

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra aplikované matematiky a informatiky

Bakalářská práce

Průzkum metod a technik firemního vzdělávání a využívání aktuálních trendů

Vypracovala: Adéla Nováková

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

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Adéla NOVÁKOVÁ
Osobní číslo: E20349
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Průzkum metod a technik firemního vzdělávání a využívání aktuálních trendů
Zadávací katedra: Katedra aplikované matematiky a informatiky

Zásady pro vypracování

Hlavní cíl práce: Identifikovat a shrnout aktuálně využívané výukové metody a mentorské techniky ve firemním vzdělávání zaměstnanců podniků ve vybraném sektoru a regionu.

Teoretická část: Firemní (podnikové) vzdělávání zaměstnanců, personální řízení podniku v oblasti vzdělávání zaměstnanců, podpora rozvoje a osobního růstu pracovníků v návaznosti na cíle firmy, metody a techniky firemního vzdělávání, aktuální trendy jako např. nudgelearning, nanolearning, microlearning, gamifikace, reskilling, agilní učení, upskilling, rapid authoring aj.

Praktická část: Student shromáždí informace o aktuálně využívaných metodách a formách firemního vzdělávání, které podniky a organizace využívají při vzdělávání svých zaměstnanců, případně je porovná s výsledky z podobných výzkumů v zahraničí. Dotazník se zaměří rovněž na způsoby (formy) zajištění firemního vzdělávání. Výsledkem analýzy stavu firemního vzdělávání v daném regionu bude přehled o nejužívanějších metodách a technikách. Výsledky dotazníku student obohatí o zkušenosti lektorů vzdělávacích agentur, které firemní vzdělávání často organizují.

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

Rozsah pracovní zprávy: 30 – 50 str.
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

1. Barták, J. (2015). *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
2. Bartoňková, H. (2013). *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Univerzita Palackého v Olomouci.
3. <<https://www.firemnivzdelavani.eu/casopis>>
4. Malčík, M. et al. (2020). *Vzdělávání ve společnosti 4.0*. Ostrava: Ohře Media.
5. Thomson, K. (2016). *Leadership Best Practices and Employee Performance*. Xlibris.
6. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (2., aktual. a rozšíř. vydání). Grada.

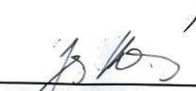
Vedoucí bakalářské práce: RNDr. et PhDr. Jan Fiala, Ph.D.
Katedra aplikované matematiky a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: 19. prosince 2023
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2024



doc. RNDr. Zuzana Dvořáková Lišková, Ph.D.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



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

V Českých Budějovicích dne 19. prosince 2023

Prohlášení

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

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

Datum

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce panu RNDr. et PhDr. Janu Fialovi Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a za všechny rady a náměty, které mi poskytl.

Dále bych chtěla poděkovat všem firmám za vyplnění dotazníku. Tím poskytly důležité informace, které pomohly ke zpracování práce.

Obsah

Úvod.....	4
TEORETICKÁ ČÁST	5
1 Firemní vzdělávání zaměstnanců.....	5
1.1 Vymezení pojmu firemní vzdělávání	5
1.2 Význam vzdělávání zaměstnanců.....	5
1.2.1 Znalosti a dovednosti.....	6
1.3 Přístupy k firemnímu vzdělávání.....	7
1.4 Překážky při školení zaměstnanců.....	8
1.5 Charakteristiky pro vzdělávání dospělých.....	9
2 Metody a techniky vzdělávání ve firmách.....	11
2.1 Interní metody vzdělávání	11
2.1.1 Koučování.....	11
2.1.2 Mentoring.....	12
2.1.3 Rotace práce.....	13
2.1.4 Instruktaž	14
2.2 Externí metody vzdělávání	14
2.2.1 Brainstorming	14
2.2.2 Teambuilding	15
2.2.3 Hraní rolí.....	16
2.2.4 Outdoor trénink.....	16
2.2.5 Assessment a development centra	17
2.2.6 Případové studie.....	17
2.3 Vzdělávací trendy	18
2.3.1 Brainwriting.....	18
2.3.2 Metoda CNB	19
2.3.3 E-learning.....	19

2.3.4	Blended learning	19
2.3.5	Nudge learning.....	20
2.3.6	Micro learning.....	20
2.3.7	Nano learning.....	21
2.3.8	Gamifikace.....	21
2.3.9	Reskilling a upskilling	22
2.3.10	Agilní učení.....	22
2.3.11	Peer learning	23
PRAKTICKÁ ČÁST		24
3	Cíl a metodika práce	24
3.1	Cíl práce.....	24
3.2	Metodika práce	24
4	Výsledky dotazníkového šetření.....	26
4.1	Charakteristika vzorku.....	26
4.2	Četnost vzdělávajících se firem	27
4.3	Charakteristika a spokojenost se vzděláváním	28
4.3.1	Spokojenost se stavem vzdělávání.....	28
4.3.2	Hradí firma vzdělávání?.....	29
4.3.3	Preferované formy vzdělávání	30
4.3.4	Výběr vzdělávacích kurzů	30
4.3.5	Kdy se nejraději věnují dalšímu vzdělávání	31
4.4	Interní a externí metody vzdělávání.....	31
4.4.1	Frekvence využívání interních metod vzdělávání	31
4.4.2	Frekvence využívání externích metod vzdělávání.....	33
4.4.3	Preference způsobu metody vzdělávání.....	34
4.5	Vzdělávací trendy	34
4.5.1	Které vzdělávací trendy firma využívá.....	34

4.5.2	Jaký vzdělávací trend respondentům vyhovuje	35
4.6	Hodnocení vzdělávání.....	36
4.6.1	Hodnocení efektivity firemních vzdělávacích programů.....	36
4.6.2	Dostatečnost nabídky firemního vzdělávání.....	37
4.6.3	Délka vzdělávací akce	37
4.6.4	Možnost pravidelného firemního vzdělávání	38
4.6.5	Dostatečnost frekvence vzdělávacích aktivit.....	39
4.7	Ověřování znalostí po absolvování vzdělávací akce	39
4.8	Shrnutí.....	40
4.9	Návrh změn.....	41
4.9.1	Pravidelné firemní vzdělávání	41
4.9.2	Ověřování znalostí	43
4.9.3	Dotované vzdělávací kurzy.....	44
5	Závěr	46
	Seznam použité literatury	48
	Seznam grafů	51
	Seznam tabulek	51
	Seznam obrázků.....	51
	Seznam příloh	51
	Příloha 1.....	52

Úvod

Vzdělávání můžeme jednoduše chápat jako neustálý proces, který se nikdy nezastavuje. Každý člověk má svou vlastní schopnost učit se, která spočívá v jejich individuálních dovednostech a schopnostech. Důležitou roli ve vzdělávání hraje jak přístup organizace, tak i samotného jednotlivce k tomuto procesu. Firmy si uvědomují, že investice do vzdělávání svých zaměstnanců přináší konkurenční výhodu. Proto se dnes mluví o tzv. učících se firmách, které aktivně podporují vzdělávání svých pracovníků a vidí v něm klíč k budoucímu úspěchu. Tyto společnosti motivují své zaměstnance k neustálému rozvoji prostřednictvím vzdělávání.

Nejčastěji se zaměstnanci vzdělávají přímo ve svém zaměstnání, což se nazývá firemní vzdělávání. Tento typ vzdělávání zahrnuje nejen školení na pracovišti, ale také možnost vzdělávání mimo pracoviště. Firemní vzdělávání se skládá z několika fází. Začíná identifikací významu vzdělávání pro firmu a možných překážek ve vzdělávání, následuje plánování obsahu, cílů a délky vzdělávacích akcí. Důležitým krokem je zejména volba vhodné metody vzdělávání. Poté následuje samotná vzdělávací akce, a nakonec vyhodnocení celého procesu. Toto vyhodnocení je náročné, protože některé aspekty nelze jednoznačně kvantifikovat, a často závisí na subjektivním hodnocení.

Cílem bakalářské práce je identifikace a shrnutí aktuálně využívaných výukových metod a mentorských technik ve firemním vzdělávání zaměstnanců. Mezi dílčí cíle patří pochopení klíčových pojmů spojených se vzděláváním zaměstnanců, jako jsou dovednosti, schopnosti a metody vzdělávání. K těmto metodám patří také jejich popis a zhodnocení hlavních výhod a nevýhod. Dále je důležité aplikovat informace z literárních pramenů do praktické části bakalářské práce, provést identifikaci současného vzdělávání ve firmách a shrnout využívané metody. Tyto informace se poté využijí k navržení možných změn, podle toho, co zaměstnanci považují za klíčové pro své zaměstnání

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firemní vzdělávání zaměstnanců

1.1 Vymezení pojmu firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání, podle Bartoňkové (2010), je definováno jako proces poskytování nových informací, organizovaný firmou. Vzdělávání se uskutečňuje v rámci podniku prostřednictvím interního vzdělávání ve vlastních vzdělávacích zařízeních nebo na pracovišti, a také mimo podnik ve školách nebo ve specializovaných vzdělávacích zařízeních.

Ježovít a Kosmány (2012) pojmají vzdělávání jako jednu formu učení, čímž zaujímají podřadnější postavení ve srovnání s učením. Simonová (2015) rozlišuje termíny vzdělávání a vzdělání, kde vzdělávání definuje jako proces systematického získávání poznatků a informací, zatímco vzdělání chápe jako výsledek vzdělávání. Tuto myšlenku sdílí i Armstorng (2015), který také zařazuje vzdělávání pod kategorii učení.

1.2 Význam vzdělávání zaměstnanců

Dnes, v době nových počítačových technologií, si uvědomujeme, že pro podnik je nejvíce potřeba intelektuální a lidský kapitál, na rozdíl od fyzických aktiv (nemovitosti, zásoby, vybavení jako stroje), která tak podstatná nejsou. Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují, že v současné době není pro podniky tak důležité vlastnit nemovitost nebo výrobní stroje, ale naopak je důležité, aby podnik měl konkurenční výhodu v množství vědomostí zaměstnanců a celé firmy.

Hodnota podniku zahrnuje jak finanční, tak intelektuální kapitál. Peněžní aktiva, skladována jako hotovost či cenné papíry, se považují za finanční kapitál. Intelektuální kapitál představuje hodnotné znalosti, které jsou uspořádané a tvoří základ jmění firmy. Mezi příklady toho, jak je reprezentován, můžeme uvést vynálezy a technologie, které jsou chráněny. Intelektuální kapitál zahrnuje podle Vodáka, Kucharčíkové (2011) lidský kapitál, který je tvořen vrozenými a získanými schopnostmi a dovednostmi za jedincův život. Intelektuální majetek má významný vliv na úspěch podniku. Posunout organizaci vpřed je klíčové, a proto je důležitá hodnota a rozvíjení tohoto majetku. Tímto majetkem myslíme lidský potenciál.

Podmínkou pro dlouhodobý úspěch podniku na trhu jsou zmiňováni Vodákem a Kucharčíkovou (2011) zaměstnanci, kteří mají schopnost inovovat a být kreativní, získávat nové znalosti, povzbuzovat a provádět změny.

S nástupem globalizace se stává nezbytným provádět rychlé změny a vytvářet nová obchodní odvětví, což si vyžaduje, aby zaměstnanci získali nové dovednosti a aby se vyvíjely nové technologie a podnikatelské aktivity. Všechno to způsobuje, že se zdůrazňuje potřeba rozvoje lidského kapitálu. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

1.2.1 Znalosti a dovednosti

Středem pozornosti jsou strategické kompetence, které zahrnují znalosti a dovednosti.

