanční příspěvek od zaměstnavatele, na vzdělávání máme každoroční příspěvek, z-tel se snaží motivovat ke vzdělávání, z-tel hradí vzdělávání, zvýšení mzdy	<b>podpora od zaměstnavatele</b>	
příjemná teambuildingová aktivita, navázání nových profesních vztahů, posilovat komunikační dovednosti, větší přátelství s kolegy, lepší poznání kolegů během vzdělávacích kurzů, pojmut školení jako teambuilding	<b>sociální interakce</b>	
získání nových pracovních příležitostí, lepší možnost uplatnění na trhu práce, zvyšuje možnost najít si lepší práci, odjet pracovat do zahraničí, umožnění pracovat v mezinárodním prostředí, celosvětově uznávané znalosti, být konkurenceschopný ve svém odvětví	<b>pracovní příležitosti</b>	

Zdroj: Vlastní

## Vnitřní motivace

Koncept vnitřní motivace byl rozdělen na kategorie osobní přínosy, osobní ambice a obavy / strach.

### Osobní přínosy

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání narůstá, pokud jim ze vzdělávání plynou nějaké osobní přínosy, jako například zlepšení pracovního života nebo zdokonalení dovedností, získání znalosti umožňující efektivnější práci, zvýšení schopnosti adaptace nebo rozšíření odborných znalostí.

Pro ICV VUT je klíčové zaměřit se potřebu zaměstnanců získávat osobní přínosy a reagovat na ně obsahem nabídky kurzu. Z popisu nabízeného kurzu by mělo být jasně zřejmé jaké konkrétní osobní přínosy z absolvování kurzu účastníkovi vplynou.

### Osobní ambice

Osobní ambice jsou další klíčovou kategorií z konceptu vnitřní motivace. Respondenti vyjadřují touhu po potřebě dosáhnout svého maximálního potenciálu, naplnit své profesní cíle a rozvíjet své dosavadní znalosti, aby mohli profesně růst.

Institut by měl na motivační faktor osobních ambicí reagovat nabízením flexibilních kurzů, které budou reflektovat nejaktuálnější trendy, metody a přístupy daného odvětví tak, aby bylo zaručeno, že účastník kurzu po jeho absolvování dosáhne svých osobních ambicí v profesním životě. Kurzy by měly zahrnovat kvalitní a aktuální informace tak, aby pomohly zaměstnanci se profesně rozvíjet a získávat nové informace z oboru.

### Obavy / strach

Kategorie vnitřní motivace strach/obavy vychází z reálných obav, jako například obava z náhrady mladšími kolegy, obava z profesního vyhoření nebo stagnace v kariéře.

Kurzy nabízené Institutem by měly směřovat k eliminaci těchto obav a pomoci zaměstnancům vytvořit si odolnost v rychle se měnícím pracovním prostředí, a to prostřednictvím konkrétních dovedností a strategií pro udržení konkurenceschopnosti v oboru.

### **Vnější motivace**

Koncept vnější motivace byl rozdělen na kategorie uznání, kariérní růst, tlak zaměstnavatele (a okolí), podpora od zaměstnavatele, sociální interakce a pracovní příležitosti.

### Uznání

Dle odpovědí respondentů vyplynulo, že uznání od společnosti, kolegů a nadřízených posiluje motivaci zaměstnanců k celoživotnímu vzdělávání.

Institut by na potřebu uznání měl reagovat zavedením možnosti získat po úspěšném absolvování kurzu oficiální, uznávané osvědčení případně i získání mikrocertifikátu tak, aby formálně uznal úsilí a podpořil motivaci kontinuálního profesního rozvoje zaměstnanců.

V současné době ICV ukončuje všechny úspěšně absolvované kurzy získáním osvědčení (viz kapitola *1.4.4 Oficiální osvědčení vydávané vysokými školami*), o zavedení mikrocertifikátů bude jednat v roce 2024 až 2025.

### Kariérní růst

Dle výsledků z rozhovorů je jedním z faktorů vnější motivace postup na vyšší pozici v rámci firmy, zvýšení mzdy nebo rozšíření si kompetencí. Tyto reakce jasně signalizují, že by zaměstnanci mohli ke vzdělávání přistupovat jako ke klíčovému prostředku pro dosažení svých kariérních ambicí.

Institut celoživotního vzdělávání by měl pečlivě budovat prestiž a validitu svých kurzů tak, aby absolvování kurzu bylo pro účastníky pádným argumentem při vyjednávání o mzdových podmínkách či o náplni práce v rámci aktuálního zaměstnání.

### Tlak zaměstnavatele (a okolí)

Respondenti naznačují, že očekávání ze strany zaměstnavatelů, konkurenční prostředí nebo změn na trhu práce mohou být silným hnacím motorem pro zvýšení jejich motivace do celoživotního vzdělávání.

V reakci na toto zjištění by měl Institut flexibilně přizpůsobit svoji nabídku kurzů aktuálním potřebám trhu práce. Zaměření na kurzy, které odpovídají specifickým požadavkům zaměstnavatelů a reflektují aktuální trendy v odvětví, může zvýšit relevanci a přitažlivost těchto kurzů pro účastníky.

### Podpora od zaměstnavatele

Získaná data z rozhovorů jasně ukazují, že podpora a povzbuzení ze strany zaměstnavatele jsou klíčovými faktory motivace pro aktivní zapojení zaměstnanců do vzdělávacích programů. Respondenti zdůrazňují, že pozitivní postoj a finanční podpora ze strany zaměstnavatele mohou výrazně posílit jejich motivaci k osobnímu a profesnímu rozvoji.

Institut celoživotního vzdělávání by se měl snažit tuto tendenci zaměstnavatelů podpořit a vybudovat dlouhodobé spolupráce. Například vytváření obsahů kurzů a adaptace na

konkrétní potřeby firem může posílit vazbu mezi ICV VUT a zaměstnavateli, což přispěje k efektivnější motivaci zaměstnanců daných firem ke vzdělávání se.

### Sociální interakce

Respondenti uváděli, že kolektivní aktivita, včetně teambuildingu a navazování nových vztahů, může výrazně posílit jejich motivaci ke vzdělávání se.

Pro ICV VUT je vhodné začlenit do svých kurzů prvky podporující sociální interakce. Kromě tradičních výukových metod by měly poskytovat interaktivní workshopy, skupinové projekty, teambuildingové aktivity atd.

### Pracovní příležitosti

Většina respondentů uvedla, že vnímá vzdělávání jako účinný nástroj pro zlepšení svých pracovních vyhlídek a možností (bez ohledu na to zda jsou nebo nejsou na své aktuální pozici momentálně spokojeni). Respondenti si uvědomují přínosy vzdělávání jako například možnost získat nové/jiné pracovní místo, získání výhody na konkurenčním trhu práce nebo možnost pracovat v mezinárodním prostředí.

Institut by měl reagovat poskytováním kurzů, které jsou zaměřené na aktuální potřeby trhu práce a odpovídají globálním trendům. Certifikace a osvědčení by měly být celosvětově uznávané a dávat absolventům konkurenční výhodu v České republice i v zahraničí.

## **4.2.2 Kódování bariér k celoživotnímu vzdělávání zaměstnanců**

Z rozhovorů a následné analýzy dat z rozhovorů vyplývá, že pro účast zaměstnanců ve vzdělávání hrají klíčovou roli jak vnitřní, tak vnější bariéry. Dále bylo identifikováno několik kategorií, které detailně mapují různé aspekty překážek celoživotního vzdělávání dospělých zaměstnanců.

Tabulka 8 - Kódování rozhovorů: Bariéry

<b>BARIÉRY</b>		
komplikovaná situace v rodině, zaneprázdněnost prací a rodinou, zanedbávání rodiny, časově náročná práce, nedostatek času pro vzdělávání, časově náročný kurz, bere mi to čas, zdravotní problémy	<b>work-life balance</b>	<b>VNITŘNÍ</b>
finanční náklady, vysoké náklady na vzdělávání	<b>financování</b>	
vzdělávání neumožňuje propojení s osobními zájmy, nedůvěra ve vzdělávání přes internet, nedostatek důvěry ve vzdělávací instituce, nevidí důvod dalšího vzdělávání, negativní zkušenosti z minulého vzdělávacího kurzu, nutnost dojíždění, nutnost změny priorit	<b>osobní přesvědčení</b>	
strach ze selhání, stereotypy spojené s věkem, nedostatek sebedůvěry, obavy ohledně svých schopností	<b>obavy / strach</b>	
nedostatek vlastní motivace, problémy s koncentrací a učením	<b>prokrastinace</b>	
nutnost čerpání neplaceného volna nebo dovolené, malý finanční příspěvek od zaměstnavatele, pouze částečný finanční příspěvek od zaměstnavatele	<b>podmínky ze strany z-tele</b>	<b>VNĚJŠÍ</b>
nelíbí se mu přístup a postoj zaměstnavatele ke studiu, zastaralé představy z-tele o vzdělávání, nevidí jasné spojení mezi vzděláváním a přínosy pro firmu, nejistý návrat investice pro zaměstnavatele, zaměstnavatel nepovažuje vzdělání za důležité	<b>postoj z-tele</b>	
omezený přístup k vzdělávacím zdrojům, problémy s využíváním online technologií, nedostatečná validita ukončovacího certifikátu, nedostatečně přizpůsobené kurzy potřebám	<b>nabídka</b>	

Zdroj: Vlastní

### **Vnitřní bariéry**

Koncept vnitřní bariéry byl rozdělen na kategorie work-life balance, financování, osobní přesvědčení, obavy / strach a prokrastinace.

#### Work-life balance

Z odpovědí několika respondentů vyplynulo, že vyvažování pracovního a osobního života pro ně představuje významné překážky pro celoživotní vzdělávání. Složitě rodinné

situace, vysoká pracovní zátěž a nedostatek času vystupují jako klíčové faktory omezující jejich schopnost angažovat se ve vzdělávacích aktivitách.

V reakci na tyto výzvy by měl Institut nabízet flexibilní formy vzdělávání, jako jsou online kurzy nebo nabízet možnost samostudia (je-li to povahou kurzu možné). Strukturování kurzů s ohledem na časové závazky a rozdělení výuky do kratších, snadno přizpůsobitelných bloků může rovněž podporovat dostupnost pro zaneprázdněné jednotlivce.

### Financování

Vysoké náklady na vzdělávání mohou představovat významné překážky pro zapojení zaměstnanců do vzdělávacích programů, zvláště v případech, kdy nemají žádnou finanční podporu ze strany zaměstnavatele. Respondenti identifikují tuto finanční bariéru jako limitující faktor, bránící jim v přístupu k potřebným dovednostem a znalostem.

V reakci na finanční bariéry ke vzdělávání by měl Institut aktivně přijímat opatření, která zlepšují dostupnost kurzů. Příkladem může být poskytnutí množstevní slevy firmám na vzdělávací kurzy pro jejich zaměstnance nebo nabízení svých kurzů prostřednictvím dotovaných kurzů ÚP. Zároveň by měl apelovat na zaměstnavatele, aby převzali náklady na vzdělávací kurzy za své zaměstnance a podpořili tak jejich profesní rozvoj, případně jim může pomoci v oblasti snížení finanční zátěže na vzdělávání svých zaměstnanců tím, že podnikne kroky pro spolupráci s ÚP a bude se v problematice spolupráce a spolufinancování vzdělávacích kurzů i pro zaměstnance (v rámci jejich současného pracovního místa) podílet a nabízet zaměstnavatelům poradenství anebo přímo vhodné vzdělávací kurzy.

### Osobní přesvědčení

Individuální přesvědčení je významným faktorem ovlivňujícím účast zaměstnanců ve vzdělávacích programech. Nedostatek důvěry ve vzdělávací instituce, apatie vůči dalšímu vzdělávání nebo třeba negativní zkušenosti z minulosti tvoří významné bariéry.

Reakce Institutu by měla spočívat v individualizaci kurzů a vzdělávacích programů. Pro získání důvěry jednotlivců v ICV VUT by měly být zdůrazňovány certifikace a osvědčení s dobrou reputací. Komunikace transparentních informací o kurzech by měla být klíčem



k překonání negativních zkušeností z minulých kurzů. V popisu kurzů by mělo být jasné a zřetelně zdůrazněno, jaké konkrétní přínosy a hodnotu kurz poskytne účastníkovi, což by mělo sloužit k překonání individuálních bariér k neúčasti ve vzdělávání.

### Obavy / strach

Faktorem snižujícím motivaci ke vzdělávání mohou být psychologické překážky, jež mohou bránit účasti jednotlivců ve vzdělávacích programech. Strach ze selhání, stereotypy spojené s věkem, nedostatek sebedůvěry a obavy ohledně vlastních schopností jsou často zásadními faktory ovlivňujícími rozhodnutí neúčastnit se vzdělávání.

V reakci na tyto výzvy by měla nabídka kurzů zdůrazňovat podporu sebedůvěry, nabízet motivační prvky ke překonání strachu ze selhání a dekonstruovat stereotypy spojené s věkem. Výhodou je i individualizace kurzu, která umožňuje účastníkům postupovat ve svém vlastním tempu a cítit se komfortně v učícím se prostředí. Dále může ICV zvážit možnost nabídky psychologického poradenství a mentoringu i v rámci nabízených kurzů pro veřejnost, v současné době poradenství i mentoring nabízí studentům (a zaměstnancům) VUT, takže by rozšíření nabídky i pro veřejnost nemuselo pro ICV představovat výrazný problém.

### Prokrastinace

Z odpovědí některých respondentů vyplývá, že účasti ve vzdělávacích programech může bránit i nedostatek vlastní motivace a problémy s koncentrací a učením.

Interaktivní vzdělávací metody by mohly podpořit koncentraci a chuť k aktivnímu učení. Implementace podpůrných prvků, jako jsou online nástroje pro sledování postupu a pravidelná zpětná vazba, může rovněž motivovat účastníky k pravidelnému a efektivnímu vzdělávání.