Mezi konkrétní strategické kompetence se podle Bilčíkové (2019) řadí:

- Leadership – schopnost vést týmy a řídit organizaci směrem k cílům.
- Inovace – schopnost přinášet nové myšlenky a řešení.
- Digitální dovednosti – znalost moderních technologií a digitálního prostředí.
- Mezikulturní kompetence – schopnost pracovat s lidmi z různých kultur.

Znalosti jsou popsány podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) jako soubor teoretických znalostí, představ a termínů, které jedinec získal skrze vzdělání, praktickou činnost a osobní zkušenosti. *„Znalosti jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi. Jsou poskytovány ve strukturovaných médiích jako jsou manuály, knihy a dokumenty, stejně jako v přímém kontaktu a učení. Znalosti jsou zahrnuty ve zkušenostech, základních pravdách, úsudcích a intuici.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 74).

Podle Armstronga (2015) jsou znalosti chápány jako povědomí o různých tématech, pojmech, myšlenkách nebo postupech a mohou být vyjádřeny jako konkrétní know-how. Armstrong (2015) rozděluje znalosti do dvou skupin:

- **explicitní znalosti** – to jsou takové znalosti, které lze systematicky zpracovávat a často jsou uloženy v různých databázích, internetových aplikacích nebo jsou součástí duševního vlastnictví organizace,
- **tacitní znalosti** – to jsou znalosti, které jsou v myslích osob a je obtížné je zapsat do písemné formy.

Dovednosti jednotlivce jsou schopnosti nebo tendence vykonávat určitou činnost. Automatické dovednosti se mění v návyky, a pokud jsou dobré, výrazně usnadňují výkon povolání v každodenní praxi. (Barták, 2006)

Profesní dovednosti jedince lze dle Armstronga (2015) rozvíjet pomocí specializovaného vzdělávání nebo různých forem školení. Zdůrazňuje také, že klíčovým prvkem při tvorbě efektivních vzdělávacích programů je jasně stanovená úroveň znalostí a dovedností, které by měl zaměstnanec na konkrétní pozici ovládat.

1.3 Přístupy k firemnímu vzdělávání

Barták (2006) zmiňuje, že je vzdělávání stále považováno za nákladovou složku, nikoli za investici. Barták (2006) také říká, že pokud organizace přistupuje ke vzdělávání neorganizovaně, nejedná se o investici. Naopak v případě, kdy firma formuluje, vytváří a realizuje vzdělávací plány podle strategie, je vzdělávání investicí s vysokou návratností. Tato investice s vysokou návratností potom podniku nabízí skvělou konkurenční výhodu ve vývoji schopností a dovedností zaměstnanců.

Podle Tureckiové (2009) existují tři pojetí vzdělávání a rozvoje pracovníků:

- organizace individuálních školení – jsou přizpůsobeny individuálním potřebám podniku nebo osoby,
- uspořádané pojetí – propojení organizačních systémů vzdělávání a strategie lidských zdrojů,
- koncept vzdělávacího se podniku – organizace je otevřená učení a přijímání změn, které vedou ke sdílení znalostí, dovedností a zkušeností.

Podle Vodáka, Kucharčíkové (2011) jsou přístupy k realizaci firemního vzdělávání doplněny takto:

- nutná realizace – jedná se o základní požadavky na vzdělávání zaměstnanců, které jsou nařízeny zákonem
- doporučená realizace – dovednosti, které mají být pro organizaci přínosem
- chtěná realizace – přínosy pro podnik musejí být vidět okamžitě, zřejmě jsou až po delší době.

V současné době existuje jen málo organizací, které nepovažují vzdělávání svých zaměstnanců za podstatné. Je jen velmi málo organizací, které to nedělají. V poslední době se stále více stává oblíbeným online vzdělávání. Prezenční formy jsou v dnešní době také stále využívané, ale už výrazně méně než online formy vzdělávání. (Report o firemním vzdělávání v Česku za rok 2022, 2023)

V návaznosti na výše zmíněné je možné dělit firmy dle Hroníka (2007), a to na firmy „na jedno použití“ a revitalizující se firmy.

Firmy „na jedno použití“ se zaměřují pouze na okamžité zaměstnání a práci bez potřeby dalšího vzdělávání svých zaměstnanců. V těchto typech firem se nejvíce investuje do vzdělávání pouze při nástupu zaměstnanců nebo do navýšení kvalifikací zaměstnanců. Tyto firmy usilují o minimalizaci nákladů a rozšiřování své působnosti.

Na druhou stranu revitalizující firma musí být pružná a schopná reagovat na externí prostředí. Rozvojové a školicí strategie a cíle se vyvíjejí a školicí struktury se stávají složitějšími. To je vidět ve středních a velkých organizacích s vývojovými a tréninkovými specialisty. (Hroník, 2007)

1.4 Překážky při školení zaměstnanců

V oblasti vzdělávání mohou překážky vznikat jak ze strany školitelů, tak ze stran těch, kteří školení přijímají. Barták (2015) identifikuje čtyři hlavní překážky školení pracovníků:

- překážky vnímání,
- překážky ve vzdělanosti a prostředí,
- rozumové překážky,
- emoční překážky.

Překážky vnímání jsou podle Bartáka (2015) bariéry, které lidem brání pochopit kořen problému nebo vyhledat informace, které potřebují k jeho vyřešení. Například je problém nedostatečně vymezen (nebo až moc rozsáhlé), nikdo není schopen analyzovat problém z více úhlů pohledu nebo nikdo nenavrhuje nic nového.

Překážky v pracovním prostředí zahrnují podle Bartáka (2015) např. nedostatek důvěry mezi kolegy nebo překážky, jako je nedostatečná podpora profesního rozvoje.

Barták (2015) zmiňuje, že rozumové překážky jsou výsledkem nedostatečné rozumové výbavy, která se projevuje ve špatně zvolené taktice. Například je velkým problémem, když se jednoduché věci vysvětlují zbytečně složitě, nebo když zaměstnanec nedostává dostatek zpětné vazby.

Emoční překážky vysvětluje Barták (2015) jako překážky, které brání nerušenému myšlení a jednání. Mnoho jedinců má v sobě strach z neznámého, rádi se vyhýbají změnám a strachují se učinění chyb.

1.5 Charakteristiky pro vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých je charakterizováno mnoha faktory. Langer (2016) zmiňuje následující charakteristiky:

- zkušenosti – dospělí uplatňují své jedinečné životní zkušenosti ve vzdělávání a ve všem, co dělají. Všechny informace porovnávají s předchozími znalostmi (předchozí vzdělání nebo pracovní zkušenosti). Během vzdělávání (školení), nebo na jeho konci by měl být čas na diskusi,
- životní přednosti – dospělí studenti neberou vzdělávání jako přednost. Jejich přednostmi jsou příbuzní a hobby,
- dospělost – dospělost je pro identitu dospělého člověka zásadní. Dospělost je biologická, sociální (vyzrálý jedinec umí vytvářet sociální vztahy) psychologická (vyzrálý student má vyspělou mysl) a zejména ekonomická (vyzrálý jedinec je ekonomicky nezávislý),
- úmysl učení – dospělí jedinci si přesně určují cíle, mají zájem se vzdělávat a získané vědomosti se snaží okamžitě využít,
- fyziologické změny a psychologické fungování – školitelé se mohou u dospělých setkat s problémy, jako je zhoršený zrak a sluch, snížená psychomotorická rychlost, zpomalené vnímání a učení,
- osobnost dospělého – dospělí mají výrazné osobnosti, bojí se posměchu a neúspěchu, jsou velmi kritičtí a těžko přiznávají chyby,
- motivace – každý člověk má jedinečné potřeby a různé motivace k učení. To ovlivňuje přístup ke školení. Vhodná je interní motivace.

Podle Urbana (2017) velmi důležitým nástrojem k efektivnímu vzdělávání je také motivace zaměstnanců. Motivaci můžeme rozdělit do čtyř částí – motivace před začátkem vzdělávání, v průběhu vzdělávání, dále motivace, která se zaměřuje na kontrolu dovedností získaných vzděláváním, která se zakládá na odměnách a sankcích. Ty jsou zaměřeny na osvojení a využití získaných dovedností do praxe.

Motivaci jedinci ve školení velmi potřebují. Motivace se podle Procházky a Somra (2008) dělí na externí a interní motivaci.

Interní motivace

Zdrojem interní motivace jsou biologické potřeby (zdraví, štěstí), sociální potřeby (vhodné sociální podmínky), psychologické potřeby (smysluplná práce, radost z učení, prosperita).

Externí motivace

Zařazují sem například kariérní postup, vyšší plat, znalost v oboru. Tlak ze strany zaměstnavatelů na zvýšení kvalifikace, jazykových dovedností nebo navýšení schopností pro budoucí zaměstnání.

2 Metody a techniky vzdělávání ve firmách

Podle Bartáka (2007) se techniky a metody výuky dělí na dvě skupiny:

- externí metody znamenají vzdělávání mimo pracoviště a většinou je poskytují externí vzdělávací organizace. Tento způsob získání nových znalostí a dovedností bývá nákladnější, ale v některých případech je tento způsob nezbytný,
- interní metody vzdělávání jsou takové metody, které probíhají na pracovišti. Tyto metody se většinou týkají praktických dovedností a znalostí, které mají zaměstnanci získat.

Oba typy vzdělávání mají své výhody a vhodnost jejich použití může záviset na konkrétních potřebách firmy a zaměstnanců. Interní vzdělávání může být efektivní pro školení zaměstnanců na specifické procesy a postupy firmy, zatímco externí vzdělávání může přinést nové perspektivy a znalosti zvenčí. (Koubek, 2015)

Koubek (2015) také uvádí, že existuje rozdíl mezi vzdělávacími metodami uplatňovanými v pracovním prostředí a mimo něj. Zatímco manažeři a specialisté se často vzdělávají mimo pracoviště, nové znalosti, které získají, mohou efektivně aplikovat přímo na pracovišti. Naopak u dělníků, kteří se vzdělávají převážně na pracovišti, se projevilo použití vzdělávání mimo pracoviště méně výrazně nebo bylo téměř nepostřehnutelné.

2.1 Interní metody vzdělávání

Interní vzdělávání zaměstnanců lze podle Suché (2022) definovat, jako proces poskytování školení a vzdělávání zaměstnanců vnitropodnikovým týmem školitelů, kteří znají specifické postupy a potřeby společnosti.

2.1.1 Koučování

Tento přístup není ve vzdělávání dospělých typický, ale významně přispívá k učení. Například tím, že kouč klade cílené otázky, pomáhá klientovi identifikovat problémy, ujasnit si možnosti a určit další kroky. Řešení problémů pomáhá koučovaným porozumět různým jevům a procesům řešení problémů, rozhodování a budování kapacit. (Langer, 2016)

Koučování se soustředí na dlouhodobé vedení a podporu mezi koučem a zaměstnancem ve vzdělávání, přičemž klade důraz na aktivní účast a iniciativu samotného jedince ve vzdělávání.

Armstrong (2007) vytvořil a popisuje model GROW, který je používán kouči při své práci. Tento model obsahuje následující etapy:

- goal (cíl) – tato etapa se zabývá stanovením konkrétních cílů a hodnot pro koučování,
- reality (skutečnost) – v této etapě se hodnotí aktuální situace a identifikují se jakékoliv překážky nebo problémy, které by mohly být překážkou pro dosažení cílů,
- option (nabídka) – tato etapa se zabývá zkoumáním možných řešení a strategií pro dosažení cílů,
- will (vůle) – poslední etapa se týká spárování cílů s akcí a vytvoření plánů na implementaci.

Podle Koubka (2015) lze říct, že výhodou koučinku je, že vzdělávaný zaměstnanec pravidelně dostává zpětnou vazbu ohledně svého výkonu. Tato metoda poskytuje prostor pro spolupráci mezi koučem a zaměstnancem. Budování pozitivních vztahů je zde považováno za výhodu pro budoucí interakce. Důraz je kladen na efektivní komunikaci, která přispívá ke zlepšení komunikačních dovedností mezi zaměstnanci. Naopak nevýhodou je, že koučování obvykle probíhá v rušeném a hektickém prostředí, což brání zaměstnanci v plné koncentraci. Tento tlak ze strany kouče ovlivňuje celý proces.

2.1.2 Mentoring

Mentoring se také neřadí mezi typické přístupy ke vzdělávání dospělých. Mentor je něco jako poradce, konzultant nebo školitel, který motivuje a vede zaměstnance na pracovišti, sdílí své zkušenosti a poskytuje rady. Jedná se o dlouhodobější mentorský vztah. Mentorů a mentees (svěřenec mentora) poskytují neformální formy rozvoje dovedností. (Langer, 2016)

Koubek (2015) říká, že mentoring je podobný koučinku s tím rozdílem, že mentee má možnost si sám vybrat svého mentora. Mentor může být kolega, ke kterému mentee vzhlíží. Pokud mentor nabídnutí role přijme, poskytuje rady, ukazuje, vysvětluje a učí svého méně zkušeného kolegu, menteeho. V případě, že účastník nevybírá mentora přímo, je mu mentor přidělen. Často se stává, že zběhlý kolega navrhne pomoc nezkušenému kolegovi a stane se tak jeho mentorem, což mu pomáhá v jeho kariérním růstu.

Jako hlavní výhodu Koubek (2015) zmiňuje možnost volby vlastního mentora. Možnost učit se od někoho, koho člověk obdivuje, představuje silnou motivaci. Tato metoda podporuje vznik pozitivních vztahů a zlepšuje komunikaci. Naopak hlavní

nevýhodou může být výběr málo znalého mentora. Mentor by měl být odborníkem ve svém oboru, což je důležité při jeho výběru. Potíž vzniká, když málo zkušený zaměstnanec není schopen posoudit, zda je jeho potenciální mentor skutečným expertem, nebo jestli není schopen sdílet klíčové informace a dovednosti. Z tohoto důvodu hledá zaměstnanec pomoc u osoby s autoritou, která mu může nabídnout podporu při jeho kariérním rozvoji.

2.1.3 Rotace práce

Zaměstnanci ji využívají k získávání informací o aktivitách svých kolegů a vlastním pracovišti, ale i o širších okruzích kolegů a organizace. Zaměstnancům jsou postupně přidělovány úkoly v různých částech pracoviště a jsou začleňováni do sociální sítě společnosti. (ManagementMania's Series of Management, 2016)

Rotace práce je podle Koubka (2015) strategie, která se zaměřuje na to, aby zaměstnanec získal povědomí o různých pracovištích, postupech a celkovém fungování firmy. Tato metoda je často využívána pro rozvoj budoucích manažerů, kteří díky ní mohou poznat kolegy a pracovníky z různých oddělení. Zaměstnanci jsou přiděleny různé role a následně se seznamují s pracovními úkoly, prostředím a metodami. Rotace pracovních pozic slouží také jako prevence proti vyhoření, kdy dlouhodobý pobyt na jedné pozici může vést k pocitu stagnace, stereotypu nebo nadměrného stresu. Tato metoda umožňuje zaměstnanci na čas změnit pracovní prostředí, což by mělo podpořit pozitivní myšlení a zvýšený pracovní výkon.

Seznámení se s kolegy z různých oddělení ve firmě může pozitivně ovlivnit budoucí pracovní vztahy. Dále Koubek (2015) uvádí jako výhodu, že rotace práce může být vnímána jako prevence proti vyhoření, kdy zaměstnanec ztrácí motivaci, což brání jeho osobnímu i profesnímu rozvoji a může negativně ovlivnit jeho pracovní výkon. Díky rotaci práce získává zaměstnanec nové dovednosti a zkušenosti prostřednictvím práce na nových pozicích, což umožňuje získat komplexní pohled na firmu.

Koubek (2015) poukazuje na to, že jedním z hlavních nedostatků rotace práce je možnost, že zaměstnanec není vždy schopen efektivně zvládat různé pracovní úkoly na různých pracovištích, vzhledem k individuálním schopnostem a dovednostem každého jednotlivce. Tento nedostatek může vést k vnímání výsledků rotace práce jako neúspěchu zaměstnance, což negativně ovlivňuje jeho sebevědomí.

2.1.4 Instruktaž

Vzdělávání na pracovišti se nejčastěji provádí metodou instruktaž, při které zkušenější zaměstnanec (instruktor) předvádí jednoduchý a srozumitelný postup svému méně zkušenému kolegovi (svěřenci). Tento postup začíná u základů a postupně se přesouvá k složitějším úkolům, obvykle pomocí jednorázové ukázky pracovního postupu. Pro zajištění efektivity je důležitá pečlivá příprava, která zahrnuje plánování, vytváření instrukcí a shromáždění potřebného vybavení pro demonstraci. Hlavní částí je demonstrace, kdy zaměstnanec sleduje instruktora a získává nové dovednosti. Po této fázi následuje cvičení, kdy zaměstnanec aktivně provádí celý postup. V případě nejasností může být krok opětovně předveden pro lepší porozumění. (Koubek, 2015)

Koubek (2015) také zmiňuje, že instruktaž je často rychlým a účinným způsobem, jak přímo ukáže zkušený zaměstnanec postupy méně zkušenému kolegovi. Tato metoda může vést k vytvoření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci nebo mezi svěřencem a jeho instruktorem. Instrukce vyžaduje, aby instruktor připravil plán pro ukázkou, využil vizuálních pomůcek a praktických ukázek. Tato metoda je vhodná pro jednoduché úkoly, které jsou prováděny v hlučném pracovním prostředí. Avšak není vhodné aplikovat tuto metodu v případech, kdy se jedná o složitější situace vyžadující důkladnější vysvětlení, klid a soustředění.

2.2 Externí metody vzdělávání

Externí vzdělávání zaměstnanců zahrnuje poskytování školení a vzdělávacích programů mimopodnikovými subjekty, jako jsou školící organizace nebo lektori, kteří nejsou součástí firmy. (“Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců”, 2014)

Jak je již výše zmíněno, externí vzdělávání je často nákladnější než interní vzdělávání, ale může být nezbytné pro získání specifických znalostí a dovedností, zejména pokud interní zdroje nejsou k dispozici. (Barták, 2007)

2.2.1 Brainstorming

Autorem metody brainstorming je Alex Osborn a tato metoda spočívá v generování co nejvíce nápadů. (Dvořáková, 2017) Někdy se také používá termín „burza nápadů“. Je to metoda skupinové práce zahrnující volnou diskusi, která rozvíjí tvůrčí myšlení a hledání nových netradičních řešení. (Kubeš, Šebestová, 2008)

Podle Dvořákové (2017) je v základních pravidlech brainstormingu jasno. Hlavně by se účastník měl zaměřit na uvolnění fantazie a neměl by se ostýchat sdílet jakýkoliv

nápad. Souvisí s tím pravidlo o nedovolené kritice a hodnocení vlastních či cizích nápadů a rovnosti všech účastníků, kteří se navzájem inspirují tím, že rozvíjejí a navazují na předchozí nápady. Cílem je dosáhnout co největšího množství nápadů spíše než se zaměřovat na jejich kvalitu, aniž by bylo nutné, aby všechny nápady měly zjevnou hodnotu.

Dvořáková (2017) nastiňuje doporučovaný postup pro brainstorming, který je následovný:

1. Prvním krokem by měl být výběr téma pro brainstorming neboli problém, který bude reálný. Cílem takového setkání by mělo být generování co nejvíce nápadů pro vyřešení problému.
2. Ve druhém kroku je nutné zvolit moderátora, který by měl znát pravidla a průběh brainstormingu a měl by se tím řídit.
3. Další krok spočívá v sestavení skupiny. Tato skupina by měla mít 5–12 členů. Pokud je členů méně znamená to i méně nápadů, naopak při vyšším množství členů, se nemusí každý člen dostat ke slovu. Čím víc je složení členů rozmanitější, tím vzniká větší množství pestrých a zajímavých nápadů, které často bývají i kreativní a originální.
4. Dále je nutné seznámit tým s pravidly a problémem k řešení, o což se postará moderátor.
5. V pátém kroku se již realizuje samotný brainstorming. Zde moderátor podporuje a usměrňuje průběh brainstormingu, někdy zaznamenává nápady (ideálně s pomocí zapisovatele) tak, aby byly viditelné pro všechny. Stará se také o uzavření této metody v návaznosti na vyčerpání nápadů nebo účastníků.
6. Posledním krokem je vyhodnocení výsledků. Výsledky brainstormingu se vyhodnocují různými způsoby ten samý den nebo některý z následujících. Výsledky vyhodnocují účastníci skupiny, nebo jiné osoby za pomoci moderátora a zápisu. Při vyhodnocování je již kritika povolena a je nezbytná pro nalezení reálného řešení problému.

2.2.2 Teambuilding

Technika „budování týmu“ pomáhá týmům organizace efektivně spolupracovat. Celý tým a jeho vedoucí provádí různé úkoly, které zlepšují sociální vztahy a vyjasňují rozdělení rolí v týmu. Tato činnost je velice efektivní při zdokonalování produktivity týmu a tím i podniku jako celku. (Kubeš, Šebestová, 2008)

Dočekal (2018) zmiňuje, že teambuilding je zaměřen na přeměnu zážitků v užitečné zkušenosti, které poskytují jasná poznání pro budoucí práci. Reflexe a cílené zpětné vazby jsou klíčové pro rozvoj skupinového potenciálu. Je důležité mít jasně definované cíle a kompetence, které program měl rozvíjet, nebo problémy, které pomohl řešit. Úspěch teambuildingu závisí na aktivitě účastníků. Ideální počet účastníků je osm až dvanáct, maximálně patnáct. Dělení větší skupiny na více skupinek není příliš efektivní. Výjimkou jsou programy pro týmy z jedné organizace, které pracují vedle sebe.

2.2.3 Hraní rolí

Tato metoda je podle Armstronga (2007) velmi efektivní pro pracovníky ve vyšších funkcích a učí je, jak zvládat situace, při kterých je potřeba interakce tváří v tvář. Například vedení pohovorů, vyřizování nespokojeností zákazníků a vedení schůzek a týmů. Účastníci demonstují určité situace a snaží se je řešit. Školitelé poskytnou účastníkům zpětnou vazbu k jejich výkonu. Hraní rolí poskytuje účastníkům nové dovednosti a zlepšuje jim sebevědomí.

Podle Koubka (2015) se účastník snaží aktivně převzít fiktivní roli a získat nové perspektivy na různé situace. Tato metoda umožňuje zkoumání různých perspektiv a mezilidských vztahů. Obvykle je doporučována pro vedení společnosti a slouží k porozumění konkrétním sociálním situacím a osobnostním charakteristikám.

Mezi klíčové benefity podle Koubka (2015) patří podpora organizačních a komunikačních dovedností, přičemž účastník je povzbuzován k samostatnému myšlení. Tato technika napomáhá rozvoji empatie účastníka tím, že ho motivuje k vcítění se do role a řešení fiktivních situací. Důležité je zdůraznit, že pro tuto metodu je nezbytná pečlivá a detailní příprava.