### **Vnější bariéry**

Koncept vnější bariéry byl rozdělen na kategorie podmínky ze strany zaměstnavatele, postoj zaměstnavatele a nabídka.

### Podmínky ze strany zaměstnavatele

Někteří respondenti uvedli, že byt' by oni sami měli o vzdělávání se zájem, malý finanční příspěvek nebo pouze částečná podpora od zaměstnavatele nebo dokonce nutnost čerpání neplaceného volna nebo dovolené je odrazuje od účasti ve vzdělávacích programech.

Institut by měl aktivně oslovovat zaměstnavatele a apelovat nebo alespoň podpořit vnímání významu a přínosů vzdělávání zaměstnanců a pojetí finanční náročnosti ze strany zaměstnavatelů do vzdělávání svých zaměstnanců spíše jako dlouhodobou, přínosnou investici. Oslovování může probíhat telefonicky případně emailem.

### Postoj zaměstnavatele

Z odpovědí některých respondentů vyplynulo, že negativní postoj zaměstnavatele, jako jsou například zastaralé představy o vzdělávání, nevidění spojení mezi vzděláváním a přínosy pro firmu nebo třeba nejistý návrat investice, mohou odrazovat zaměstnavatele od tendence vzdělávat své zaměstnance.

V reakci na tuto bariéru by měly vzdělávací instituce, podobně jako v předchozí kategorii, aktivně komunikovat se zaměstnavateli, vysvětlovat konkrétní přínosy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na úspěch firmy. Nabídka kurzů by měla klást důraz na praktické dovednosti a znalosti přímo aplikovatelné v pracovním prostředí. Implementace programů s jasně definovanými měřitelnými výsledky a možností vyhodnocení návratu investice může pomoci přesvědčit zaměstnavatele o efektivitě vzdělávání pro jejich organizaci. Poskytování flexibilních a konkrétně personalizovaných vzdělávacích programů může zaměstnavatele přesvědčit o užitečnosti vzdělávání.

### Nabídka

Z některých odpovědí v rozhovorech vyplynulo, že omezený přístup k nabídce vzdělávacích kurzů, nedostatečná validita ukončení a neadaptované kurzy mohou bránit účasti ve vzdělávacích programech.

Pro překonání těchto bariér by Institut měl na svém webu uvádět kompletní nabídku kurzů (a to včetně uvedení možností rozsáhlé personalizace a vytváření kurzů přesně na míru dle konkrétních požadavků zadavatele, tak aby možnost vytvoření kurzů na míru byla z webových stránek okamžitě zřejmá, v současnosti se totiž tuto informaci klienti dozví

až po vlastním oslovení Institutu.) Dále je vhodné, aby ICV nabízel možnost získat za absolvování kurzů certifikáty s jasnou uznatelností (a to třeba i v zahraničí). Flexibilní struktury kurzů, individuální přístup a pravidelná aktualizace obsahu by měly reflektovat aktuální potřeby trhu, což zajistí relevanci vzdělávání.

#### **4.2.3 Závěr, doporučení a limity výzkumu (rozhovory)**

Tato část výzkumu diplomové práce, zkoumající potřeby, motivace a překážky zaměstnanců v oblasti celoživotního vzdělávání, přinesla inspirativní poznatky, jež mohou být efektivně využity při tvorbě nových kurzů Institutem celoživotního vzdělávání VUT v Brně. Navržené kurzy by měly nejen zohledňovat konkrétní potřeby praxe, ale také reflektovat získané informace o preferencích samotných účastníků vzdělávacích programů.

Z analýzy dat vyplynulo, že vnitřní motivace zaměstnanců hraje klíčovou roli při rozhodování o účasti ve vzdělávacích programech. Osobní přínosy, osobní ambice a obavy/strach jsou faktory, které mohou ovlivnit jejich rozhodnutí. Vnější motivace, zejména uznání, kariérní růst, tlak zaměstnavatele, podpora od zaměstnavatele, sociální interakce a pracovní příležitosti, rovněž hrají klíčovou roli při motivování zaměstnanců k vzdělávání. Na druhé straně byly identifikovány i vnitřní a vnější bariéry. Mezi vnitřní bariéry patří work-life balance, finanční náročnost, osobní přesvědčení, obavy/strach a prokrastinace. Vnější bariéry zahrnují podmínky ze strany zaměstnavatele, postoj zaměstnavatele a nedostatečně atraktivní nabídku kurzů.

V rámci kapitol 4.2.1 *Kódování motivace k celoživotnímu vzdělávání zaměstnanců* a 4.2.2 *Kódování bariér k celoživotnímu vzdělávání zaměstnanců* jsou pro každou zmíněnou kategorii motivace i bariér navržena konkrétní opatření, které by měl Institut celoživotního vzdělávání zvážit, chce-li aktivně usilovat o zvýšení motivace a snížení vlivu bariér zaměstnanců k jejich celoživotnímu vzdělávání se.

Je však na místě uvědomovat si existenci limitace tohoto výzkumu, spočívající v omezeném počtu respondentů, což může ovlivnit obecnost a přenositelnost výsledků na širší populaci. Nedostatečná reprezentativnost respondentů může omezovat zobecnění výsledků na jiné pracovní sektory nebo věkové skupiny. Zvolená kvalitativní metoda částečně strukturovaných rozhovorů přináší riziko subjektivity a zkreslení dat. Vzhledem

k těmto limitacím je nutné při interpretaci výsledků projevit opatrnost a v případě potřeby pokračování výzkumu v budoucnu klást důraz na rozšíření vzorku a zohlednění diverzity pracovních oborů respondentů pro dosažení vyšší validity, generalizace výsledků a komplexnímu porozumění zkoumaného téma.

## 5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část diplomové práce vychází z analýzy výsledků provedeného dotazníkového šetření mezi 241 různě zaměřenými firmami v Jihomoravském kraji a z kvalitativního šetření o motivacích a bariérách ke vzdělávání z pohledu zaměstnanců. Tato část práce navazuje na cíle celého výzkumu, které zahrnují detekci aktuálních požadavků praxe na vzdělávání a identifikaci motivací a překážek, jimž čelí zaměstnaní dospělí v procesu účasti na celoživotním vzdělávání.

Návrhová část poskytuje konkrétní doporučení pro Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně, která budou odpovídat identifikovaným potřebám a preferencím firem a jejich zaměstnancům v regionu.

Všechny návrhy budou v rámci návrhové části ohodnoceny odborníkem z praxe. Hodnotícím odborníkem je ředitelka ICV VUT v Brně. Toto hodnocení posoudí každý návrh z několika perspektiv a to: proveditelnost návrhu, přínosnost návrhu a v návrhové části Marketing i správnost odhadu nákladů. Odborník z praxe přidělí jednotlivým perspektivám návrhu hodnocení na škále od 1 do 10 bodů, přičemž udělení 10 bodů je nejlepší možné ohodnocení a přidělení 1 bodu je nejhorší možné ohodnocení. Bližší informace k jednotlivým perspektivám poskytuje následující tabulka:

Tabulka 9 - Přehled a popis perspektiv hodnocení odborníka

<b>Perspektiva</b>	<b>Škála hodnocení (1 - nejhorší, 10 - nejlepší)</b>	<b>Popis</b>
Proveditelnost	1-10	"Jak moc je návrh realizovatelný v rámci ICV VUT?" Hodnotí reálnost realizovatelnosti daného návrhu z hlediska možností/financí/atd.
Přínosnost	1-10	"Jak moc je návrh přínosný/užitečný pro ICV VUT?" Hodnotí přínosy výsledků zavedení daného návrhu
Správnost odhadu N	1-10	"Jsou odhadnuté náklady daného návrhu realistické?"

Zdroj: Vlastní

Jak již bylo zmíněno, kapitola návrhové části týkající se Marketingu bude posouzena i z hlediska odhadu nákladů.

## 5.1 Marketing

Na základě zjištění z dotazníkového šetření je zjevná nedostatečná informovanost o nabídce a možnostech vzdělávacích kurzů poskytovaných Institutem celoživotního vzdělávání VUT v Brně mezi potenciálními zákazníky. Tato skutečnost představuje významný problém a je tedy navrženo několik bodů, které by mohly Institutu pomoci zlepšit marketingovou strategii, s cílem zvýšit povědomí o nabídce služeb mezi potenciálními zákazníky.

Jedním z těchto kroků je například aktualizace webových stránek, aktivní propagace Institutu na relevantních platformách, vytvoření informativních materiálů, zapojení se do veřejných akcí, vytvoření možnosti nabídky setkání s potenciálními zájemci atd. Jednotlivé návrhy budou popsány v následujících podkapitolách.

Na otázku v dotazníkovém šetření: „*Jakým způsobem vyhledáváte vhodné kurzy, školení, nebo vzdělávací instituce pro vzdělávání vašich zaměstnanců?*“ hlasovalo 84 % všech respondentů pro odpověď: „*Kurzy a školení si vyhledáváme sami dle svých potřeb*“, z tohoto zjištění by tedy ICV VUT v Brně měl vycházet a svoji nabídku udržovat aktuální a dostupnou na webových stránkách, tak aby byla pro potenciální klienty snadno dohledatelná.

### 5.1.1 Aktualizace webových stránek

V první řadě by bylo vhodné aktualizovat webové stránky ICV, aby dokázaly návštěvníky webu upoutat a zároveň přehledně poskytovaly všechny důležité informace o možnostech nabídky kurzů.

Pro firmy, které hledají vzdělávací programy pro své zaměstnance, nemusí být vždy jednoduché si představit konkrétní směry, témata a typy kurzů, které může ICV nabídnout. Proto je nezbytné, aby ICV měl na svém webu co nejširší spektrum možností vzdělávání. Tímto způsobem mohou firmy lépe porozumět rozmanitosti nabízených kurzů a lépe vyhodnotit, jaké specifické potřeby svých zaměstnanců mohou tímto způsobem uspokojit.

### **Přidání sekce „Přehled všech kurzů“**

Na webových stránkách by mělo být uvedeno, v jakých všech směrech a oborech Institut poskytuje vzdělávací kurzy.

Na webových stránkách ICV je v současnosti (k 04/2024) v sekci Veřejnost uvedeno pouze minimum informací k nabídce kurzů, a to: popis a obsah jednoho právě probíhajícího pedagogického kurzu (do kterého již není možnost se dodatečně přihlásit, protože běží od září roku 2023) a informace k jednomu jazykovému kurzu, který se spouští v říjnu 2024.

Prvním navrhovaným řešením je tedy aktualizace webových stránek a to přidáním sekce „Přehled všech kurzů“.

V sekci Přehled všech kurzů by byli uvedeny všechny základní varianty kurzů poskytovaných Institutem, přehledně rozdělený do kategorií dle zaměření kurzu.

### **Přidání sekce „Kurz na míru“**

Z odpovědí v dotazníkovém šetření vyplynulo, že většina respondentů vůbec nevěděla, že ICV VUT v Brně nabízí možnost konfigurací vzdělávacích kurzů na míru požadavkům klientů. V současnosti se informace o možnostech konfigurací ani vůbec nenachází na webových stránkách, je tedy nezbytné provést aktualizaci webových stránek a tuto sekci vytvořit.

Sekce „Kurz na míru“ by obsahovala všechny bližší informace o možnostech konfigurace již existujících kurzů, anebo vytvoření zcela nových kurzů, dle preferencí a požadavků klientů.

### **Přidání sekce „FAQ“**

Lepší orientaci v nabídce a možnostech vzdělávání by mohlo potenciálním klientům poskytnout přidání sekce FAQ (nejčastější otázky a odpovědi) na webové stránky ICV VUT v Brně. Přidání sekce FAQ by poskytovalo rychlé, snadno dostupné informace pro potenciální zájemce o vzdělávací programy. Obsah této sekce by měl zahrnovat odpovědi na časté dotazy týkající se nabízených kurzů, procesu přihlášení, podmínek účasti, cen,

doby trvání kurzů, výhod účasti, způsobů ukončování vzdělávání, možností finanční podpory, certifikace, atd.

### **Přidání sekce „Individuální poradenství“**

V současnosti ICV VUT v Brně nabízí poradenství ohledně možností vzdělávání svým studentům a účastníkům univerzity třetího věku, pro sekci Veřejnost zatím žádné oficiální poradenství poskytováno není a měla by být tak zvažena možnost toto poradenství zavést. V dotazníkovém šetření 24 % z celkového počtu dotazovaných zodpovědělo, že je pro ně právě možnost individuálního poradenství důležitá, navíc jednou z deseti Evropských zásad pro koncipování a vydávání mikrocertifikátů ověřujících vzdělávání, je tzv. Informace a poradenství, které by mělo být přístupné co nejširší škále potenciálních účastníků, a to inkluzivním způsobem, který podporuje výběr vzdělávání (viz kapitola 1.4.3 *Vznik oficiálních mikrocertifikátů*), Institut by tak mohl zásadu tímto krokem naplnit. (Návrh ohledně zavedení mikrocertifikátu bude popsán v jedné z následujících kapitol.)

Poskytnutí individuálního poradenství umožní potenciálním klientům osobní interakci s odborníkem z Institutu, což umožní Institutu flexibilně reagovat na specifické požadavky klientů a přizpůsobit tak vzdělávací programy jejich potřebám.

Služba poskytnutí individuálního poradenství bude probíhat buď osobně anebo online a je zamýšlená jako bezplatná, protože cílem tohoto kroku je spíše posílení konkurenceschopnosti a rozšíření možností navazování spoluprací s klienty.

Tímto krokem by se institut mohl lépe přiblížit k potřebám svých zákazníků a lépe plnit svůj strategický záměr zlepšení dostupnosti a relevance celoživotního vzdělávání.