2.2.4 Outdoor trénink

Cílem této metody je, jak zmiňují Svatoš a Lebeda (2005), aby byli účastníci „vyhnání“ z jim příjemného prostředí. Školitel jim touto metodou chce otevřít nové příležitosti a pozvat je, aby se naučili něco nového. Záměrem je podpora osobního rozvoje a získání speciálních dovedností a znalostí. Outdoorový trénink se snaží jedincům dokázat, že jsou schopní zvládnout víc, než si myslí.

Tato metoda vzdělávání a rozvoje se podle Svatoše a Lebedy (2005) odehrává venku, mimo běžné pracovní prostředí. Outdoor trénink se zaměřuje na praktické aktivity a interakce v přírodním prostředí, které mají za cíl posílit týmovou spolupráci a rozvoj

dovedností a schopností účastníků. Venkovní prostředí poskytuje ideální prostor pro učení a růst, přičemž účastníci jsou vystaveni novým výzvám a situacím, které podporují osobní rozvoj a posilují komunikační dovednosti. Tato metoda není pouze o fyzických aktivitách, ale také o mentálním a emocionálním posilování jednotlivců a týmu. Důležitou součástí outdoor tréninku je reflexe a aplikace získaných zkušeností do pracovního prostředí, což přispívá k efektivnímu využití nových dovedností a znalostí v každodenní praxi.

2.2.5 Assessment a development centra

U assessment centra se jedná o metodu, která využívá jednotlivé a kolektivní metody výběru kandidátů na konkrétní pozice. Tato metoda vybírá uchazeče s ohledem na kvalitu jejich schopností, dovedností a kompetencí. Psychologické testy soustředění a pozornosti se používají u skupin 5–12 osob. Kandidátům se zadávají jednotlivé úkoly a někdy i úkoly, které s prací pomyslně nesouvisí. Úspěšnost v těchto úkolech pozorně posuzují zaškolení personalisté nebo budoucí nadřízený a na základě výsledků volí ideálního kandidáta. (Jobfairs, 2019)

U development centra se jedná o analýzu potřeb budování rozvoje pro vybrané jednotlivce nebo určité skupiny. Cílem této metody je určit úroveň znalostí, dovedností a kompetencí jedince. Tato metoda se snaží vypracovat účinné individuální nebo skupinové vzdělávací plány pro jednotlivce či skupinu, specifikovat konkrétní vzdělávací cíle a zvýšit motivaci zaměstnanců ke vzdělávání. Identifikace potřeb rozvoje zaměstnanců využívá kombinované diagnostické metody, včetně modelových situací, případových studií, individuálních rozhovorů a skupinové práce. Výsledky identifikace vedou k rozvoji individuálních schopností, dovedností, znalostí a kompetencí. (Průcha, Veteška, 2012)

2.2.6 Případové studie

Jedná se o výukovou metodu, která představuje předstírané nebo reálné případy týkající se komunikace v pracovních týmech, fungování firmy apod. Zahrnuje konkrétní problémy, které mají účastníci řešit. Tato účinná výuková metoda motivuje a zapojuje posluchače a zvyšuje jejich zájem. (Průcha, Veteška, 2012)

Případové studie jsou běžnou metodou vzdělávání, kterou si firmy vybírají. Koubek (2015) uvádí, že tato metoda zahrnuje zkoumání fiktivní situace nebo problému, na který se účastníci zaměřují a následně hledají řešení a strategie pro jeho vyřešení a prevenci. Tato metoda může být použita buď v malých skupinách, nebo individuálně.

Koubek (2015) také uvádí, že práce v týmu je efektivní pro lepší porozumění a komunikaci s kolegy. Pokud je případová studie vytvořena kvalitně, může potom podporovat rozvoj analytického myšlení. Tato metoda je užitečná pro trénink schopnosti hledat řešení daného problému.

2.3 Vzdělávací trendy

Vzhledem k tomu, že se doba dnes zrychluje a technologie se vyvíjí neuvěřitelným tempem, není pochyb o tom, že současné trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje jsou značně odlišné od stavu v minulosti. Lidé jsou v digitálním věku, život bez informací a technologií si zřídka dokáží představit. Zrychlení času nutí lidi řešit více situací (zpravidla všechny najednou), a získávají velké množství užitečných ale i neužitečných informací. Proto se lidé zahlceni informacemi ztěžka dokáží plně soustředit.

Proto se doufá, že se v praxi budou využívat nové trendy ve vzdělávání a rozvoji. Tyto trendy by měly pomoci vzdělávajícím se zaměstnancům plně zaměřit na to, aby jim přinesly co nejúčinnější a nejprínosnější znalosti.

Nový přístup si klade za cíl zapojit do vzdělávacích akcí co nejvíce účastníků, které by je měly nějakým způsobem aktivně motivovat a zaujmout. Aktivity pro intenzivní rozvoj účastníků by měly být považovány za samozřejmost, pomáhají jim pochopit a zapamatovat si obsah vzdělávací akce. Tyto metody se nazývají kreativní a interaktivní metody nebo techniky. Moderní výuka by tedy měla být tvořivá a mezi účastníky by měla probíhat vzájemná interakce, a to i s lektory. Měla by zde být spojitost mezi náplní vzdělávací akce, metodami a všemi zúčastněnými na kurzu. (Langer, 2016)

2.3.1 Brainwriting

Jedná se o metodu, která se velmi podobá brainstormingu, ale v rámci skupiny písemně. Třída se skládá ze šesti účastníků, z nichž každý v průběhu pěti minut sepíše tři řešení daného problému. Metoda je známa také jako 6-3-5.

Barták (2007) zmiňuje, že školitel na začátku akce představí účastníkům problém, kterému se budou věnovat. Účastníci si střeďají své myšlenky a nápady na papír. Poslední činností je debata, kterou vede školitel a představí všechny nápady a návrhy napsané na papírech, v návaznosti na nápady se poté určí řešení konkrétního problému.

Tato metoda je vhodná pro účastníky, kterým je nepříjemné mluvit a vyjadřovat svůj názor před celou skupinou. Tímto způsobem mohou vyjádřit všechny své myšlenky a názory bez ostýchání.

2.3.2 Metoda CNB

Metoda spočívá v tom, že si každý účastník shromažďuje ve svém notesu poznámky a informace k určitému problému. Zapisování do notesu trvá až čtyři týdny, po této době účastník předvede své poznámky ostatním a vysvětlí je. Při schůzce školitel posoudí a prodebatuje všechny příspěvky. Výhodou této písemné metody je, že pracovníci a manažeři nepracují pod časovým tlakem, mohou vyjádřit své názory bez stresu. (Barták, 2007)

2.3.3 E-learning

Tato metoda výuky spočívá v používání IT a softwaru. Tento způsob vzdělávání nenahradí tradiční formy výuky, ale spíše je doplňuje a je vhodná především pro samostudium, pro doplnění znalostí, školení a rekvalifikace. E-learning je ideální pro kontrolu obsahu výuky. Používá se ve firmách například při školení nově přijatých zaměstnanců o procesech a postupech firmy, jazykových kurzech, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci či školení současných zaměstnanců. Tato metoda je pro firmu velmi výhodná, co se týče nižších nákladů, rychlého hodnocení a kritiky a školení nezávislého na prostředí. (ManagementMania's Series of Management, 2015)

Podle James-Springer a Cennamo (2021) může být e-learning rozdělen do dvou hlavních typů:

- a to **synchronní režim**, který se vyznačuje přímou interakcí studenta s vyučujícím nebo zaměstnancem se školitelem v reálném čase, jako jsou videohovory nebo chaty.
- Naopak **asynchronní režim** umožňuje účastníkům vzdělávání flexibilitu, protože nevyžaduje jejich současnou online přítomnost. Zde se využívají různé nástroje, jako jsou diskusní fóra nebo e-maily.

2.3.4 Blended learning

Blended learning je nová forma vzdělávání, která kombinuje výhody offline a online a ty se doplňují. Online vzdělávání odstraňuje všechny nevýhody tradičního vzdělávání. Největší výhodou online vyučování je eliminace nákladů na školitele, prostory nebo dopravu na školení. Online výuka dává uživatelům volnost v tom, kdy se chtějí studiu věnovat. (Bosch, Laubscher & Kyei-Blankson, 2021)

Používá se v případech, kdy je potřeba nejen osvojit si teoretické znalosti a informace, ale také rozvíjet dovednosti a ochotu využít naučené v praxi. Používá se, když je potřeba zlepšit kvalitu školení. Může snížit ekonomické náklady o 30–40 % ve srovnání s prezenčním podnikovým školením. (Tureckiová, 2009)

Podle Bosche, Laubschera a Kyei-Blankson (2009) je hlavním přínosem blended learningu kombinace nejlepších vlastností obou přístupů, což vede k efektivnějšímu učení a dosahování lepších výsledků účastníků kurzu, kde je tato metoda vzdělávání používána.

2.3.5 Nudge learning

Nudge learning neboli „pošťouchnutí k učení“ je koncept chování, který se podle Frka (2020) zakládá na myšlence, že lidé musí podniknout nějakou akci. Firemní školení, zejména jeho digitální verze, obvykle bojuje s motivací a zájmem. Proto se využívají povinné kurzy, které zaměstnance doslova nutí k učení. Při digitálním nudge learning toto pošťouchnutí přijde do e-mailové schránky nebo do zprávy na mobilním telefonu a zaměstnanec se může během několika minut naučit něco nového.

Mezi příklady nudge learningu řadí Frk (2020) platformu Arist, jejímž úkolem je vytvářet a distribuovat textové kurzy. V reálu to vypadá tak, že se přihlásíte k odběru kurzu. Poté budete dostávat krátké vzdělávací zprávy, obsah školení, nebo hodnotící testy v opakovaných intervalech. To se provádí prostřednictvím SMS nebo zprávami ve službě WhatsApp či Facebook. Hlavní výhodou je jednoduchost, zprávy mohou být zaslány přímo na mobilní telefon uživatele. Arist platforma je plná služeb a nástrojů pro vytvoření různých kurzů za přijatelné ceny. Na uživateli je jen pouze příprava krátkých textů a struktury kurzu. Platforma samozřejmě poskytuje podrobné analýzy pro sledování pokroku studentů, výsledky testů a další různá data.

2.3.6 Micro learning

Micro learning je podle Frka (2017) koncepce vzdělávání, která poskytuje studentům vzdělávací obsah, který potřebují, v malých zhuštěných „balíčcích“. Mezi hlavní faktory patří rozšířené používání chytrých telefonů a internetového připojení. Pokud by tyto technologie neexistovaly, nebyl by micro learning možný v takovém rozsahu, jako je rozšířen v současné době.

Například rostoucí oblíbenost TikToku má významný dopad na vzdělávání. Krátká a stručná videa jsou skvělým způsobem, jak zapojit studenty. Stejně tak i služba Google

značně usnadňuje vzdělávání, protože zaměstnanci mohou okamžitě nalézt relevantní informace na jakékoli téma pomocí vyhledávání. (Cristescu, 2022)

V mnoha případech pracovních pozic není nutností mít nepřehledné množství znalostí, ale pouze umět uplatnit správný pracovní postup.

V případě firemního školení lze micro learning využít velice rychle a efektivně, pokud zaměstnanci potřebují určité znalosti, např. k vyřešení existujícího pracovního problému. Zaměstnanci a studenti ocení kratší čas nutný k učení, rychlé obdržení informací, velmi přehledná multimédia a maximální zaměření na jejich potřeby.