### **5.1.2 Propagace povědomí o vzdělávacích kurzech ICV VUT**

Dalším důležitým krokem je navržení nové strategie propagace, která bude cílit na potenciální klienty a využívat vhodné propagační kanály a nástroje. V níže uvedených návrzích práce vychází z dat získaných od respondentů z otázek: *Jak Vaše společnost zjišťuje nové potřeby a trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?, Jakým způsobem vyhledáváte vhodné kurzy, školení, nebo vzdělávací instituce pro vzdělávání vašich*



zaměstnanců? a *Může vás v budoucnu oslovit Institut celoživotního vzdělávání VUT ohledně nabídky vzdělávacích kurzů?*

### **Účast/Reklama na odborných konferencích a veletrzích**

V otázce: *Jak Vaše společnost zjišťuje nové potřeby a trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?* potvrdilo 50 % všech respondentů možnost: *Účastí na odborných konferencích a seminářích*. Této skutečnosti by měl ICV VUT v Brně využít a to navázáním spolupráce s organizátory těchto konferencí/veletrhů o možnostech propagace relevantních vzdělávacích kurzů na těchto akcích.

Na odborných konferencích by se Institut mohl aktivně účastnit prostřednictvím svých zástupců, kteří by na místě prezentovali nabídku vzdělávacích kurzů ICV. Součástí této prezentace by byly i propagační materiály, jako jsou letáky, brožury nebo vizitky, které by poskytovaly podrobnější informace. Tím by se zvýšila viditelnost Institutu mezi odbornou veřejností – potenciálními zájemci o vzdělávání, což by mohlo vést k nárůstu poptávky po vzdělávacích kurzech.

Tímto způsobem by Institut mohl získat i přímou zpětnou vazbu od potenciálních klientů a lépe porozumět jejich konkrétním potřebám.

### **Reklama v odborných publikacích a webech**

Druhou nejčastěji volenou odpovědí v otázce: *Jak Vaše společnost zjišťuje nové potřeby a trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?* byla možnost: *Sledováním relevantních publikací a zdrojů*, kterou zvolilo 42 % ze všech dotazovaných. Této skutečnosti by měl ICV VUT v Brně rovněž využít a to umístěním placené reklamy do odborných časopisů a na webové stránky zabývající se tematikou, která souvisí s některým nabízeným kurzem, čímž by Institut vešel v podvědomí cílové skupině čtenářů, kteří mohou být potenciálními zájemci o další vzdělávání.

### **Vytvoření propagačních materiálů**

Dalším návrhem pro propagaci ICV VUT v Brně je vytvoření propagačních materiálů. Tyto materiály by mohly posloužit jako prostředek pro šíření informací o nabízených vzdělávacích kurzech. Propagační materiály by měly zahrnovat informace k nabídce

kurzů a kontaktní informace pro získání dalších podrobností. Propagační materiály by byly využity na již zmíněných konferencích a veletrzích, ale mohly by být i umístěny například v prostorech fakult VUT. Tím by se zvýšilo povědomí o nabídce Institutu celoživotního vzdělávání VUT v Brně.

### **Využití sociálních médií**

Dalším efektivním nástrojem pro zvýšení povědomí o ICV VUT jsou sociální média, jako jsou například Facebook anebo Instagram. Pravidelné sdílení obsahu na těchto platformách může přitáhnout pozornost širokého spektra potenciálních zájemců a zároveň poskytnout platformu pro interakci a zpětnou vazbu. Sociální média nabízejí možnost prezentovat různé aspekty činnosti ICV prostřednictvím atraktivních vizuálních prvků, videí a textových příspěvků. Běžný kontent a správu sociálních sítí by obstarával zaměstnanec VUT, zaměstnaný na DPP. Zároveň je navrženo, oslovení reklamní agentury s poptávkou vytvoření propagačního videa, které by bylo sdíleno na sociálních sítích s cílem oslovit co nejvyšší počet potenciálních zájemců o spolupráci s ICV VUT.

Pravidelná aktivita na sociálních médiích může také pomoci budovat komunitu kolem ICV VUT a posílit vazby se stávajícími klienty.

V současnosti má ICV VUT v Brně pouze facebookové stránky, ale není na nich příliš aktivní, Instagramový účet nemá vůbec. Vzhledem k vlivu sociálních sítí v této době by bylo vhodné, kdyby Institut založil i instagramový profil a na obou platformách byl aktivní, plánoval a přidával pravidelný kontent, čímž by se dostal do širšího povědomí veřejnosti.

### **Oslovení potenciálních klientů**

Oslovování potenciálních klientů je klíčovým krokem pro Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně při propagaci nabídky svých vzdělávacích kurzů. V rámci dotazníkového šetření byla položena otázka: *Může vás v budoucnu oslovit Institut celoživotního vzdělávání VUT ohledně nabídky vzdělávacích kurzů?* 55 % všech dotazovaných projevilo zájem o oslovení v budoucnu.

Seznam těchto respondentů bude předán Institutu celoživotního vzdělávání VUT v Brně. Institut tak bude moci cíleněji oslovit tyto potenciální klienty s konkrétní nabídkou dle jejich odpovědí v dotazníkovém šetření.

### **Oslovení bývalých klientů**

ICV VUT by mohl oslovit bývalé klienty a nabídnout jim nové příležitosti pro spolupráci. V nabídce by měl zdůraznit, že ICV VUT nabízí kurzy na míru, které jsou navrženy tak, aby reflektovaly specifické potřeby každého klienta. Tímto způsobem může ICV VUT ukázat svou flexibilitu a schopnost reagovat na individuální požadavky.

Jako poděkování za předchozí spolupráci by mohl ICV VUT nabídnout bývalým klientům exkluzivní cenové zvýhodnění. Tato strategie nejenže ocení loajalitu klientů, ale také podnítl jejich zájem o další kurzy a může vést k dlouhodobé spolupráci.

### **Získávání recenzí a doporučení**

V otázce z dotazníkového šetření *Jakým způsobem vyhledáváte vhodné kurzy, školení nebo vzdělávací instituce pro vzdělávání Vašich zaměstnanců* byla druhou nejčastěji volenou možností odpovědi *Získáváme doporučení od ostatních firem*, z této odpovědi plyne, že se potenciální zájemci rozhodují o účasti v kurzech i na základě doporučení a recenzí od absolventů kurzů. Je tedy doporučeno, získávat od účastníků zpětnou vazbu a tu zveřejňovat na webových stránkách, případně z ní čerpat inspiraci pro možnosti vylepšení kurzů v budoucnu. Pozitivní zpětná vazba může přilákat nové zájemce a naopak negativní může sloužit jako kvalitní podklad pro vhodné přizpůsobení vzdělávání.

## **5.2 Shrnutí dopadů návrhu: Marketing**

Návrhy z kapitoly Marketing jsou zhodnoceny z hlediska odhadu nákladů a zároveň i z pohledu proveditelnosti a přínosnosti odborníkem z praxe, který rovnou posoudí i správnost odhadu nákladů.

## **Odhad nákladů**

Úpravy a aktualizace webových stránek jsou dle informací na webu VUT v Brně prováděny zaměstnanci Útvaru informačních systémů. Vzhledem k tomu, že nejsou přístupná konkrétní data o výši mezd pracovníků v Útvaru IS, bude pro účely diplomové práce a odhad nákladů uvažována průměrná měsíční mzda, zveřejněná ve výroční zprávě VUT o hospodaření 2022. Pro rok 2022 byla průměrná měsíční mzda 55 578 Kč. Pokud uvažujeme průměrný měsíční fond 160 hodin. Vychází průměrná hodinová sazba na 347,36 Kč, pro účely diplomové práce je hodinová mzda zaměstnance Útvaru IS zaokrouhlena na 350 Kč/hodinu. (Výroční zpráva VUT o hospodaření za rok 2022, 2023). Všechny navrhované úpravy webových stránek jsou jednorázové a časová náročnost jednotlivých úkonů je odhadnuta v následující tabulce. Náklady související s propagací povědomí o vzdělávacích kurzech ICV VUT jsou rovněž vyčísleny v této tabulce.

Konferencí a veletrhů se bude vždy účastnit pracovník přímo z Institutu celoživotního vzdělávání VUT v Brně a to z důvodu, aby mohl případným zájemcům co nejpřesněji objasnit nabídku relevantních vzdělávacích programů. Vzhledem k tomu, že není známá průměrná hodinová sazba zaměstnanců z ICV bude v tomto případě rovněž uvažována (jako v předchozím případě) průměrná hodinová mzda 350 Kč.

Umístění reklamy v odborných publikacích bylo předběžným průzkumem mezi relevantními časopisy a publikacemi odhadnuto na částku 15 000 Kč za jedno zveřejnění reklamy formátu A6.

Tvorba propagačních materiálů pro zveřejnění na webu, v publikacích, na veletrzích atd. byla poptána u grafického designera, přes portál Shoptet, který zaslal cenovou nabídku na 10 000 Kč.

Pro účely této práce byla pro tvorbu propagačních materiálů a reklam vybrána společnost Action Please s.r.o., což je marketingová společnost zabývající se tvorbou propagačních materiálů a reklam. Tato společnost byla vybrána na základě úspěšných projektů, kterými se prezentuje na svých webových stránkách. Navíc v minulosti již zpracovávala marketingové aktivity pro jinou vysokou školu, takže lze očekávat, že je pro účely ICV VUT vhodným dodavatelem těchto služeb. Společnost byla oslovena o zaslání cenové nabídky, která je přiblížena v následující tabulce. Jedná se o jednorázový náklad.

V souvislosti s propagací ICV VUT byla navržena i aktivní správa sociálních médií (Facebook, Instagram) a oslovování potenciálních a bývalých klientů. Pro tyto úkony by ICV VUT mělo zaměstnat nového pracovníka na částečný úvazek. Tato pracovní pozice by mohla být nabídnuta studentům Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Pro studenty by tato nabídka byla skvělým způsobem jak získat příležitost a praxi v marketingu a navíc i přivýdělkem. Tato spolupráce je zamýšlena dlouhodobě, nejedná se tedy pouze o jednorázový náklad. Pracovní pozice by nabízela pružnou pracovní dobu, tak aby student neměl potíže kombinovat tuto práci se studijními povinnostmi. Uchazečům by byla nabídnuta spolupráce na DPP nebo DPČ, dle jejich preferencí a hodinová mzda je 180 Kč za hodinu. Plánovaná týdenní pracovní doba je 10 hodin.

Jednotlivé náklady jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 10 - Odhad nákladů: Marketing

<b>Odhad nákladů: Marketing</b>	Odhad časové náročnosti (v hod.)	Kdo?	Hodinová sazba	Náklady (v Kč)
Aktualizace webových stránek	-			
Přidání sekce „Přehled všech kurzů“	20	Útvar informačních systémů	350	7000
Přidání sekce „Kurz na míru“	8	Útvar informačních systémů	350	2800
Přidání sekce „FAQ“	10	Útvar informačních systémů	350	3500
Přidání sekce „Individuální poradenství“	5	Útvar informačních systémů	350	1750
Propagace povědomí o vzdělávacích kurzech ICV VUT	-			
Účast/Reklama na odborných konferencích a veletrzích	8	Zaměstnanec ICV VUT	350	2800 / jedna akce
Reklama v odborných publikacích a webech	-	Publikace/časopisy	-	15000 /zveřejnění
Vytvoření propagačních materiálů	-	Grafický designer	-	10000
Využití sociálních médií	-			
► Reklamní video v rámci sociálních sítí	-	Marketingová agentura	-	100000
► Správa sociálních médií	-	Student zaměstnaný na DPP/DPČ	180	7200 / měsíc
Oslovení potenciálních klientů		Student zaměstnaný na DPP/DPČ	180	
Oslovení bývalých klientů		Student zaměstnaný na DPP/DPČ	180	
Získávání recenzí a doporučení		Student zaměstnaný na DPP/DPČ	180	

Zdroj: Vlastní

## Hodnocení proveditelnosti odborníkem

Návrhy z oblasti marketingu byly předány k ohodnocení odborníkem z praxe. Hodnocení jednotlivých návrhů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 11 - Hodnocení odborníkem: Marketing

Hodnocení odborníkem: Marketing	Proveditelnost (1-10)	Přínosnost (1-10)	Správnost odhadu N (1-10)
<b>Aktualizace webových stránek</b>	-		
Přidání sekce „Přehled všech kurzů“	10	8	10
Přidání sekce „Kurz na míru“	10	8	10
Přidání sekce „FAQ“	10	10	10
Přidání sekce „Individuální poradenství“	10	8	8
<b>Propagace povědomí o vzdělávacích kurzech ICV VUT</b>	-		
Účast/Reklama na odborných konferencích a veletrzích	6	6	10
Reklama v odborných publikacích a webech	10	6	8
Vytvoření propagačních materiálů	6	4	10
Využití sociálních médií	-		
▶ Reklamní video v rámci sociálních sítí	4	8	8
▶ Správa sociálních médií	10	10	10
Oslovení potenciálních klientů	6	10	8
Oslovení bývalých klientů	10	8	10
Získávání recenzí a doporučení	6	10	8

Zdroj: Vlastní

Přidání nových sekcí na webové stránky, jako je „Přehled všech kurzů“, „Kurz na míru“, „FAQ“ a „Individuální poradenství“, bylo odborníkem z praxe hodnoceno velmi pozitivně jak z hlediska proveditelnosti tak z hlediska přínosnosti.

Odborník z praxe přidělil nižší hodnocení proveditelnosti i přínosnosti návrhu týkajícího se účasti na konferencích a veletrzích a to z důvodu, že v minulosti byly podobné kroky pro zvýšení propagace již uskutečněny (například prezentace ICV VUT na veletrhu Gaudeamus) a nebyly dostatečně přínosné. Z výsledků dotazníkového šetření je však patrné, že společnosti právě na veletrzích a odborných konferencích možnosti vzdělávání vyhledávají, bylo by tak vhodné zkusit ICV VUT prezentovat na specificky zaměřených akcích (např. stavební veletrh, strojírenský veletrh, veletrh Amper, atd.). Z toho důvodu je navrženo zaměřit se více na odborně zaměřené konference a veletrhy a v případě zjištění neefektnosti i na odborně zaměřených akcích se tímto návrhem neřídít. Nižší

hodnocení proveditelnosti souvisí s problematikou časové náročnosti pro zaměstnance ICV VUT, kteří by byli na tyto akce vysíláni.

Vytvoření propagačních materiálů a jejich publikace v odborných časopisech a webech je z hlediska přínosnosti hodnoceno nižším skóre. Odborník odůvodnil toto hodnocení skutečností, že je v současnosti vyšší úspěšnost propagace spojená spíše se sociálními médii.

V návaznosti na tuto skutečnost odborník ohodnotil návrhy týkající se správy sociálních sítí vysokým počtem bodů.

Návrh týkající se vytvoření reklamního videa na sociální síť byl z hlediska proveditelnosti hodnocen nižším počtem bodů, a to především z důvodu finanční náročnosti návrhu. Přínosnost ale byla pro ICV VUT dle odborníka vysoká.

Oslovování bývalých klientů odborník přidělil vysoký počet bodů jak z hlediska proveditelnosti tak z hlediska přínosnosti. Oslovování potenciálních klientů má rovněž vysoké ohodnocení z hlediska přínosnosti, ale nižší ohodnocení proveditelnosti. Tato obava by se (především v několika následujících měsících) dala vyrovnat poskytnutými daty z této diplomové práce, kde bylo zajištěno několik kontaktů na různě zaměřené společnosti nakloněné pro spolupráci na vzdělávání svých zaměstnanců prostřednictvím ICV VUT. Seznam respondentů s kladnou odpovědí (133) na otázku dotazníkového šetření *Může vás v budoucnu oslovit Institut celoživotního vzdělávání VUT ohledně nabídky vzdělávacích kurzů?* bude předán pracovníkům ICV VUT tak, aby se s potenciálními zájemci mohli kontaktovat.

Získávání recenzí a doporučení na kurzy ICV VUT bude dle odborníka z hlediska proveditelnosti složitější, nicméně pro Institut velmi přínosné.

Odborník v marketingových návrzích hodnotil i správnost odhadů nákladů, jež byly vyčísleny v tabulce č. 10 - *Odhad nákladů: Marketing*. Všechny návrhy ze sekce marketing dostaly vysoké ohodnocení správnosti odhadu nákladů a tak lze tyto odhadované náklady považovat za reálně splnitelné.

## 5.3 Přizpůsobení vzdělávacích kurzů potřebám praxe

V rámci diplomové práce bude vytvořen obecný rámec nabídky kurzů, nicméně bez specifikace konkrétního obsahu těchto kurzů, jelikož cílem diplomové práce je pouze identifikace a návrh možností tematického zaměření a typů kurzů, reflektující aktuální potřeby praxe.

### 5.3.1 Tematické zaměření kurzů

Při návrhu tematických zaměření kurzů, diplomová práce vychází z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky „*Jaké jsou klíčové dovednosti a znalosti, které by měli zaměstnanci získat prostřednictvím vzdělávacích programů? Která konkrétní témata byste ocenili?*“.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.1 *Dotazníkové šetření: analýza dat a výsledky* odpovědi respondentů k vzdělávacím preferencím konkrétních klíčových dovedností a znalostí potvrzují zájem respondentů o různorodé spektrum kurzů, tudíž by bylo vhodné pokrýt co nejširší oblast vzdělávání a to několika různě zaměřenými kurzy. Tyto kurzy budou blíže specifikovány v podkapitole *Základní standardizované kurzy*. Naopak specifické požadavky respondentů a nutnost individuálního přístupu k tvorbě nebo přizpůsobení kurzů zohledňuje kapitola *Kurzy na míru*.

#### **Základní standardizované kurzy**

Institut by měl do své stále nabídky zařadit několik základních standardizovaných kurzů, které budou mít jasnou strukturu, obsah, cenu, výstupy, atd. Tato nabídka bude uvedena v sekci Přehled všech kurzů na stránkách ICV VUT. Cílem zaměření těchto kurzů je pokrýt co nejširší spektrum oblastí vzdělávání, které je možné realizovat prostřednictvím ICV VUT.

Tyto kurzy by měly být rozřazeny do nadkategorií dle jejich typového zaměření tak, aby se v jejich nabídce zájemcům lépe orientovalo. Návrh rozřazení nabídky na webu zobrazuje následující tabulka:



Tabulka 12 - Návrh nabídky základních standardizovaných kurzů

<b>Sekce</b>	<b>Zaměření kurzu</b>
Kurzy zaměřené na technologické dovednosti:	→ Microsoft Excel
	→ Microsoft Word
	→ Umělá inteligence
	→ Power BI
	→ Tvorba prezentací
	→ Základy programování
	→ Základy projektování (CAD/Revit/SolidWorks/...)
	→ ...
Kurzy zaměřené na finanční analýzu a řízení:	→ Finanční analýza
	→ Rizikový management
	→ Účetnictví
	→ Plánování rozpočtů
	→ ...
Kurzy pro efektivní týmovou spolupráci:	→ Komunikace v pracovním týmu
	→ ...
Kurzy pro zlepšení zákaznického servisu a obchodních dovedností:	→ Komunikace se zákazníky
	→ Obchodní dovednosti
	→ ...
Kurzy pro zlepšení manažerských dovedností:	→ Řízení lidí
	→ Řešení krizových situací v týmu
	→ Strategické plánování
	→ ...
Kurzy zaměřené na soft skills:	→ Kurzy řízení času a produktivity
	→ Dovednost prezentace a veřejného vystupování
	→ Mezilidské vztahy
	→ Kurzy emocionální inteligence
	→ ...

Zdroj: Vlastní

### Kvalifikovaní lektori

Z výsledků otázky dotazníkového šetření *Co je pro Vás při účasti v kurzu důležité?* vyplývá, že je pro 80 % všech respondentů je klíčová kvalita výuky a přednášejících. V souvislosti s těmito výsledky by mohl Institut celoživotního vzdělávání pozici lektorů svých kurzů nabídnout akademickým pracovníkům VUT. Využití akademických pracovníků, kteří mají relevantní znalosti a zkušenosti z výuky na univerzitní úrovni, by mohlo zajistit odpovídající kvalitu vzdělávacích kurzů. Tímto způsobem by ICV mohl poskytnout kvalitní a rozmanité kurzy, které by byly schopné uspokojit potřeby širokého spektra účastníků.

Pro zajištění kvality výuky je důležité, aby ICV vybíral lektory s pečlivostí a zohledňoval jejich odborné zkušenosti a pedagogické schopnosti. Nabídka práce pro tyto lektory by

zároveň však měla být finančně atraktivní, aby byl zájem o spolupráci akademických pracovníků VUT s ICV co nejvyšší.

Vzhledem k tomu, že nejsou přístupná konkrétní data o výši mezd konkrétních akademických pracovníků VUT, bude pro účely diplomové práce a odhad hodinových nákladů uvažována průměrná měsíční mzda akademických pracovníků, zveřejněná ve výroční zprávě VUT o hospodaření 2022, zvýšená o 30 %, tak aby bylo pro akademické pracovníky motivující spolupracovat na projektech ICV VUT. Pro rok 2022 byla průměrná měsíční mzda akademických pracovníků 70 792 Kč. Pokud uvažujeme průměrný měsíční fond 160 hodin. Vychází průměrná hodinová sazba na 442,45 Kč. Hodinová sazba za každou práci lektora z řad akademických pracovníků by tak po navýšení o motivačních 30 % měla být 575 Kč. (Výroční zpráva VUT o hospodaření za rok 2022, 2023).

V případě, že by mezi akademickými pracovníky VUT nebyl vhodný adept pro nějakou specifickou tematiku, měl by Institut oslovit s nabídkou lektorství odborníky z reálné praxe a nabídnout jim spolupráci.

### **Kurzy na míru**

Kurzy na míru jsou navrženy s cílem plně odpovědět na specifické potřeby a požadavky konkrétních klientů. Vycházejí ze zjištěných individuálních preferencí a potřeb, které jsou identifikovány prostřednictvím konzultací mezi klientem a pracovníkem Institutu.

Náplně kurzů na míru mohou vycházet ze základních kurzů, které budou personifikovány a upraveny přesně dle potřeb klientů anebo může dojít k vytvoření úplně nového specifického kurzu pouze pro konkrétního klienta.

Institut má již s poskytováním takto individualizovaných kurzů zkušenosti a neměl by pro něj tedy být problém s nabídkou kurzů na míru pokračovat. Na webových stránkách ICV VUT v sekci Veřejnost však chybí jakákoli informace o možnosti jejich poskytnutí. Proto je nezbytné aby v již zmíněné sekci na webu „Kurz na míru“ bylo uvedeno co nejvíce informací o možnostech, ceně, kontaktu, délce, formách, flexibilitě atd. Uvedení těchto informací na webových stránkách pomůže klientům lépe pochopit nabídku kurzů na míru a sníží jejich nejistotu při rozhodování o výběru vzdělávání prostřednictvím ICV VUT.

### **5.3.2 Forma vzdělávacích kurzů**

#### **Nabídka prezenčního vzdělávání**

Dle výsledků dotazníkového šetření je nejpreferovanějším formátem vzdělávání přítomné školení (jako jsou workshopy, semináře a kurzy v učebnách). Tuto možnost preferovalo 176 respondentů (73 %).

Všechny navržené kurzy z kapitoly 5.3.1 *Tematické zaměření kurzů* by tedy měly být nabízeny v prezenční formě, aby byl zájem o kurzy ze strany firem co nejvyšší a aby co nejlépe vyhověly jejich požadavkům.

#### **Rozvoj e-learningových a online kurzů**

Druhým nejoblíbenějším formátem jsou online kurzy a e-learningové platformy. Tuto možnost vybralo 137 respondentů (57 %). Tyto formáty nabízejí flexibilitu a možnost učit se ve vlastním tempu a čase, což může být výhodné pro zaměstnance s nabitými pracovními harmonogramy. V průzkumu z roku 2006, který ICV VUT provádělo byla možnost e-learningových kurzů zvolena pouze 6 % z celkového počtu tehdejších dotazovaných. Lze tedy pozorovat významný nárůst zájmu o tuto formu výuky a Institut by měl být připraven i na variantu stále většího zájmu klientely o vzdělávání touto formou.

Vzhledem k tomu, že respondenti upřednostňují formu prezenčního vzdělávání nabízí se možnost, tyto prezenční vzdělávací kurzy zaznamenávat formou videonahrávky, která by následně sloužila jako podklad pro vytvoření online verzí těchto kurzů. Tyto videonahrávky by byly vhodně sestříhány a začleněny do interaktivní prezentace. Prezentace bude rovněž doplněna o další interaktivní materiály, jako například: animace; modelové situace a kvízové slajdy (které mají za cíl aktivně zapojit účastníka kurzu a ověřit získané znalosti).

Pro získání potvrzení o úspěšném absolvování bude na konci takového online kurzu potřeba úspěšně splnit závěrečný test.

Limitem tohoto návrhu je, že pro vytvoření online kurzu musí nejprve proběhnout daný kurz v prezenční formě, aby bylo možné pořídit a sestříhat videomateriály.

Výhodou je naopak možnost nabízet kurz za nižší cenu, vzhledem k tomu, že účast kvalifikovaného lektora nebude (mimo prvotní vytvoření) nutná.

### **Rozvoj mikro e-learningových kurzů**

E-learningové a online kurzy, jsou navíc, flexibilním přístupem ke vzdělávání, který je kompatibilní s různými pracovními režimy a individuálními časovými možnostmi zaměstnanců. Velká část respondentů totiž uvedla, že jednou z největších bariér ke vzdělávání zaměstnanců je nedostatek času z důvodu pracovního vytížení. Pro tyto společnosti by ICV mohlo nabídnout tzv. mikro e-learningové kurzy, které jsou navrženy tak, aby poskytovaly stručné a cílené informace, které lze snadno začlenit do pracovního dne bez výrazného narušení produktivity zaměstnanců.

### **5.3.3 Sledování změn v legislativě**

V rámci dotazníkového šetření někteří respondenti uváděli, že se nutnost vzdělávat jejich zaměstnance přímo navazuje na legislativní změny. (Tuto odpověď uváděli prostřednictvím otevřené odpovědi „Jiné“, kterou bylo možno vybrat v rámci několika otázek.)

Proto se další návrh týká sledování legislativních změn a pružné reakce na ně. V situaci, kdy se jedná o významnou a relevantní změnu, kterou lze zpracovat v rámci Institutu, je doporučeno rychle reagovat a vytvořit kurz zaměřený na adaptaci pracovníků na dané změny a nabídnout ho veřejnosti.

### **5.3.4 Sledování situace týkající se mikrocertifikátů**

Otázka z dotazníkového šetření týkající se mikrocertifikátů má rozporuplné odpovědi. Větší částí respondentů na získání mikrocertifikátu (nebo jiného oficiálního potvrzení) buď nezáleží nebo jí to je jedno.

ICV VUT by však, vzhledem k čím dál větší aktuálnosti tohoto tématu ze strany Evropské unie, k tomuto způsobu ukončování vzdělávání, měl být nakloněný a měl by aktivně sledovat všechny nově vydané dokumenty k tomuto tématu.

## 5.4 Shrnutí dopadu návrhů: Přizpůsobení vzdělávacích kurzů potřebám praxe

Návrhy z kapitoly Přizpůsobení vzdělávacích kurzů potřebám praxe jsou odborníkem zhodnoceny z pohledu proveditelnosti a přínosnosti. Hodnocení jednotlivých návrhů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 13 - Hodnocení odborníkem: Přizpůsobení vzdělávacích kurzů potřebám praxe

Hodnocení odborníkem: Přizpůsobení vzdělávacích kurzů potřebám praxe	Proveditelnost (1-10)	Přínosnost (1-10)
<b>Tematické zaměření kurzů</b>	-	
Základní standardizované kurzy	10	8
Kurzy na míru	10	10
<b>Forma vzdělávacích kurzů</b>	-	
Nabídka prezenčního vzdělávání	10	10
Rozvoj e-learningových a online kurzů	10	10
Rozvoj mikro e-learningových kurzů	4	10
Sledování změn v legislativě	10	8
Sledování situace týkající se mikrocertifikátů	4	10

Zdroj: vlastní

Oba návrhy tematického zaměření kurzů byly odborníkem hodnoceny velmi kladně. Základní standardizované kurzy obdržely nižší hodnocení z hlediska přínosnosti, a to především z toho důvodu, že je pro ICV VUT méně rizikovější vytvářet kurzy "na míru" pro firmy dle jejich preferencí, než spoléhat na přihlášení určitého počtu individuálních zájemců, kteří by základní standardizovaný kurz naplnili. (Kurz by se nemusel finančně vyplatit.)