Tato forma se stává náhradou za účinný e-learning v mnoha odvětví např. farmacie, bankovníctví nebo retail. (Frk, 2017)

2.3.7 Nano learning

Tato metoda se využívá zejména v takových případech, kdy jsou vzdělávající přehlceni prací a nemají dostatek času ani trpělivost, aby se dlouhé hodiny věnovali velkému množství učebních materiálů. Metoda vychází z Paretova principu, který říká, že 80 % důsledků tvoří 20 % příčin neboli 20 % nejefektivněji soustředěného úsilí vede k 80 % výsledků. Nano learning tedy zprostředkovává to nejdůležitější o daném tématu a jde k jádru věci. Je tedy velice nepravděpodobné, že by se vzdělávající zajímal, k čemu mu tolik informací je užitečných. Pro nano learning je však charakteristická doba vzdělávání přibližně dvě minuty, zatímco doba strávená u vzdělávacího obsahu pro micro learning je okolo pěti minut. (Kříž, 2021)

Výhodami nano learningu tedy jsou efektivita a rychlost. Další výhodou je snadná absorpce informací, jelikož každá lekce je zaměřena jen na jedno téma, což pomáhá vzdělávajícím se lépe soustředit a lépe tyto informace absorbovat. Nano learning zahrnuje různé multimediální prvky, jako jsou text, video, zvuk a obrázky, což udržuje vzdělávající se zapojené a zvyšuje interaktivitu v učení. Tato moderní forma vzdělávání je flexibilní a může být sledována na různých zařízeních, což poskytuje studentům možnost učit se kdykoliv a kdekoli. Implementace nano learningu může vést k lepšímu hodnocení studentů, včetně nano-známkování, hodnocení vedeného kolegy a poskytování zpětné vazby. (Puthanveedu, 2022)

2.3.8 Gamifikace

Tato metoda je obecně definována jako využívání prvků z her v pracovním nebo studijním prostředí. Ke školení lze použít různé herní prvky, od jednodušších jako

je bodování po složitější hraní rolí a řešení problémů. Zatímco většinu forem vzdělávání lze gamifikovat, v online vzdělávání je gamifikace běžnější. Vhodná aplikace je velice podstatná. Nesprávná aplikace gamifikace může vyvolat negativní reakce uživatelů, jelikož neposkytuje rychlý výsledek. Pro gamifikaci se využívá tzv. „design thinking“, které napomáhá v návrhových procesech. (Frk, 2016)

Mezi výhody gamifikace lze zařadit motivaci a angažovanost. Gamifikace pomáhá zvýšit motivaci studentů a jejich angažovanost v učení díky herním prvkům, odměnám a soutěžením. Využití herních mechanismů ve výuce může vést ke zlepšení výsledků učení a rozvoji klíčových dovedností. Gamifikace podporuje rozvoj sociálních a komunikačních dovedností studentů díky interaktivním prvkům a spolupráci. Tato metoda vzdělávání zpříjemňuje učení a udržuje studenty zapojené díky zábavným herním prvkům. Gamifikace přináší inovace do vzdělávacího prostředí a modernizuje způsob, jakým jsou informace předávány a studenti motivováni k učení. (Dicheva et al., 2015)

2.3.9 Reskilling a upskilling

Upskilling je metoda, která se věnuje tomu, aby se zaměstnanci dozvěděli více o své současné pozici a rozvíjeli nové schopnosti, naproti tomu reskilling se zaměřuje na přípravu zaměstnanců na změnu zaměstnání, přechod na nové pozice v daném podniku nebo na souběžné zastávání těchto pozic. (Frk, 2022)

2.3.10 Agilní učení

Metoda agilního učení se zabývá několika principy:

- flexibilita,
- maximalizování přidané hodnoty,
- malé kroky a prototypy,
- vizualizace a bezpečnost prostředí bez strachu z experimentování a neúspěchu.

Tato metoda je vhodná pro proměnlivé prostředí, kde se úkoly a poptávky zaměstnanců každou chvílí mění. Pro agilitu se v praxi vyskytuje mnoho podob. Všeobecně platí, že se stará o jednodušší, efektivnější a příjemnější práci. Agilní učení umožňuje malé, kontinuální nárůstky. Umožňuje dosáhnout dílčího řešení a ukázat ho světu v relativně rané fázi, aby mohl zjistit, jak dobře splňuje jeho potřeby. Všechny změny v projektech mohou být pak levnější, jelikož není třeba revidovat velké části dokončené práce a je prostor pro vyřazení plánovaných úkonů, které ještě neproběhly. O poskytování příležitostí k neustálému zlepšování toho, jaký by měl být výsledek, se starají postupně

nápady a přírůstky projektu a pravidelná zpětná vazba k nim. V praxi se může využívat krátký videokurz pro konkrétní dovednosti, které se zaměstnanec potřebuje naučit. Aniž by musel chodit na školení, kde mu lektor poskytuje, co nejvíce informací, některých i nepotřebných. (Frk, 2022)

2.3.11 Peer learning

Tato metoda se také nazývá „peer-to-peer learning“ nebo P2P learning, v českém jazyce překládáme jako vrstevnické učení nebo vzájemné učení, tj. učení se od druhých a s druhými. Slovem peer jsou myšleni „vrstevníci“, nebo je možné ho popsat jako rovnocenného partnera nebo kolegu, z nichž nikdo nemá pozici „učitele“ nebo odborníka.

Metoda spočívá v tom, že se lidé snaží nejefektivnějším způsobem sdílet své zkušenosti, dovednosti a nápady, a učí se jeden od druhého bez formální autority. Může se jednat o jednostranný převod informací a zkušeností z jedné osoby na druhou nebo o vzájemnou výměnu mezi více lidmi. Hlavními výhodami jsou: úspora času a zdrojů, nikoli jen schopnost se vzdělávat, ale také promýšlet problémy ve správný čas za určitých podmínek. Lidé, kteří sdílejí své znalosti a schopnosti, orientují se v situaci organizace (více než externí pracovníci), takže mohou sdělovat své zkušenosti a to, na čem pracují, a komunikují ve stejném jazyce. Peer learning má také pozitivní dopad na firemní kulturu, jelikož posiluje komunikační dovednosti lidí v organizaci a jejich ochotu kooperovat. Další nespornou výhodou vzájemného učení je, že žáci nemají strach přiznat, co nevědí a co znají, a klást otázky, které by formální autoritě nepoložili. Při peer learningu, jak je zmíněno v textu, se nevzdělává jen žák, ale i vyučující – své myšlenky vyjadřují slovy a uvědomují si souvislosti, které je předtím ani nenapadly. Velkou nevýhodou P2P learningu je riziko vzájemného učení, které spočívá v tom, že je obtížné jej „kontrolovat“ a může dojít ke sdílení nepřesných nebo chybných informací. Výhody ale toto riziko převažují. (Dvořáková, 2018)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je identifikovat a shrnout aktuálně využívané výukové metody a mentorské techniky ve firemním vzdělávání zaměstnanců podniků ve vybraném sektoru a regionu.

3.2 Metodika práce

Bakalářská práce obsahuje jak teoretickou, tak praktickou část.

Teoretická část se zabývá vymezením pojmu „firemní vzdělávání“, dotýká se významu vzdělávání zaměstnanců a přístupů ke vzdělávání ve firmách. Zaměřuje se také na překážky ve vzdělávání zaměstnanců a konkrétní charakteristiky pro vzdělávání dospělých. Zejména se věnuje metodám vzdělávání, a to jak interním, tak externím metodám. Zároveň se dotýká vzdělávacích trendů, které se začaly využívat v posledních letech, zejména s příchodem elektroniky. Teoretická část této práce byla připravena s využitím odborné literatury, získané z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, přičemž byly zejména využity elektronické zdroje, jako je Akademická knihovna a online knihovna BookPort. Využity byly starší i novější práce s cílem podrobně prozkoumat problematiku firemního vzdělávání a objasnit vzájemné vztahy mezi jednotlivými koncepty. Tento přístup byl zvolen za účelem zajištění komplexního a podrobného pochopení tématu a poskytnutí komplexního pohledu na složitosti firemního vzdělávání.

Praktická část se věnuje identifikaci a souhrnu dat, která byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření. Provedení dotazníkového šetření probíhalo online (pomocí aplikace Formuláře Google), viz Příloha 1: Dotazník. Pro průzkum byl vybrán výrobní průmysl bez ohledu na obor podnikání. Průzkumu se účastnili zaměstnanci středních firem v Jihočeském kraji, zejména v Českých Budějovicích, Táboře, Plané nad Lužnicí, Soběslavi, Písku, Strakonících, Českém Krumlově a jejich blízkém okolí. Respondenti byli osloveni náhodně prostřednictvím e-mailu. Dotazník byl zcela anonymní, pouze pro zaměstnance firem ve vybraném oboru a regionu, bez ohledu na to, na jaké pracovní pozici pracují. Byl tedy vždy vybrán jeden zástupce firmy. Dotazník vyplnilo 113 respondentů. Respondenti měli možnost hodnotit určité typy otázek na škále od 1 do 4,

kde hodnota 1 znamená velmi často, velmi spokojen(a), velmi efektivní nebo dostatečná a hodnota 4 znamená nikdy, velmi nespokojen(a), velmi neefektivní nebo nedostatečná.

Tato škála je zejména klíčová při hodnocení využívání konkrétních vzdělávacích metod, frekvence vzdělávacích aktivit, efektivity nabízených vzdělávacích programů nebo spokojenosti se stavem podnikového vzdělávání.

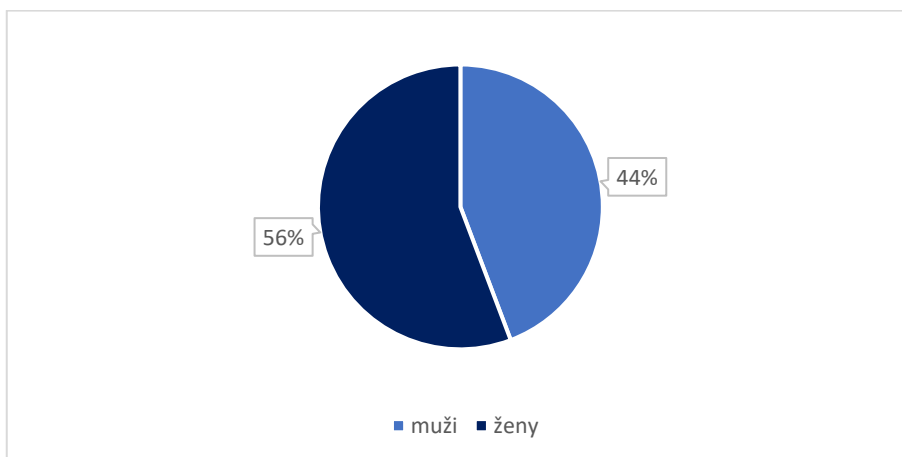
Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována v programu Microsoft Excel, kde byly aplikovány metody grafů a tabulek pro získání relevantních výsledků.

Dále práce uvádí návrhy na zlepšení nedostatků ve firemní vzdělávání.

4 Výsledky dotazníkového šetření

4.1 Charakteristika vzorku

Dotazník celkem vyplnilo 113 zástupců firem výrobního průmyslu v Jihočeské kraji. Z dotazníku vychází, že ho vyplnilo více žen než mužů. Přesně dotazník vyplnilo 50 mužů a 63 žen.



Graf 1: Pohlaví (zdroj: zpracováno autorkou)

Otázka věnující se dosaženému vzdělání respondentů vykazuje, že nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou a to 51 respondentů, dále bylo nejčetnější vysokoškolské magisterské vzdělání s počtem 33 respondentů. 15 respondentů má vysokoškolské bakalářské vzdělání. Ve velmi malém počtu jsou zastoupeni respondenti s vyšším odborným vzděláním (pět respondentů), výučním listem (pět respondentů) a vysokoškolským doktorským vzděláním (čtyři respondenti).

Tabulka 1: Dosažené vzdělání (zdroj: zpracováno autorkou)

Vzdělání	Počet respondentů
středoškolské s maturitou	51
středoškolské vzdělání (vyučen/a)	5
vyšší odborné vzdělání	5
vysokoškolské vzdělání (bakalářské)	15
vysokoškolské vzdělání (magisterské)	33
vysokoškolské vzdělání (doktorské)	4

Nejvíce respondentů se pohybovalo ve věku od 31 do 60 let, a to konkrétně ve věku od 31 do 40 let bylo 27 respondentů, ve věku od 41 do 50 potom 36 respondentů. Další vysoká četnost byla ve věku od 51 do 60 let a to přesně 34 respondentů. Od 20 do 30 let

pracuje ve výrobním průmyslu pouze 12 respondentů. Nejméně respondentům je 61 let a více, kdy se bavíme o lidech, kteří už mohou být v důchodu, v tomto věku pracují čtyři respondenti. Je možné říci, že ve výrobním průmyslu v Jihočeském kraji pracují nejvíce lidé ve věku od 31 do 60 let, celkem 97 respondentů.

S věkem také souvisí rodinný stav respondentů. Nejvíce respondentů je v manželství s dětmi, což je téměř dvě třetiny respondentů (73 respondentů). Naopak nejméně zastoupenými skupinami respondentů jsou rozvedení bez dětí (tři respondenti) nebo v manželství bez dětí (také tři respondenti). Počet svobodných respondentů s dětmi (devět respondentů) a bez dětí (12 respondentů) je téměř stejný. Podobný počet respondentů je rozvedených s dětmi, a to konkrétně 13 respondentů.

Tabulka 2: Věk (zdroj: zpracováno autorkou)

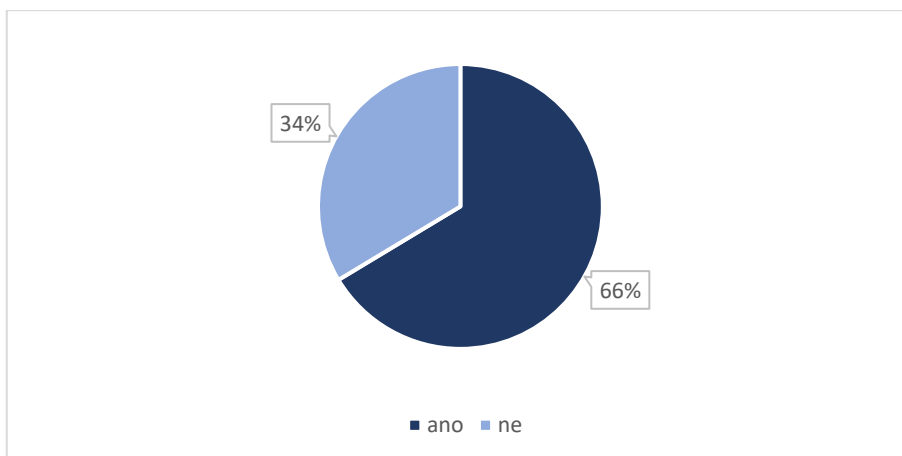
Věk (v letech)	Počet respondentů
méně než 20	0
20–30	12
31–40	27
41–50	36
51–60	34
61 a více	4

Tabulka 3: Rodinný stav (zdroj: zpracováno autorkou)

Rodinný stav	Počet respondentů
svobodný/á bez dětí	12
svobodný/á s dětmi	9
vdaná/ženatý bez dětí	3
vdaná/ženatý s dětmi	73
rozvedený/á bez dětí	3
rozvedený/á s dětmi	13

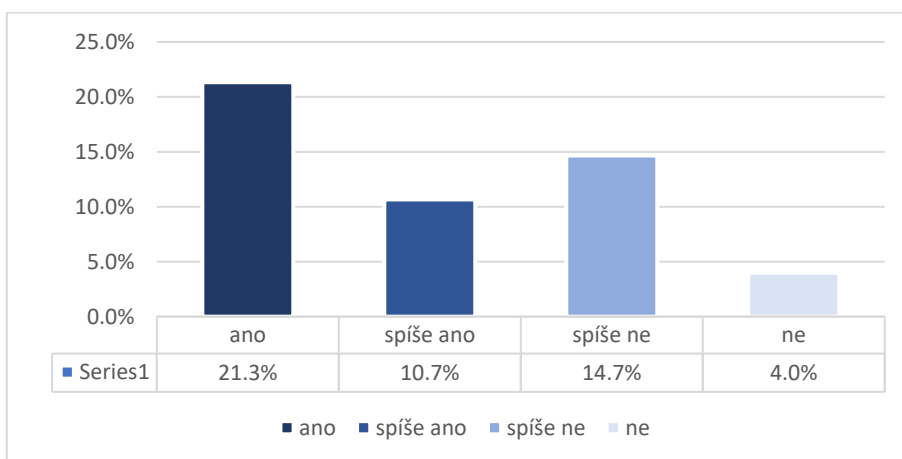
4.2 Četnost vzdělávajících se firem

Z dotazníku vyplynulo, že v 66,4 % (75 respondentů) firem probíhá firemní vzdělávání, tito respondenti pokračovali ve vyplňování dotazníku. Ve zbylých 33,6 % (38 respondentů) firem vzdělávání neprobíhá, tito respondenti byli přesměrováni na konec dotazníku s otázkami na charakteristiku vzorku.



Graf 2: Četnost vzdělávajících se firem (zdroj: zpracováno autorkou)

Respondenti z firem, ve kterých vzdělávání neprobíhá odpovídali na otázku, zda by uvítali možnost dalšího vzdělávání ve firmě. Respondenti měli možnost na výběr ze čtyř odpovědí, a to z „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Nejvíce respondentů by další vzdělávání určitě ocenilo (16 respondentů). Pouze tři respondenti by o další vzdělávání zájem neměli. Co se týče respondentů, kteří by o další vzdělávání spíše stáli, ale vyložene ho nevyžadují, takových bylo 8. Naopak respondentů, kteří spíše o další vzdělávání nestojí je 11.



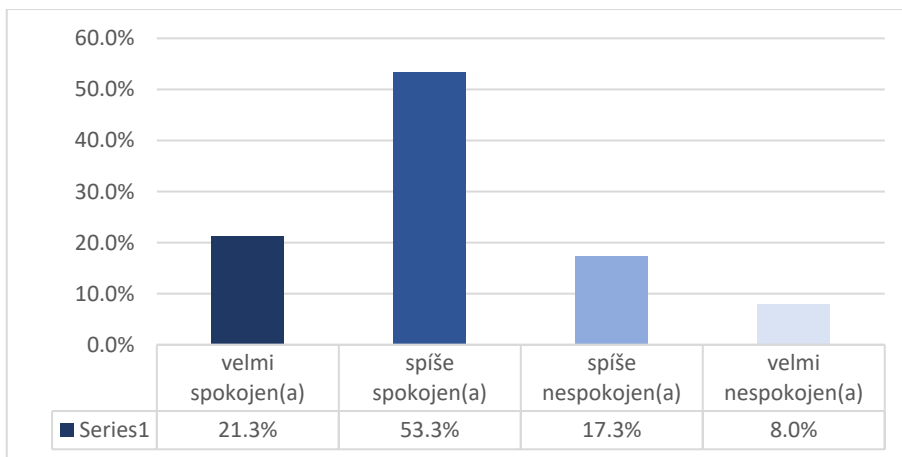
Graf 3: Četnost zájmu o další vzdělávání (zdroj: zpracováno autorkou)

4.3 Charakteristika a spokojenost se vzděláváním

4.3.1 Spokojenost se stavem vzdělávání

Respondenti měli na výběr ze škály 1–4, kdy 1 znamená velmi spokojen(a) a 4 znamená velmi nespokojen(a). Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů je spíše spokojeno se stavem firemního vzdělávání. To může být ovlivněno různými faktory např. nutností platit si vzdělávací kurzy sám, nedostatek různorodosti kurzů, nedostatečná frekvence kurzů

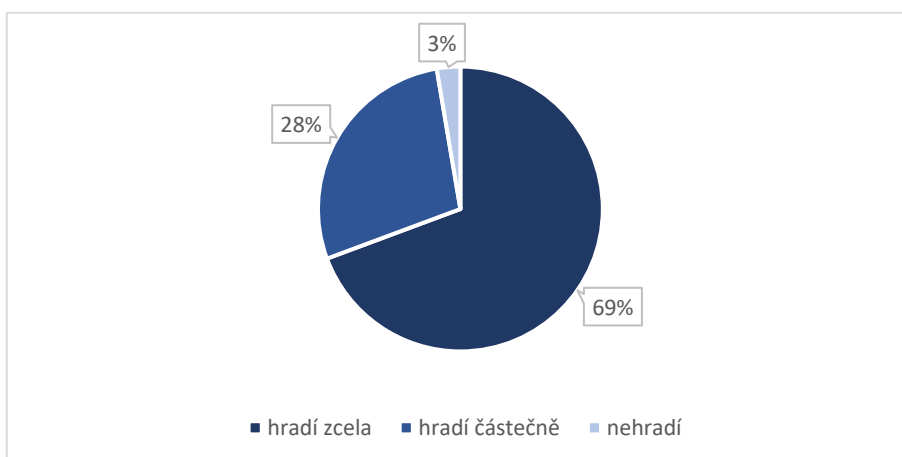
nebo nevhodná metoda. I přes možné ovlivňující faktory, je stále 16 respondentů velmi spokojeno se stavem vzdělávání v jejich zaměstnání. Respondentů, kteří jsou nejspíše více ovlivněni faktory, je 13, kteří jsou spíše nespokojeni. Těch nejvíce nespokojených respondentů se stavem vzdělávání ve firmě je potom 6.



Graf 4: Spokojenost se stavem vzdělávání (zdroj: zpracováno autorkou)

4.3.2 Hradí firma vzdělávání?

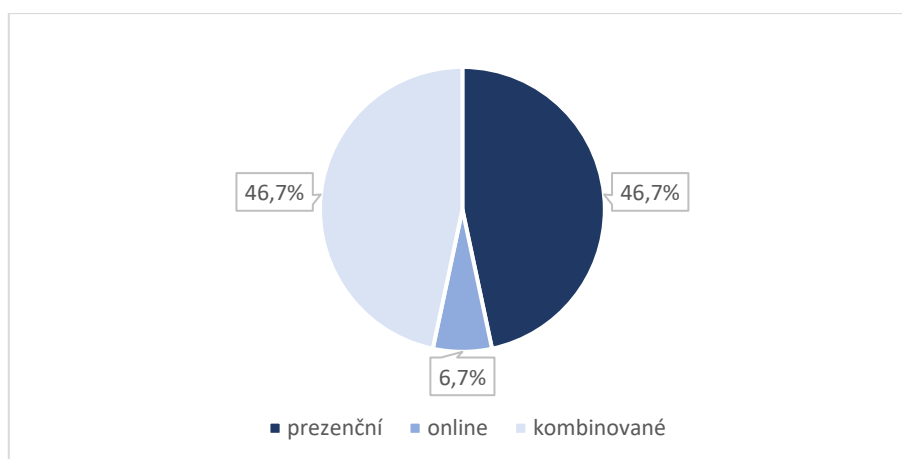
Firemní vzdělávání hradí zaměstnavatel 69 % zaměstnancům výrobního průmyslu v Jihočeském kraji, to je 52 respondentů. Pouhým 3 % zaměstnavatel další vzdělávání nehradí, musí si ho tedy hradit sami nebo se vzdělávání věnují sami a zadarmo. Zbylým 28 %, tedy 21 respondentům hradí zaměstnavatel další vzdělávání pouze částečně, to znamená, že svým zaměstnancům pouze přispívá určitou peněžní částku na vzdělávání a zbytek si musí zaměstnanec uhradit sám.