Všechny navrhované formy vzdělávacích kurzů by byly z pohledu odborníka maximálně přínosné. Nabídka prezenčního vzdělávání a rozvoj e-learningových a online kurzů získaly nejvyšší možné ohodnocení i z hlediska proveditelnosti. Návrh rozvoje mikro e-learningových kurzů obdržel z hlediska proveditelnosti nižší hodnocení a to především z důvodu že by tato forma vzdělávání byla pro ICV VUT úplnou novinkou a není jisté jak takové mikro e-learningové kurzy správně nastavit a pracovat s nimi.

Návrh sledování změn v legislativě je odborníkem kladně hodnocen jak z hlediska proveditelnosti tak z hlediska přínosnosti.

Sledování situace týkající se mikrocertifikátů je dle odborníka pro ICV VUT maximálně přínosné avšak hledisko proveditelnosti nehodnotí příliš kladně. Jedním z hlavních problémů je potřeba zavést jednotné postupy pro práci s mikrocertifikáty napříč celým VUT v Brně. V ideálním případě by měla být práce s mikrocertifikáty standardizovaná i napříč ostatními vzdělávacími institucemi. Další klíčový bod je nutnost uznávání mikrocertifikátů v rámci celé Evropské unie.

## **5.5 Finanční bariéry ve vzdělávání**

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že pro některé společnosti i jednotlivce může být překážkou ke vzdělávání nedostatek finančních prostředků a investice do vzdělávání je pro ně náročná, což může omezovat jejich rozvoj a konkurenceschopnost. Přesto si většina respondentů vědoma důležitosti vzdělávání zaměstnanců a jeho pozitivního dopadu na zvyšování výkonnosti a inovativního potenciálu. Pro tyto společnosti je důležité hledat alternativní způsoby, jak překonat finanční bariéry a poskytnout přístup ke vzdělávání svým zaměstnancům.

### **5.5.1 Možnost spolupráce s ÚP**

Dalším návrhem pro ICV VUT v Brně je stát se oficiálním vzdělavatelem a nabízet své kurzy v Databázi v rámci ÚP.

ICV VUT v Brně by mohlo vytvářet rekvalifikační i vzdělávací kurzy dle svých možností i dle požadavků firem pro jejich současné zaměstnance. Dále by mohlo, dle požadavků svých klientů, ve spolupráci s Úřadem práce, vytvářet nové, vhodně kvalifikované uchazeče o vypsané pracovní pozice.

#### **Připravovaný projekt NPO: Vzdělávání zaměstnanců pro firmy**

V rámci zpracování diplomové práce byla z důvodu objasnění možných forem spolupráce s ÚP kontaktována spádová pracovnice, která potvrdila, že se v současné době připravuje nový projekt NPO pro firmy, kdy ve spolupráci vzdělavatele a zaměstnavatele lze Úřad práce požádat o příspěvek na různá školení. Firmy si tedy mohou vybrat konkrétního vzdělavatele a školit tak (za určitých podmínek) své zaměstnance v preferovaných oblastech. Konkrétní podmínky zatím nejsou blíže specifikovány, ale v nejbližších

měsících budou – Návrh tedy doporučuje Institutu sledovat stránky MPSV, kde by se měly v blízkém čase objevit konkrétní informace a to pod odkazem „Vzdělávej se pro firmy“. Mělo by se jednat o akci podobnou již ukončenému dotačnímu projektu POVEZ. Zaměstnanec vzdělaný v rámci tohoto plánovaného projektu nemusí po jeho absolvování měnit svoji pracovní pozici ani její náplň.

Tato spolupráce s Úřadem práce by umožnila ICV VUT oslovit širší spektrum společností, které by jinak nemusely mít možnost investovat do vzdělávacích aktivit svých zaměstnanců.

### **Rekvalifikace zaměstnanců pro firmy**

Další uplatnění Institutu jako vzdělavatele, v rámci spolupráce s ÚP, je v případech tzv. Rekvalifikace zaměstnanců, jejíž provedení poptává u ÚP zaměstnavatel z důvodu nutnosti změny kvalifikace svého současného zaměstnance. Podmínkou pro možnost úhrady části těchto kurzů ze strany ÚP je skutečnost, že bez rekvalifikace tohoto zaměstnance by muselo dojít k jeho propuštění, protože jeho dosavadní kvalifikace není dostatečná pro výkon dané pracovní pozice.

Mezi ÚP, zaměstnavatelem a Institutem by se v tomto případě uzavírala tzv. trojdohoda.

Tato spolupráce s Úřadem práce by umožnila ICV VUT oslovit širší spektrum společností, které by jinak nemusely mít možnost investovat do rekvalifikací svých zaměstnanců.

### **Vzdělávání a rekvalifikace uchazečů a zájemců o zaměstnání**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4 *Dotované vzdělávání prostřednictvím ÚP*, Úřad práce nabízí aktuálně tři varianty dotačního programu, dvě rekvalifikační a jednu vzdělávací. Rekvalifikační dotační programy jsou Zabezpečená rekvalifikace a Zvolená rekvalifikace a vzdělávacím dotačním programem jsou Kurzy digitálního vzdělávání.

Tyto kurzy jsou určeny pouze pro zájemce a uchazeče o zaměstnání (vedené u ÚP), nelze tedy tyto kurzy nabízet společnostem jako řešení pro firemní vzdělávání (s ohledem na skutečnost, že by bylo nezbytné, aby se současní zaměstnanci společnosti museli přihlásit na ÚP). Institut by však mohl vytvořit několik „standardních“ kurzů, které by mohl nabízet prostřednictvím ÚP jednotlivcům. ICV VUT by tak byl v roli vzdělavatele

v těchto dotačních programech a umožňoval tím více lidem v regionu získat přístup ke kvalitnímu vzdělávání a profesnímu rozvoji. Navíc by se tím dostal do povědomí veřejnosti.

Institut by také mohl nabízet společně možnost tvorby konkrétních rekvalifikačních anebo vzdělávacích kurzů „na míru“. Uchazeči a zájemci, kteří by absolvovali tyto kurzy by pak byli vhodnými kandidáty na právě obsazovaná pracovní místa v těchto společnostech.

Institut by se tak byl zprostředkovatelem mezi osobami co práci hledají a společnostmi, které hledají konkrétně kvalifikované uchazeče.

### **5.5.2 Individuální hodiny k e-learningovým a online kurzům**

Jak již zmiňuje kapitola *Rozvoj e-learning a online kurzů* Institut by měl vzhledem k zájmu potenciálních uchazečů a vyvíjejícímu se trhu v oblasti vzdělávání přes elektronické platformy přistoupit k jejich konfiguraci.

E-learningové a online kurzy by byly levnější variantou než prezenční kurzy, vzhledem k tomu, že se jedná o asynchronní vzdělávání.

V případě zájmu ze strany účastníků o rozšíření znalostí v dané tématice by mohl ICV nabízet možnost zakoupení balíčků individuálních hodin s kvalifikovaným lektorem.

### **5.5.3 Demo kurzy poskytované zdarma**

V rámci otázky z dotazníkového šetření *Co je pro Vás při účasti v kurzu důležité?* odpovídali respondenti nejčastěji *Kvalita výuky a přednášejících a Relevantnost obsahu kurzu.*

ICV VUT by mohlo rozšířit svou nabídku tím, že vytvoří několik základních „demo“ online kurzů, které by byly nabízeny zdarma. Tato iniciativa by mohla být klíčovým krokem k přilákání nových zájemců a poskytnutí jim možnosti nahlédnout do obsahu a struktury vzdělávacích programů. Tento krok by nejen umožnil potenciálním účastníkům získat představu o obsahu a kvalitě kurzů, ale také by přispěl ke snížení obav z investice do nevhodného nebo nerelevantního vzdělávání.



Poskytnutí ukázkových kurzů zdarma může potenciální účastníky motivovat k další spolupráci.

Základní kurzy by mohly zahrnovat úvodní lekce a ukázky z hlavních témat, která ICV VUT nabízí.

Kromě toho by tyto demo kurzy mohly sloužit jako efektivní marketingový nástroj. ICV by mohl propagovat tyto kurzy prostřednictvím sociálních médií, newsletterů a dalších komunikačních kanálů. Tím by se zvýšila viditelnost instituce, což by přilákalo více potenciálních zájemců.

Tato iniciativa by mohla přinést nejen zvýšený zájem o placené kurzy, ale také by posílila pověst instituce jako odborného a kvalitního poskytovatele vzdělávacích programů.

## 5.6 Shrnutí dopadů návrhu: Finanční bariéry ve vzdělávání

Návrhy z kapitoly Finanční bariéry ve vzdělávání jsou odborníkem zhodnoceny z pohledu proveditelnosti a přínosnosti. Hodnocení jednotlivých návrhů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 14 - Hodnocení odborníkem: Finanční bariéry ve vzdělávání

Hodnocení odborníkem: Finanční bariéry ve vzdělávání	Proveditelnost (1-10)	Přínosnost (1-10)
<b>Možnost spolupráce s ÚP</b>	-	
Připravovaný projekt NPO: Vzdělávání zaměstnanců pro firmy	6	10
Rekvalifikace zaměstnanců pro firmy	4	10
Vzdělávání a rekvalifikace uchazečů a zájemců o zaměstnání	4	10
Individuální hodiny k e-learningovým a online kurzům	4	8
Demo kurzy poskytované zdarma	2	8

Zdroj: Vlastní

Všechny možnosti spolupráce ICV VUT s ÚP byly odborníkem z hlediska přínosnosti hodnoceny maximálním možným počtem bodů, z hlediska proveditelnosti byly však všechny návrhy možností spolupráce s ÚP hodnoceny nižším počtem bodů a to především z důvodu složitější realizace kurzů: ty je třeba oficiálně akreditovat prostřednictvím MŠMT (nebo splněním jiných podmínek viz kapitola 2.4.3 *Jak se stát vzdělavatelem a nabízet kurzy pod ÚP?*), což představuje značnou administrativní zátěž. Dalším

aspektem nižšího hodnocení je skutečnost, že ÚP poskytuje v současnosti dotace pouze na rekvalifikační kurzy a vzdělávací kurzy v oblasti digitálního vzdělávání. Což pro ICV VUT znamená, že ve spolupráci s ÚP může momentálně vytvářet pouze vzdělávací kurzy z oblasti digitálního vzdělávání anebo rekvalifikační kurzy různého zaměření.

Návrh nabídky možnosti dokoupení individuálních hodin k e-learningovým a online kurzům pro účastníky byl odborníkem z hlediska přínosnosti hodnocen kladně. Hodnocení proveditelnosti je nižší především z důvodu problematiky personálního pokrytí těchto hodin vhodnými lektory.

Návrh poskytování demo kurzů zdarma je hodnocen z hlediska přínosnosti kladně a to především z důvodu zviditelnění ICV VUT a nastínění obsahů plnohodnotných kurzů. Nicméně z pohledu proveditelnosti je návrh hodnocen jako hůře realizovatelný a to v souvislosti s finančními náklady. Demo kurzy by musely být propracovány co nejkvalitněji, aby byly dostatečně reprezentativní a přesvědčily potenciální zájemce o navázání další spolupráce, což ale souvisí s vysokými náklady na vytvoření takových kurzů, navíc s nejasnou návratností této investice.

## 6 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A NÁVRHŮ

Tato kapitola složí k celkovému zhodnocení provedených výzkumů a jejich přínosů pro zodpovězení centrální výzkumné otázky, která zní: *"Jaké jsou současné potřeby a požadavky praxe na vzdělávání ve společnostech z Jihomoravského kraje a jak jí Institut celoživotního vzdělávání může přizpůsobit svoji nabídku a zároveň jaké jsou faktory ovlivňující účast zaměstnanců na celoživotním vzdělávání?"*.

Výzkumy byly v rámci diplomové práce provedeny dva. První výzkum měl prostřednictvím dotazníkového šetření za cíl zmapovat aktuální potřeby a požadavky praxe různě zaměřených společností z Jihomoravského kraje. Výsledky dotazníkového šetření poukázaly nejen na nutnost přizpůsobit nabídku ICV VUT aktuálním potřebám společností na vzdělávání svých zaměstnanců, ale také i nutnost změny v přístupu k marketingu ICV VUT tak, aby se jeho nabídka lépe dostala do povědomí potenciálních zájemců. Z výsledků dotazníkového šetření je vycházeno při vytváření konkrétních návrhů v návrhové části diplomové práce.

Druhý výzkum prováděný v rámci diplomové práce souvisel s druhou polovinou centrální výzkumné otázky a zmapoval faktory ovlivňující účast zaměstnanců na celoživotním vzdělávání. Tento výzkum proběhl formou individuálních, částečně strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami, s cílem získat hlubší poznání preferencí respondentů. Získané rozhovory byly analyzovány metodou kódování dat. Jednotlivé kódy z rozhovorů byly rozřazeny do příslušných kategorií a konceptů, jež byly vytvořeny zvláště pro problematiku motivace a bariér k celoživotnímu vzdělávání z pohledu zaměstnanců. Tento výzkum, zkoumající motivace a bariéry ze strany zaměstnanců v přístupu k celoživotnímu vzdělávání (se), přinesl poznatky, které mohou být účinně využity při tvorbě nových kurzů ze strany ICV VUT. Nově navržené kurzy by totiž měly nejen zohledňovat konkrétní potřeby praxe, ale také reflektovat získané informace o preferencích samotných účastníků vzdělávacích programů, jak napovídají i výsledky otázky z dotazníkového šetření *Co Vám brání v zapojení zaměstnanců do dalšího vzdělávání?*, kde 20 % respondentů uvádělo jako důvod *Nedostatečnou motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání*.