Graf 5: Hradí firma vzdělávání (zdroj: zpracováno autorkou)

4.3.3 Preferované formy vzdělávání

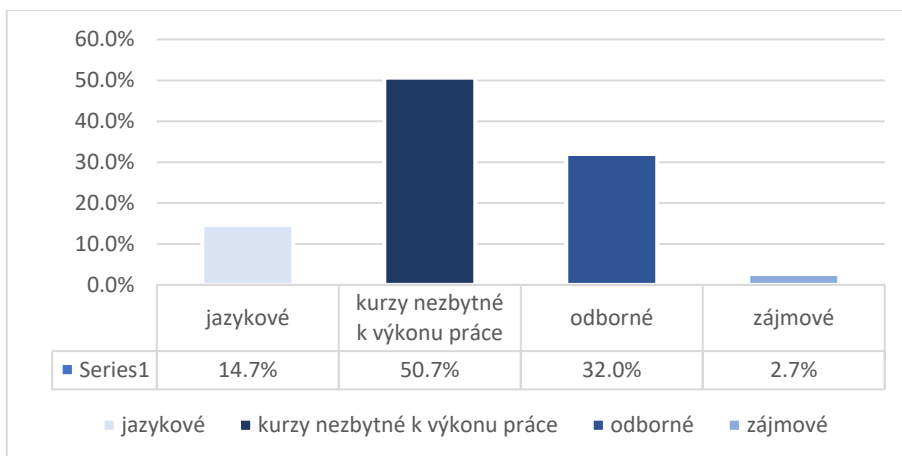
Tato otázka se věnovala tomu, jaké formy vzdělávání zaměstnanci preferují. Respondent měl na výběr z tří možností, a to prezenční, online a kombinované (prezenční + online) formy. Nejméně preferovanou formou bylo překvapivě online vzdělávání, které je v dnešní době velmi populární. Tuto formu zvolilo pouhých 6,7 % respondentů (pět respondentů), tento výsledek může být odůvodněn vyšším věkem respondentů, kteří se většinu svého života s novými technologiemi nestýkali. Prezenční a kombinovanou formu zvolil stejný počet respondentů, a to každou 35 respondentů.



Graf 6: Preferované formy vzdělávání (zdroj: zpracováno autorkou)

4.3.4 Výběr vzdělávacích kurzů

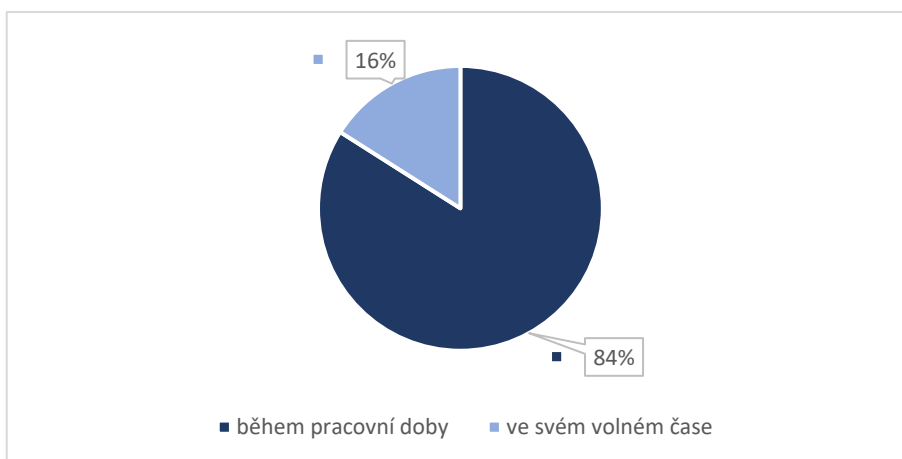
Tato otázka se věnovala výběru kurzů neboli na co se ve vzdělávání respondenti nejraději zaměřují. Možnosti pro výběr byly jazykové, odborné, zájmové kurzy a kurzy nezbytné k výkonu práce. Nejvíce respondentů (38 respondentů) zvolilo kurzy nezbytné k výkonu práce, které rozvíjejí jejich znalosti a dovednosti pro pracovní výkony. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byly odborné kurzy (24 respondentů), které mohou být zaměřené na průmyslovou automatizaci, IT a další technické oblasti. Tyto kurzy umožní lépe porozumět výrobním procesům, technologiím a zařízením, což může vést ke zlepšení pracovních výkonů a schopností. Jazykové kurzy zvolilo 11 respondentů, jelikož je v dnešní době mnoho firem mezinárodních, na určitých pozicích je potřeba umět cizí jazyk, aby bylo možné komunikovat se zahraničními kolegy. Někteří si tyto kurzy mohou volit z důvodu vlastního rozvoje a využívají pak jazyk např. při cestování. Nejméně zastoupenou skupinou jsou zájmové kurzy, tuto volbu zvolili pouze dva respondenti. Takové kurzy se mohou věnovat rozvoji ve volnočasových aktivitách, např. fotografování.



Graf 7: Výběr vzdělávacích kurzů (zdroj: zpracováno autorkou)

4.3.5 Kdy se nejraději věnují dalšímu vzdělávání

Tato otázka se zabývala tím, zda se respondenti raději věnují dalšímu vzdělávání během pracovní doby nebo ve svém volném čase. Zde byla jasná převaha těch, kteří se raději věnují dalšímu vzdělávání během pracovní doby (63 respondentů). Zbýlých 12 respondentů zvolilo vzdělávání ve svém volném čase. To může být ovlivněno tím, v jaké životní fázi a věku zrovna respondenti jsou. Pokud mají respondenti dítě, předpokládá se, že nebudou mít mnoho volného času na vlastní vzdělávání, naopak ti, kteří jsou svobodní a bezdětní mají času obvykle více.



Graf 8: Kdy se zaměstnanci nejraději (zdroj: zpracováno autorkou)

4.4 Interní a externí metody vzdělávání

4.4.1 Frekvence využívání interních metod vzdělávání

Jak je z grafu patrné, nejčastěji využívanou metodou je diskuse, kterou velmi často využívá 42 respondentů, tedy zaměstnanců firem výrobního průmyslu v Jihočeském kraji. Naopak nejvíce nevyužívanou metodou je rotace práce. Respondenti měli v dotazníku

vždy krátkou definici každé metody, aby věděli, v čem jaká metoda spočívá a správně zvolili svou odpověď.

Koučování

Koučování je metoda, kterou velmi často využívá osm respondentů. Občas tuto metodu využívá 20 respondentů, zřídka kdy je tato metoda využívána 27 respondenty, což je nejvyšší četnost, ze všech interních metod. Nikdy tuto metodu nevyužilo 20 respondentů.

Mentoring

Tuto metodu velmi často využívá 25 respondentů, o jednoho respondenta více, tedy 26 respondentů, tuto metodu využívá jen občas. Zřídka kdy, je mentoring využíváný 17 respondenty. Nikdy tuto metodu nevyužilo sedm respondentů.

Rotace práce

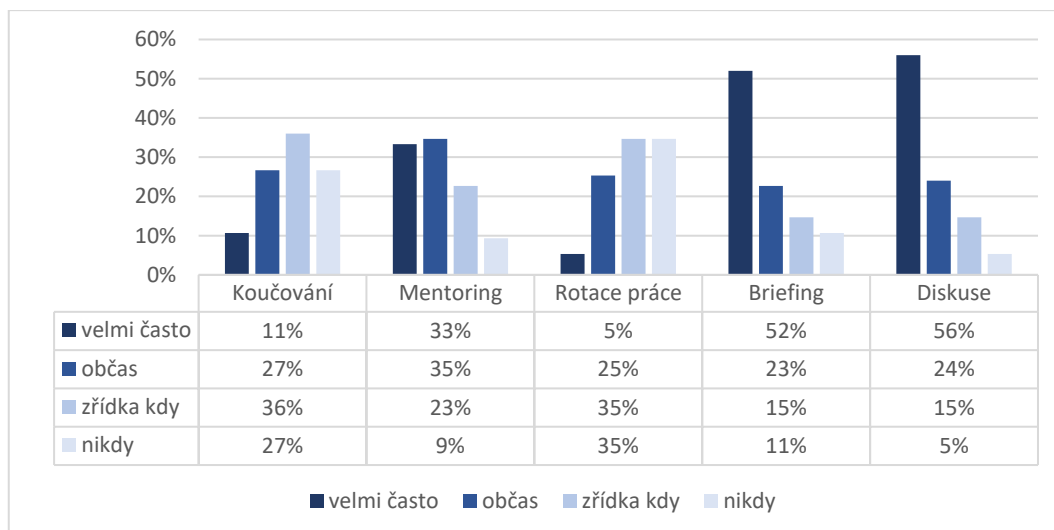
Rotace práce patří mezi ty nejméně využívané, velmi často tuto metodu využívají pouze čtyři respondenti. Občas tuto metodu využívá 19 respondentů. Zřídka kdy je tato metoda využívána ve výrobním průmyslu v Jihočeském kraji 26 respondenty. To samé množství respondentů (tedy 26 respondentů) tuto metodu vůbec nevyužívá.

Briefing

Tato metoda patří mezi ty nejoblíbenější a využívá jí více jak polovina respondentů, přesně 39 respondentů. Podstatně méně respondentů ji využívá pouze občas (17 respondentů). 11 respondentů využívá briefing zřídka kdy a osm respondentů nikdy.

Diskuse

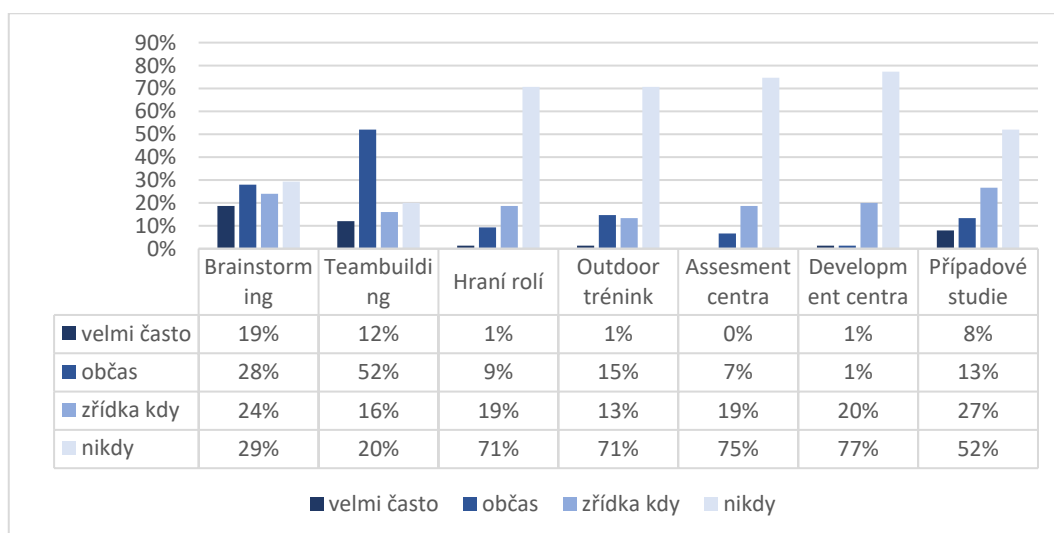
Tato metoda je nejvyžívanější z interních metod, velmi často ji využívá 42 respondentů. Občas diskusi využívá 18 respondentů a zřídka kdy 11 respondentů. Z výsledků je patrné, že bude jen málo respondentů, kteří tuto metodu nikdy nevyužili, takoví respondenti jsou pouze 4.