V obou výzkumech byla několikrát zmíněna problematika finanční zátěže spojené se vzděláváním, v návrhové části je na tento aspekt reagováno návrhy 5.5 *Finanční bariéry ve vzdělávání*, kde se diplomová práce snaží najít řešení snížení finanční zátěže vzdělávaných, tak aby kurzy byly dostupnější.

Na základě výsledků z obou výzkumů byly v návrhové části navrženy konkrétní návrhy. Ty byly rozděleny do tří hlavních kategorií: Marketing, Přizpůsobení vzdělávacích kurzů potřebám praxe a Finanční bariéry ve vzdělávání. Všechny návrhy byly hodnoceny odborníkem z praxe, čímž byla ověřena validita jednotlivých návrhů. Návrhy byly hodnoceny různě vysokým validačním ohodnocením jak z hlediska proveditelnosti tak z hlediska přínosnosti (pro návrhy z oblasti Marketingu i z hlediska správnosti odhadu nákladů) a v případě že hodnocení odborníkem bylo nižší je vždy uvedeno i odůvodnění.

Jedním z největších přínosů této diplomové práce je i sestavení databáze pro ICV VUT se seznamem potenciálních klientů, (data získána z řad respondentů dotazníkového šetření, kteří na poslední otázku odpověděli, že je ICV VUT může kontaktovat s nabídkou další spolupráce. Ke všem těmto potenciálním klientům budou ICV VUT předána konkrétní data o jejich představě a preferencích o vzdělávání zaměstnanců a další výsledky z dotazníkového šetření.) ICV VUT může společně s touto databází nabídnout sestavení kurzů na míru dle jejich aktuálních potřeb a při této příležitosti zvážit (dle povahy kurzu), zda z některého na míru připravovaného kurzu rovnou nesestavit nový základní standardizovaný kurz.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala identifikací současných potřeb a požadavků praxe na vzdělávání ve společnostech z Jihomoravského kraje a zjišťováním faktorů ovlivňujících motivace účasti zaměstnanců na celoživotním vzdělávání. Hlavním problémem je nedostatečně aktualizovaná nabídka vzdělávacích kurzů Institutu celoživotního vzdělávání VUT v Brně pro sekci Veřejnost, která by byla v souladu s aktuálními potřebami praxe. Zároveň bylo cílem i identifikovat motivace a překážky zaměstnanců k celoživotnímu vzdělávání se.

Pro řešení tohoto problému byly provedeny dva výzkumy: dotazníkové šetření a individuální rozhovory. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zmapování potřeb a požadavků společností z Jihomoravského kraje, zatímco individuální rozhovory zkoumaly faktory ovlivňující účast zaměstnanců na vzdělávání. Data získaná z těchto výzkumů byla následně analyzována, interpretována a použita v návrhové části diplomové práce. Výsledky obou výzkumů byly vzájemně se doplňující, což umožnilo získat komplexnější pohled na potřeby praxe (společností) i jejich zaměstnanců.

Výsledky výzkumů ukázaly potřebu přizpůsobit nabídku vzdělávacích kurzů Institutu celoživotního vzdělávání aktuálním potřebám praxe, ale také potřebu změnit přístup k marketingu tak, aby se nabídka ICV VUT dostala do povědomí potenciálních zájemců. Individuální rozhovory poskytly cenné informace o faktorech, které ovlivňují zaměstnance při rozhodování o účasti na dalším vzdělávání.

Na základě analýz dat z obou výzkumů byla vypracována řada doporučení, která mají za cíl přizpůsobit nabídku ICV VUT aktuálním potřebám a požadavkům společností z Jihomoravského kraje a jejich zaměstnancům, zároveň však byly navrženy i návrhy na úpravy marketingové strategie ICV VUT, jejichž potřeba vyplynula z výsledků dotazníkového šetření. Mezi navržená doporučení pro Institut celoživotního vzdělávání patří například aktualizace webových stránek, tematické zaměření kurzů, formy kurzů, možnosti spolupráce s ÚP atd.

Všechny návrhy byly následně zaslány odborníkovi z praxe k validačnímu ohodnocení, kdy hodnotil návrhy z hlediska proveditelnosti a přínosnosti (návrhy z oblasti marketingu i z hlediska správnosti odhadu nákladů). Tento způsob ověření validace návrhů byl zvolen

s cílem ověřit relevanci všech navržených doporučení někým, kdo se v problematice denně vyskytuje. Pokud nějaký návrh dostal nižší validační ohodnocení vždy bylo i zdůvodněn důvod (ze strany odborníka). Všechny tyto návrhy navazují na strategický záměr VUT v Brně o vytvoření koncepce celoživotního vzdělávání a měly by tak vést ke zlepšení dostupnosti a relevance celoživotního vzdělávání poskytovaného Institutem.

## LITERATURA

- 1) ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 3) BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024729145
- 4) CEDEFOP. Coronavirus boosts interest in online learning. [Www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu) [online]. 2020 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/coronavirus-boosts-interest-online-learning>
- 5) Celoživotní vzdělávání. UNIVERZITA OBRANY [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: [https://unob.cz/univerzita/studium/vyuka/celozivotni\\_vzdelavani/](https://unob.cz/univerzita/studium/vyuka/celozivotni_vzdelavani/)
- 6) Celoživotní vzdělávání. VETERINÁRNÍ UNIVERZITA BRNO [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.vetuni.cz/institut-celozivotniho-vzdelavani>
- 7) ČEMERKOVÁ, Šárka, Pavla POKORNÁ a Vojtěch MALÁTEK. Influence of COVID-19 on the company's reinvestment in employee education and training [online]. The Institute of Eastern Europe and Central Asia, 2022 [cit. 2023-11-15]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i4.802>
- 8) Databáze rekvalifikací a kurzů dalšího vzdělávání. *MPSV* [online]. 2024 [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/databaze-rekvalifikace>
- 9) DITTRICH, Radim. Re: Dotaz na ceník služeb reklamní agentury [e-mailová komunikace]. 24. 4. 2024 11:31, [cit. 2024-04-26]
- 10) Dotované vzdělávací kurzy. *MPSV* [online]. 2024 [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/jsem-v-kurzu>
- 11) DVOŘÁK, Jan. Re: Dotaz na počet zaměstnanců firmy [e-mailová komunikace]. 13. 10. 2015 11:45, [cit. 2015-10-15]
- 12) DVOŘÁKOVÁ, M. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 13) EDUTICA [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://edutica.cz/vyevik-a-kurzy/>
- 14) EUROPASS. Kdo se účastní vzdělávání dospělých a jak? [Europass.cz](http://Europass.cz) [online]. 2019 [cit. 2023-12-13]. Dostupné z: <https://europass.cz/files/495/%C3%9A%C4%8Dastn%C3%ADci%20vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD%20dosp%C4%9BI%C3%BDch.pdf>
- 15) European guidelines for validating non-formal and informal learning Cedefop [online]. 3rd edition. Publications Office, 2023 [cit. 2023-12-14]. ISBN 978-92-896-3590-5. Dostupné z: doi:10.2801/389827 TI-RF-23-001-EN-N
- 16) EUROSTAT. Participation rate in education and training. [Ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) [online]. 2023 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TRNG\\_LFSE\\_01/default/table?lang=en&category=educ.educ\\_part.trng.trng\\_lfs\\_4w0](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TRNG_LFSE_01/default/table?lang=en&category=educ.educ_part.trng.trng_lfs_4w0)

- 17) EVROPSKÁ KOMISE. Doporučení rady o evropském přístupu k mikrocertifikátům pro celoživotní učení a zaměstnatelnost. Eur-lex.europa.eu [online]. 2021 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:10b78e47-59aa-11ec-91ac-01aa75ed71a1.0009.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:10b78e47-59aa-11ec-91ac-01aa75ed71a1.0009.02/DOC_1&format=PDF)
- 18) EVROPSKÁ KOMISE. Evropský přístup k mikrocertifikátům. Education.ec.europa.eu [online]. 2022 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://education.ec.europa.eu/cs/education-levels/higher-education/micro-credentials?ssp=1&setlang=cs-CZ&safesearch=moderate&fbclid=IwAR3ftU2gRvcuQ8kYUr15eOkR7rfPmNMQtxt2FTGAW7IVwx6f0y9mg2YYQuC>
- 19) EVROPSKÁ KOMISE. Final Report: A European approach to micro-credentials. Output of the Micro-credentials Higher Education Consultation Group. Eur-lex.europa.eu [online]. 2020 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/european-approach-micro-credentials-higher-education-consultation-group-output-final-report.pdf>
- 20) Evropské pokyny pro validaci neformálního a informálního učení. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Msmt.cz [online]. 2023 [cit. 2023-12-14]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/evropske-pokyny-pro-validaci-neformalniho-a-informalniho-1?highlightWords=inform%C3%A1ln%C3%AD>
- 21) Google Forms [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://docs.google.com/forms/u/1/?tgif=d&ec=asw-forms-hero-goto>
- 22) HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.
- 23) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 24) ICT PRO [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.ictpro.cz/>
- 25) Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně. Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně [online]. 2024 [cit. 2024-01-07]. Dostupné z: <https://www.lli.vutbr.cz/>
- 26) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 27) KOUBEK, Ladislav. Psychologie v řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-802-1063-846.
- 28) KŘÍŽ, Jan, 2021. Nanolearning. *Firemní vzdělávání* [online]. 5(4), 6. ISSN 2533-6479. Dostupné z: [https://www.firemnivzdelavani.eu/\\_files/ugd/4ca6e5\\_508aeebf192c459f8eab1729174abf74.pdf](https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_508aeebf192c459f8eab1729174abf74.pdf)
- 29) MOTIV P [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.motivp.cz/edu/>
- 30) Nabídka kurzů. ICV MENDELU [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://icv.mendelu.cz/czv/>
- 31) NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT. Jak motivovat dospělé ke vzdělávání. Npi.cz [online]. 2022 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z:



- <https://www.npi.cz/aktuality/10180-jak-motivovat-dospete-ke-vzdelavani-7-bodu>
- 32) ORANGE ACADEMY [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/>
  - 33) Orbis Europe [online]. [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://orbiseurope-r1.bvdinfo.com/version-20240325-3-1/Orbis4Europe/1/Companies/Search>
  - 34) Počítačová škola. GOPAS [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.gopas.cz/>
  - 35) Podmínky pro vstup a vedení v Databázi rekvalifikací a dalšího vzdělávání. *MPSV* [online]. 2024 [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/Datab%C3%A1ze+rekvalifikac%C3%AD\\_podm%C3%ADnky.pdf/00bd3812-01e9-0b09-cf6e-393a152375cb](https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/Datab%C3%A1ze+rekvalifikac%C3%AD_podm%C3%ADnky.pdf/00bd3812-01e9-0b09-cf6e-393a152375cb)
  - 36) Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). *ÚP* [online]. 2023 [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnancu-ii>
  - 37) RADA EVROPSKÉ UNIE. Přijetí návrhu doporučení Rady o evropském přístupu k mikrocertifikátům pro celoživotní učení a zaměstnatelnost. *Education.ec.europa.eu* [online]. 2022 [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/cs/pdf>
  - 38) Rozvoj celoživotního učení. In: Národní vzdělávací fond [online]. [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/rozvoj-celozivotniho-uceni?ssp=1&setlang=cs-CZ&safesearch=moderate&fbclid=IwAR0VMSg1s7QKGSdHEk81sKaTc5B1JheV2BHbeUfJmv1AvoGXpMXNdsWmows>
  - 39) Shoptet [online]. 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://partneri.shoptet.cz/professionalove/grafika/>
  - 40) SYSTÉMY JAKOSTI [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.systemy-jakosti.cz/>
  - 41) ŠAFRÁNKOVÁ, Jana, Martin ŠIKÝŘ a Renata SKYPALOVÁ. INNOVATIONS IN WORKFORCE MANAGEMENT: CHALLENGES IN THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION. In: *Marketing and Management of Innovations* [online]. 2020, s. 85-94 [cit. 2023-11-15]. ISSN 2227-6718. Dostupné z: [doi:http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-06](http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-06)
  - 42) Transkriptor [online]. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://transkriptor.com/>
  - 43) VELEBOVÁ, Jitka. Re: Dotaz na podmínky pro vzdělavatele ÚP a připravovaný projekt NPO [e-mailová komunikace]. 22. 4. 2024 10:35, [cit. 2024-04-22]
  - 44) VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.
  - 45) VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
  - 46) VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
  - 47) Výroční zpráva VUT o činnosti Vysokého učení technického v brně za rok 2022. *VUT v Brně* [online]. 2023 [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/uredni-deska/vyrocnizpravy-vut/vyrocnizpravy-vut-fl8830/vyrocnizprava-vut-o-cinnosti-za-rok-2022-d244660/vyrocnizprava-vut-o-cinnosti-za-rok-2022-p245602>

- 48) Výroční zpráva VUT o hospodaření za rok 2022. VUT v Brně [online]. 2023 [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/uredni-deska/vyrocní-zpravy-vut/vyrocní-zpravy-vut-f18830/vyrocní-zprava-vut-o-hospodareni-za-rok-2022-d244602/vyrocní-zprava-vut-o-hospodareni-za-rok-2022-p245454>
- 49) VZDĚLÁVACÍ CENTRUM MORAVA [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.vcmorava.cz/>
- 50) Vzdělávání po celý život. MUNI [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.muni.cz/uchazeci/vzdelavani-po-cely-zivot>
- 51) Vzdělávání zaměstnanců - 2020 (šetření CVTS). Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-12-10]. Dostupné z: <https://czso.cz/csu/czso/vzdelavani-zamestnancu-2020#>
- 52) Vzdělávání. VZDĚLÁVACÍ INSTITUT PRO MORAVU [online]. 2024 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.vim-jmk.cz/co-delame/vzdelavani>
- 53) Zákon č. 111/1998 Sb.: Zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: Zakonyprolidi.cz [online]. 1998, 1.1.2024 [cit. 2024-01-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111/zneni-20240101?porov=20210401#cast5>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Motivace k celoživotnímu vzdělávání.....	25
Tabulka 2 - Překážky k celoživotnímu vzdělávání.....	25
Tabulka 3 - Možné způsoby/metodiky validace.....	29
Tabulka 4 - Aktuální nabídka ICV VUT pro Veřejnost.....	35
Tabulka 5 - Počty realizovaných kurzů v rámci ICV VUT v roce 2022 (s výjimkou U3V)35	
Tabulka 6 - Seznam respondentů kvalitativních rozhovorů.....	47
Tabulka 7 - Kódování rozhovorů: Motivace.....	66
Tabulka 8 - Kódování rozhovorů: Bariéry.....	71
Tabulka 9 - Přehled a popis perspektiv hodnocení odborníka.....	77
Tabulka 10 - Odhad nákladů: Marketing.....	85
Tabulka 11 - Hodnocení odborníkem: Marketing.....	86
Tabulka 12 - Návrh nabídky základních standardizovaných kurzů.....	89
Tabulka 13 - Hodnocení odborníkem: Přizpůsobení vzdělávacích kurzů potřebám praxe... 93	
Tabulka 14 - Hodnocení odborníkem: Finanční bariéry ve vzdělávání.....	97
Tabulka 15 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 1.....	117
Tabulka 16 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 2.....	118
Tabulka 17 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 3.....	118
Tabulka 18 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 4.....	119
Tabulka 19 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 5.....	120
Tabulka 20 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 6.....	120

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Investuje Vaše společnost do vzdělávání svých zaměstnanců? .....	49
Graf 2 - Jak podporuje Vaše společnost vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců? .....	50
Graf 3 - Co Vám brání v zapojení zaměstnanců do dalšího vzdělávání? .....	51
Graf 4 - Jak Vaše společnost zjišťuje nové potřeby a trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců? .....	53
Graf 5 - Jakým způsobem vyhledáváte vhodné kurzy, školení, nebo vzdělávací instituce pro vzdělávání Vašich zaměstnanců? .....	54
Graf 6 - Spolupracuje Vaše společnost s externími institucemi při realizaci vzdělávacích kurzů pro zaměstnance? Nebo si organizuje vzdělávání svých zaměstnanců samostatně? .....	55
Graf 7 - Jaký formát vzdělávacích programů preferujete pro Vaše zaměstnance? .....	56
Graf 8 - Jaké jsou klíčové dovednosti a znalosti, jaké by měli zaměstnanci získat prostřednictvím vzdělávacích programů? Která konkrétní témata byste ocenili? .....	57
Graf 9 - Jaká jsou vaše očekávání ohledně efektivity a výsledků vzdělávacích programů pro zaměstnance? .....	58
Graf 10 - Co je pro Vás při účasti v kurzu důležité? .....	60
Graf 11 - Myslíte, že by vzdělávání mělo být ukončeno získáním oficiálního osvědčení/certifikátu/mikrocertifikátu nebo je pro Vás dostačující potvrzení o získané znalosti/dovednosti/...? .....	62
Graf 12 - Věděli jste, že Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně nabízí možnost konfigurace vzdělávacích kurzů na míru dle potřeb a preferencí zadavatele? .....	63
Graf 13 - Může vás v budoucnu oslovit Institut celoživotního vzdělávání VUT ohledně nabídky vzdělávacích kurzů? .....	64

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Dělení celoživotního učení .....	15
Obrázek 2 - Cyklus vzdělávání v organizacích .....	18
Obrázek 3 - Rozhodování o reinvesticích.....	19

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 – Průvodní dopis k dotazníkovému šetření .....	111
Příloha 2 - Seznam otázek k dotazníkovému šetření .....	112
Příloha 3 - Okruhy otázek k částečně strukturovaným rozhovorům .....	115
Příloha 4 - Ukázka kódování rozhovorů .....	116
Příloha 5 - Tabulky interpretovaných kódů z rozhovorů.....	117

## SEZNAM ZKRATEK

CZ-NACE	Česká národní klasifikace ekonomických činností
Cedefop	Evropské středisko pro rozvoj odborného vzdělávání
ČSÚ	Český statistický úřad
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
FAQ	Často kladené otázky a odpovědi
ICV VUT	Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně
ICV	Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně
Institut	Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně
ISCED-F	Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání
IT	Informační technologie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NPO	Národní plán obnovy
POVEZ	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců
SŠ	Střední škola
U3V	Univerzita třetího věku
ÚP	Úřad práce
Útvar IS	Útvar informačních systémů
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
VUT	Vysoké učení technické v Brně
ZŠ	Základní škola

Příloha 1 – Průvodní dopis k dotazníkovému šetření

**Žádost o vyplnění krátkého dotazníku k diplomové práci (Téma: Vzdělávání zaměstnanců ve firmách)**

Dobrý den,

Jsem studentkou posledního ročníků FP VUT v Brně a oslovuji Vaši společnost s žádostí o vyplnění dotazníku k mé DP, která se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve firmách.

Odkaz na dotazník: xxxxxx

Vaše účast a vyplnění tohoto dotazníku je pro mě nesmírně cenná, jelikož mi pomůže lépe porozumět aktuálním potřebám a očekáváním firem ohledně vzdělávání jejich zaměstnanců.

Dotazník obsahuje (většinou) uzavřené odpovědi a jeho vyplnění Vám zabere 5–10 minut. Vaše odpovědi budou zpracovány anonymně a použity pouze pro účely této diplomové práce a průzkum pro ICV VUT v Brně.

Pokud nejste osobou, která řeší vzdělávání zaměstnanců ve Vaší firmě, prosím předejte tento email osobě, která se zabývá touto problematikou.

Cílem mé diplomové práce je zmapování potřeb na vzdělávání zaměstnanců společností z Jihomoravského kraje, kterým může Vysoké učení technické v Brně v budoucnu nabídnout vzdělávání prostřednictvím Institutu celoživotního vzdělávání VUT.

Na základě analýzy a průzkumu získaných dat budou identifikovány a navrhнутy možnosti tematického zaměření a typů kurzů, jež budou reflektovat aktuální potřeby společností, které mají zájem rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu se podílet na mé diplomové práci, velmi si toho vážím.

S pozdravem,

Bc. Němčanská Veronika

**OKRUH  
OTÁZEK**

1. Současná  
situace vzdělávání  
ve společnosti

**OTÁZKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Investuje Vaše společnost do vzdělávání svých zaměstnanců?\*

- Ano
- Ne, ale plánujeme to
- Ne a neplánujeme to
- Jiné

Jak podporuje Vaše společnost vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců?\*

- Poskytujeme finanční příspěvky na vzdělávání zaměstnanců
- Aktivně nabízíme zaměstnancům účast na různých kurzech a školeních
- Máme interní vzdělávací programy a kurzy pro zaměstnance
- Neposkytujeme žádnou podporu nebo nabídku vzdělávání zaměstnanců
- Jiné

Co Vám brání v zapojení zaměstnanců do dalšího vzdělávání?\*

- Nedostatek finančních prostředků pro investici do vzdělávání zaměstnanců
- Nedostatek času kvůli pracovnímu vytížení zaměstnanců
- Nedostatečná podpora vedení firmy pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Nedostatečná dostupnost relevantních vzdělávacích programů nebo kurzů
- Nedostatečná motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání
- Nedostatek systému motivace nebo odměňování za účast vzdělávacích aktivit
- Nepřiměřená administrativní zátěž spojená s organizací vzdělávacích aktivit
- Nedostatečné propojení vzdělávacích programů s potřebami zaměstnanců nebo pracovními pozicemi
- Neexistence jasných cílů a strategie vzdělávání ve firmě
- Jiné

Jak Vaše společnost zjišťuje nové potřeby a trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?\*

- Průzkumem mezi zaměstnanci a jejich vedoucími
- Sledováním relevantních publikací a zdrojů
- Spoluprací s externími konzultanty nebo vzdělávacími institucemi
- Vytvářením vnitřních pracovních skupin pro diskusi a analýzu potřeb
- Pravidelnými průzkumy trhu a konkurence
- Účastí na odborných konferencích a seminářích
- Nezjišťuje
- Jiné

2. Předchozí  
zkušenosti se  
vzděláváním

Jakým způsobem vyhledáváte vhodné kurzy, školení, nebo vzdělávací instituce pro vzdělávání vašich zaměstnanců?\*

- Kurzy a školení si vyhledáváme sami dle svých potřeb
- Spolupracujeme s externími dodavateli vzdělávacích služeb, kteří nám doporučují vhodné kurzy a školení
- Získáváme doporučení od ostatních firem nebo partnerských organizací
- Využíváme odborné konference, veletrhy nebo veřejné akce, kde se prezentují vzdělávací instituce
- Sledujeme nabídku kurzů a školení přímo od akreditovaných vzdělávacích institucí a univerzit
- Spolupracujeme s profesními organizacemi nebo oborovými sdruženími, které nabízejí vzdělávací programy
- Jiné

Spolupracuje Vaše společnost s externími institucemi při realizaci vzdělávacích kurzů pro zaměstnance? Nebo si organizuje vzdělávání svých zaměstnanců samostatně?\*

- Ano, spolupracujeme s externími institucemi pro realizaci vzdělávacích kurzů
- Ne, organizujeme vzdělávání zaměstnanců samostatně
- Ne, zatím s nikým nespolečujeme, ale chtěli bychom
- Ne a ani do budoucna neplánuje
- Využíváme externí i interní vzdělávací programy



Pokud na vzdělávání spolupracujete s externími institucemi prosím uveďte názvy těchto společností:

### 3. Preference ve vzdělávání

Jaký formát vzdělávacích programů preferujete pro Vaše zaměstnance?\*

- Přítomné školení (workshopy, semináře, kurzy v učebnách)
- Online kurzy a e-learningové platformy
- Hybridní model (kombinace přítomného a online školení)
- Individuální mentoring nebo koučink
- Pracovní skupiny a kolaborativní učení
- Praxe a praktické zkušenosti ve skutečném pracovním prostředí
- Virtuální reality a simulace
- Jiné

Jaké jsou klíčové dovednosti a znalosti, které by měli zaměstnanci získat prostřednictvím vzdělávacích programů? Která konkrétní témata byste ocenili?\*

- Soft skills (měkké dovednosti) jako komunikace, týmová spolupráce, atd.
- Finanční analýza, finanční plánování, řízení financí, rizikový management, plánování rozpočtů, účetnictví
- Technologické dovednosti jako práce s daty, práce s softwarovými nástroji, umělá inteligence, základy programování atd.
- Leadership a manažerské dovednosti jako řízení lidí, strategické plánování, řešení konfliktů atd.
- Inovační dovednosti a kreativita pro řešení problémů a generování nových nápadů
- Dovednosti v oblasti adaptability a flexibility pro rychle se měnící pracovní prostředí
- Práce s klienty a zákazníky, včetně zlepšení zákaznického servisu a obchodních dovedností
- Zlepšení efektivity a produktivity práce, včetně plánování a organizačních dovedností
- Důraz na osobní rozvoj a self-management, včetně sebezpoznání a seberealizace
- Jiné

Jaká jsou vaše očekávání ohledně efektivity a výsledků vzdělávacích programů pro zaměstnance?

- Zvýšení produktivity práce zaměstnanců\*
- Zlepšení pracovních výsledků a kvality jejich práce
- Rozvoj nových dovedností a znalostí relevantních pro pracovní pozice
- Posílení motivace a angažovanosti zaměstnanců
- Zlepšení komunikačních a týmových dovedností
- Rychlejší adaptace na změny v pracovním prostředí
- Posílení konkurenční pozice firmy na trhu
- Zlepšení zákaznického servisu a spokojenosti zákazníků
- Snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení loajality k firmě
- Jiné

Co je pro Vás při účasti v kurzu důležité?\*

- Kvalita výuky a přednášejících
- Relevantnost obsahu kurzu pro danou pracovní pozici nebo kariéru cíle
- Interaktivní a participativní přístup v rámci výuky
- Možnost získání certifikace nebo uznání absolvování kurzu
- Flexibilita ohledně časového plánu a dostupnosti kurzu
- Možnost individuálního poradenství nebo podpory ze strany lektorů
- Dostupnost online materiálů a záznamů pro pozdější opakování
- Hodnocení a zpětná vazba na průběh a výsledky vzdělávacího kurzu
- Možnost spolupráce a sdílení zkušeností s ostatními účastníky kurzu
- Cena kurzu vzhledem k poskytovaným službám a možnostem
- Jiné

Myslíte, že by vzdělávání mělo být ukončeno získáním oficiálního osvědčení/certifikátu/mikrocertifikátu nebo je pro Vás dostačující potvrzení o získané znalosti/dovednosti/...?\*

- Ano, vzdělávání by mělo být ukončeno získáním oficiálního osvědčení/certifikátu/mikrocertifikátu
- Ne, pro mě je dostačující potvrzení o získané znalosti/dovednosti/...
- Je mi to jedno
- Nevyžaduji žádné oficiální ani neoficiální potvrzení

Hledáte v současné době nějaký konkrétní vzdělávací kurz, na jehož nabídku však nemůžete narazit?

Věděli jste, že Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně nabízí možnost konfigurace vzdělávacích kurzů na míru dle potřeb a preferencí zadavatele?\*

- Ano
- Ne
- Jiné

Může vás v budoucnu oslovit Institut celoživotního vzdělávání VUT ohledně nabídky vzdělávacích kurzů?\*

- Ano
- Ne

<b>OKRUH OTÁZEK</b>	<b>OPĚRNÉ OTÁZKY K OKRUHŮM</b>
<b>1. Předchozí zkušenosti</b>	<p>Účastnil/a jste se někdy v minulosti v rámci zaměstnání nějakého vzdělávacího kurzu a jaký z toho máte pocit, jak to zpětně hodnotíte? Co přesně se Vám líbilo? Co přesně se Vám nelíbilo? Jaká byla formy kurzu a vyhovovalo Vám to? Co je pro Vás při účasti v kurzu důležité?</p>
<b>2. Vzdělávání v rámci zaměstnání</b>	<p>Je Vám zaměstnavatelem nabízena možnost účastnit se nějakého vzdělávacího kurzu, pokud ano využíváte toho? Kdyby vám byla v zaměstnání nabídnuta možnost účastnit se na nějakém vzdělávacím kurzu, využil/a byste to a proč ano/ne? Myslíte, že by Váš zaměstnavatel ocenil Vaši účast na dalším vzdělávání, a jak? Cítíte tlak na zvyšování kvalifikace na post kde aktuálně pracujete ? Kdo ve vaší společnosti rozhoduje o tom, kdo se bude kurzů/školení účastnit? Jak by se stavělo vedení firmy k Vaší žádosti o účasti na konkrétním kurzu? Myslíte, že by Vám bylo nabídnuto financování kurzu? Pokud ano v jaké výši?</p>
<b>3. Motivace ke vzdělávání</b>	<p>Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání se?  Myslíte že vám ze vzdělávání plynou nějaké výhody? Jaké jsou klíčové dovednosti a znalosti, které byste chtěl/a získat prostřednictvím vzdělávacích programů? Která konkrétní témata byste ocenil/a? Je pro Vás nějaký formát vzdělávání vhodnější? (E-learning/ prezenčně/ workshopy/...)</p>
<b>4. Bariéry ke vzdělávání</b>	<p>Vnímáte nějaké překážky spojené s možností účastnit se na vzdělávání/kurzech/školeních? (peníze/čas/vzdálenost/...) Máte vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem? Hradí vám zaměstnavatel čas strávený vzděláváním? Považujete Vaše aktuální možnosti účasti na vzdělávání za zajímavé?</p>
<b>5. Validita</b>	<p>Myslíte, že by vzdělávání mělo být ukončeno získáním oficiálního osvědčení/certifikátu/mikrocertifikátu nebo je pro Vás dostačující potvrzení o získané znalosti/dovednosti/...? Čím/Jak byl ukončen kurz/y, kterého jste se v minulosti účastnil/a, bylo to z vašeho pohledu dostatečné?</p>

Příloha 4 - Ukázka kódování rozhovorů

**NAUČIT SE NĚCO NOVÉHO**

Úryvek rozhovoru s respondentem č. 1 z okruhu otázek č. 1  
 „Jednou jsem byl na kurzu, který se jmenoval **Skryté funkce mozku** a musím říct, že ten kurz byl fakt super. Měl jsem šanci se naučit něco úplně nového, což mi hodně pomohlo posílit moji sebedůvěru. Navíc jsme na dva dny vypadli od počítačů, byla to fakt příjemná teambuildingová aktivita a všichni jsme se skvěle bavili. Byl to lepší teambuilding než vysedávat celé odpoledne u piva. A upřímně, měl jsem trochu strach, že se tam nějak ztrapním, ale nakonec to bylo fakt super a jsem rád, že jsem se do toho nechal přemluvit.“

**POSÍLIT SVŮJI SEBEDŮVĚRU**  
**STRACH ZE SELHÁNÍ**  
**PŘÍJEMNÁ TEAMBUILDINGOVÁ AKTIVITA**

**POUČILA OD MATEŘENY**

Úryvek rozhovoru s respondentem č. 4 z okruhu otázek č. 1  
 „Jednou jsem se účastnil kurzu zaměřeného na zlepšení práce s PC. Bylo to skvělé, naučil jsem se hodně nových věcí a můj šéf to ocenil. Ale musím přiznat, že jsem měl na začátku trochu nedůvěru, protože to bylo celé online a já moc neuměl s počítačem a vždycky jsem preferoval spíš osobní výuku. Ale musím říct, že mi vadilo, když někteří lidé předpokládali, že budu mít problémy jen kvůli mému věku. Ale nakonec jsem to překonal a odcházel jsem s pocitem, že se můžu učit nové věci bez ohledu na to, kolik mi je.“

**ZLEPŠENÍ PRÁCE S PC**  
**NEDŮVĚRA VE VZDĚLÁVÁNÍ PŘES INTERNET**  
**STEREOTYPY SPOJENÉ S VĚKEM**

**ZAMĚSTNATEL NEKRE VZDĚLÁNÍ ZA DŮLEŽITÉ**

Úryvek rozhovoru s respondentem č. 3 z okruhu otázek č. 2  
 „Dříve nám v práci občas nabídli nějaký ten kurz, ale ty kurzy bývají finančně dost nákladné, což vedení od dalších kurzů celkem odrazuje. Takže nás občas pošlou na kurz, který je levný, ale ne úplně efektivní. Někdy mám pocit, že to zaměstnavatel nebere úplně vážně, protože vedení firmy nevidí jasné spojení mezi tím, co se na kurzech naučíme, a tím, jak to pak může mít dopad ve firmě. Jakože, jo, vzdělávání je super, ale když to nesouvisí s tím, co dělám, tak mi to přijde trochu zbytečné. A to mě fakt štve. Ale co už, snad to vedení firmy jednou pochopí.“

**FINANČNÍ NÁKLADY**  
**NEVIDÍ JASNĚ VZDĚLÁNÍ PŘI VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍNOSY PRO FIRMU**

**TOUHA MAMIT SVĚ DŮSTOJNĚ**

Úryvek rozhovoru s respondentem č. 2 z okruhu otázek č. 3  
 „Mám rád ten pocit, když dosáhnu nějakého svého cíle a učení mi v tom hodně pomáhá. Třeba hrozně důležité jsou pro mě kurzy na zlepšení dovedností a snad nejlepší pro mě bylo naučit se, jak si lépe zorganizovat čas. A taky hodně chodím na přednášky ohledně technických inovací, to mě udržuje v obraze, abych nezaspal dobu. A jak se učím? No, někdy si sednu k počítači a dám si nějaký online kurz, ale občas chodím i na nějaké přednášky. Každý způsob má něco do sebe, takže si to kombinuju podle toho, co zrovna potřebuju.“

**MEZILÍSKOVÍ PŘÍSTUP A ROZVOJ Z-TRŽEKÉ STUDIUM**  
**UDRŽOVAT SE V OBRAZU**  
**ZLEPŠIT ORGANIZACE VLASTNÍHO ČASU**

**ZABRÁNIT STAGNACI VE SVĚ KARIÉRE**

Úryvek rozhovoru s respondentem č. 6 z okruhu otázek č. 3  
 "Viš, co mě fakt nejvíc motivuje k dalšímu vzdělávání? Mého šéfa brzy povýší a já bych se chtěl stát vedoucím týmu. Fakt bych byl nerad, kdybych strávil celý svůj kariéerní život na jedné pozici a nikam se neposouvám. Citím, že pokud se budu neustále učit a zlepšovat, budu moci vést a inspirovat ostatní kolegy v týmu. Být vedoucím týmu má pak samozřejmě určitě výhody. Třeba zvýšení mzdy, což je vždycky plus a mně by se to určitě hodilo.“

**TOUHA PŘEJÍT K ROVÍ ROLI V TÝMU**  
**ZVÝŠENÍ MZDY**

**MAJÍ FINANČNÍ PŘÍSPĚVEK OD ZAMĚSTNATELE**

Úryvek rozhovoru s respondentem č. 5 z okruhu otázek č. 4  
 „Vím, že bych se měla dál vzdělávat a celkem se i snažím, ale někdy je to prostě těžký. Mám problémy s koncentrací a učením víš? Jako když se snažís soustředit, ale mysl je jinde. A pak jsou tu ty náklady. Jo, zaměstnavatel by mi třeba přispěl nějaký peníze na kurzy, ale ne nějak moc. A abych si platila ty kurzy sama, to pro mě není reálné. Vzdělávání stojí hromadu peněz. Ale co, člověk se musí snažit, že jo? Musíme se učit a růst, ať už je to jakkoli těžké.“

**PROBLÉMY S KONCENTRACÍ A UČENÍM**  
**VŠAKÉ NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ**

**CELOSTŘETOVĚ UMĚLÁNÍ ZNALOSTI**

Úryvek rozhovoru s respondentem č. 2 z okruhu otázek č. 5  
 „Mám trochu problém se vzdělávacími kurzy, které nám poskytují ve firmě. Jsou to totiž interní kurzy a nevezde z toho žádný oficiální papír. Mám už dlouho v plánu odjet pracovat do zahraničí, tak by bylo super mít nějaký ten papír, co potvrdí kdekoli ve světě, že umíš to, co tvrdíš.“

**ODJET PRACOVAT DO ZAHRAJNÍCH**

Příloha 5 - Tabulky interpretovaných kódů z rozhovorů

Vzhledem k tomu, že budou v následujících kapitolách vytvářeny kategorie a koncepty pro motivaci a bariéry k celoživotnímu vzdělávání zvlášť je u interpretovaného kódu vždy i označeno, zda respondent hovoří o motivaci (M) či bariéře (B) ke vzdělání.

Tabulka 15 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 1

<b>Respondent 1</b>		
<b>Okruh otázek</b>	<b>Interpretované kódy</b>	<b>Faktor (M/B)</b>
1	naučit se něco nového	M
	posílit svoji sebedůvěru	M
	příjemná teambuildingová aktivita	M
	vzdělávání neumožňuje propojení s osobními zájmy	B
	strach ze selhání	B
2	nabídka v práci na lepší pozici	M
	zaměstnavatel nabízí příspěvky na vzdělávání	M
	omezený přístup k vzdělávacím zdrojům	B
3	kariérní posun	M
	touha dokázat si, že na to mám	M
	rozšíření znalostí	M
	lépe placená pozice	M
4	komplikovaná situace v rodině	B
	nutnost čerpání neplaceného volna nebo dovolené	B
	nedostatek sebedůvěry	B
5	získání nových pracovních příležitostí	M

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 2

<b>Respondent 2</b>		
<b>Okruh otázek</b>	<b>Interpretované kódy</b>	<b>Faktor (M/B)</b>
1	získání uznání od kolegů a nadřízených větší přátelství s kolegy nutnost změny priorit časově náročný kurz	M M B B
2	snaha zaměstnavatele držet se trendů na vzdělávání máme každoroční příspěvek postoupit v práci na lepší pozici	M M M
3	touha naplnit své osobní cíle zlepšit dovednosti organizace vlastního času udržovat se v obrazu	M M M
4	zaneprázdněnost prací a rodinou časově náročná práce	B B
5	odjet pracovat do zahraničí celosvětově uznávané znalosti	M M

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 3

<b>Respondent 3</b>		
<b>Okruh otázek</b>	<b>Interpretované kódy</b>	<b>Faktor (M/B)</b>
1	zlepšení pracovního života zlepšení digitální gramotnosti pomoc s adaptací na změny nutnost dojíždění problémy s využíváním online technologií	M M M B B
2	finanční náklady zaměstnavatel nepovažuje vzdělání za důležité nedostatek důvěry ve vzdělávací instituce nevidí jasné spojení mezi vzděláváním a přínosy pro firmu nelíbí se jí přístup a postoj zaměstnavatele ke studiu	B B B B B

3	obava z náhrady mladším chuť rozvíjet svoje schopnosti	M M
4	obavy ohledně svých schopností chybí podpora ze strany zaměstnavatele	B B
5	lepší možnost uplatnění na trhu práce	M

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 4

<b>Respondent 4</b>		
<b>Okruh otázek</b>	<b>Interpretované kódy</b>	<b>Faktor (M/B)</b>
1	zlepšení práce s PC pochvala od nadřízených nedůvěra ve vzdělávání přes internet zvýšení sebevědomí stereotypy spojené s věkem	M M B M B
2	z-tel se snaží motivovat ke vzdělávání snazší adaptace se na změny zaměstnavatel považuje vzdělání za důležité finanční příspěvek od zaměstnavatele předcházet profesnímu vyhoření	M M M M M
3	zdokonalit své profesní dovednosti aby mě nenahradil někdo mladší	M M
4	pouze částečný finanční příspěvek od zaměstnavatele nevidí důvod dalšího vzdělávání zdravotní problémy bere mi to čas	B B B B
5	nedostatečná validita ukončovacího certifikátu	B

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 5

<b>Respondent 5</b>		
<b>Okruh otázek</b>	<b>Interpretované kódy</b>	<b>Faktor (M/B)</b>
1	naučení nové dovednosti	M
	navázání nových profesních vztahů	M
	posilovat komunikační dovednosti	M
	nedostatek vlastní motivace	B
2	možnost kariérního růstu	M
	zastaralé představy z-tele o vzdělávání	B
	přizpůsobení se novým trendům a technologiím	M
	možnost rozšířit si své pracovní kompetence	M
	nejistý návrat investice pro zaměstnavatele	B
3	být konkurenceschopný ve svém odvětví	M
	touha dosáhnout svého maximálního potenciálu	M
4	malý finanční příspěvek od zaměstnavatele	B
	problémy s koncentrací a učením	B
	vysoké náklady na vzdělávání	B
5	zvyšuje možnost najít si lepší práci	M

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 - Interpretované kódy z rozhovoru s respondentem 6

<b>Respondent 6</b>		
<b>Okruh otázek</b>	<b>Interpretované kódy</b>	<b>Faktor (M/B)</b>
1	lepší poznání kolegů během vzdělávacích kurzů	M
	pojmout školení jako teambuilding	M
	lepší zvládnání práce v používaných programech	M
	negativní zkušenosti z minulého vzdělávacího kurzu	B
2	zaměstnavatel chce držet krok s dobou	M
	z-tel chce zvýšit efektivitu práce	M
	z-tel hradí vzdělávání	M
	nedostatečně přizpůsobené kurzy potřebám	B



3	touha převzít vedoucí roli v týmu	M
	zabránit stagnaci ve své kariéře	M
	zvýšení mzdy	M
4	zanedbávání rodiny	B
	nedostatek času pro vzdělávání	B
5	umožnění pracovat v mezinárodním prostředí	M

Zdroj: Vlastní zpracování