Graf 9: Frekvence využívání interních metod (zdroj: zpracováno autorkou)

4.4.2 Frekvence využívání externích metod vzdělávání

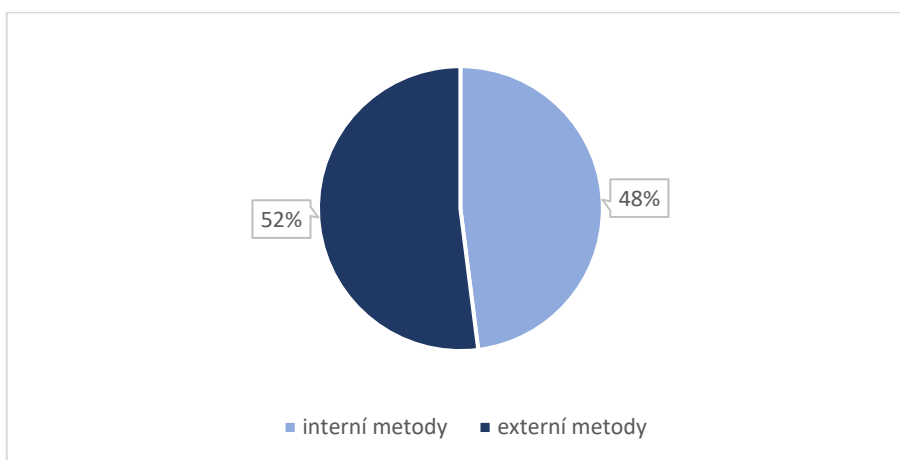
Jak je z grafu patrné metodou, kterou nikdy nevyužilo nejvíce respondentů je development centrum (58 respondentů), hned v těsném závěsu jsou assesment centra (56 respondentů), dále také outdoor trénink (53 respondentů) a hraní rolí (53 respondentů). Naopak ty, které jsou velmi často využívány jsou zejména brainstorming (14 respondentů) nebo teambuilding (9 respondentů). U brainstormingu to není překvapením, tato metoda je nejjednodušší na uskutečnění a každý člen zde může vyjádřit svůj názor a myšlenku. Teambuilding může být oblíbený proto, že je tato metoda často obohacena i o volnočasové aktivity.



Graf 10: Frekvence využívání externích metod (zdroj: zpracováno autorkou)

4.4.3 Preference způsobu metody vzdělávání

V této otázce měli zaměstnanci výrobního průmyslu v Jihočeské kraji na výběr, zda preferují spíše interní nebo externí metody vzdělávání, se kterými se mohli respondenti v předchozích dvou otázkách seznámit. Interní metody ve vzdělávání jsou takové metody, které probíhají na pracovišti firmy naopak externí metody vzdělávání probíhají mimo pracoviště nebo pomocí vzdělávacích agentur nebo lektorů. Z grafu je patrné, že zde jsou preference téměř vyrovnané. Interní metody vzdělávání zaměstnanců zvolilo 36 respondentů, tedy 48 %. Externí metody zvolilo o něco více respondentů, a to konkrétně o tři respondenty, tedy 39 respondentů.

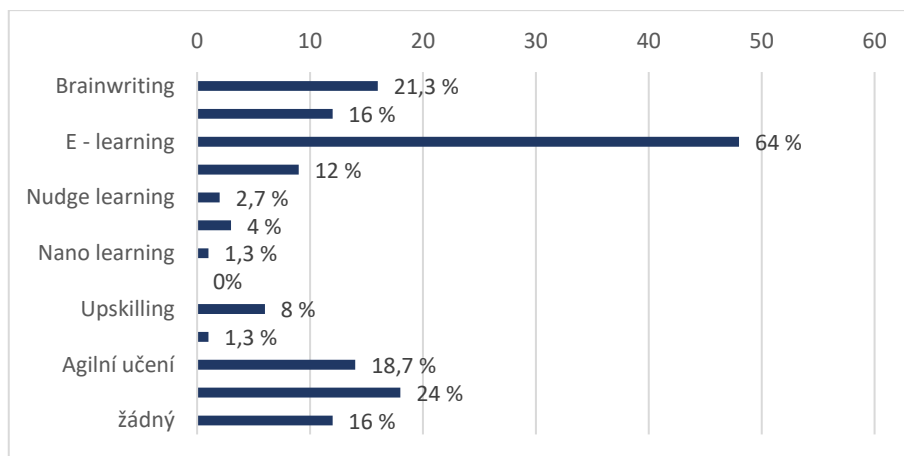


Graf 11: Preference způsobu metod vzdělávání (zdroj: zpracováno autorkou)

4.5 Vzdělávací trendy

4.5.1 Které vzdělávací trendy firma využívá

Z grafu je možné vyčíst, že nejvyužívanější metodou je E – learning, což není překvapením. Tato metoda patří mezi ty nejznámější z moderních metod a je jednoduché ji použít, jelikož probíhá v online prostředí a každý se může vzdělávat odkudkoliv. E – learning využívá 48 firem. Metodu, kterou žádná firma nevyužívá je gamifikace, která je náročná na aplikaci. Mezi ty více využívané dále patří peer learning (18 respondentů) nebo brainwriting (16 respondentů).



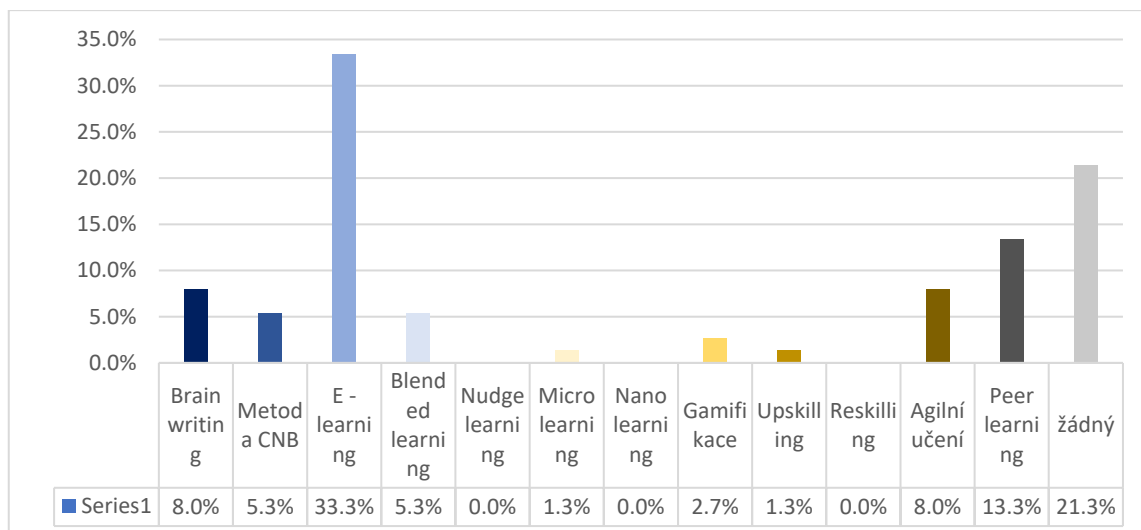
Graf 12: Využívanost vzdělávacích trendů (zdroj: zpracováno autorkou)

Tabulka 4: Využívanost trendů ve vzdělávání (zdroj: zpracováno autorkou)

Metoda	Počet respondentů
Brainwriting	16
Metoda CNB	12
E - learning	48
Blended learning	9
Nudge learning	2
Micro learning	3
Nano learning	1
Gamifikace	0
Upskilling	6
Reskilling	1
Agilní učení	14
Peer learning	18
žádný	12

4.5.2 Jaký vzdělávací trend respondentům vyhovuje

V této otázce měli respondenti vybrat jednu metodu ze vzdělávacích trendů, která jim vyhovuje nejvíce. Respondenti měli také možnost, že jim nevyhovuje žádná z metod, tuto možnost zvolilo 21 % respondentů. Jako nejvíce vyhovující zvolili respondenti e – learning, který byl také nejvyužívanější metodou. Další oblíbenou metodou je peer learning, který spoří čas i zdroje. Metody, které žádnému respondentovi nevyhovují, jsou nudge learning, nano learning a reskilling.

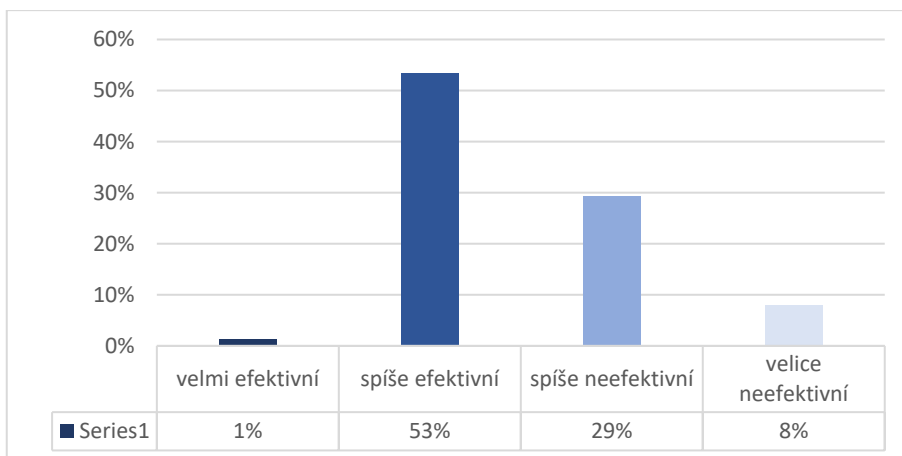


Graf 13: Vzdělávací trendy podle toho, jak respondentům vyhovují (zdroj: zpracováno autorkou)

4.6 Hodnocení vzdělávání

4.6.1 Hodnocení efektivity firemních vzdělávacích programů

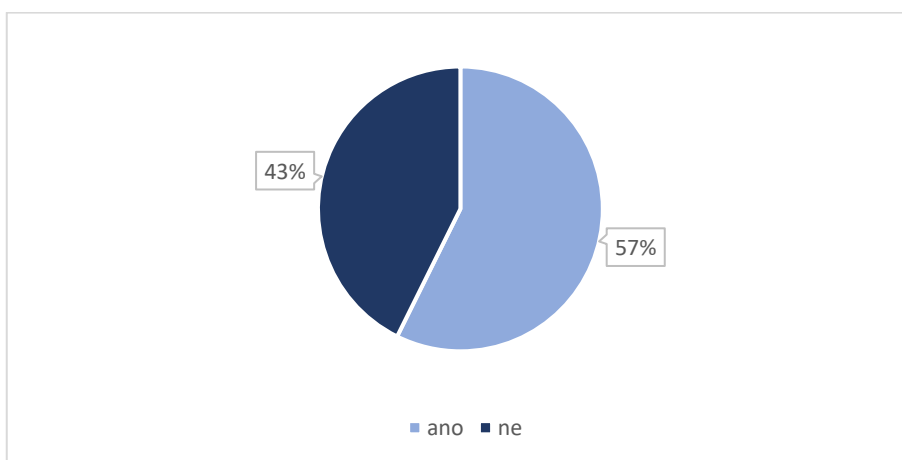
V této otázce měli respondenti ohodnotit efektivitu vzdělávacích programů v jejich zaměstnání, tedy ve firmách výrobního průmyslu v Jihočeském kraji. Otázka měla hodnotící stupnici od 1 do 4, kde 1 znamená velmi efektivní a 4 velmi neefektivní. Nejvíce respondentů, 53,3 % respondentů, hodnotí efektivitu vzdělávacích programů jako spíše efektivní, to může být ovlivněno například nedostatečnou nebo nevhodnou nabídkou kurzů. Respondentů, kteří hodnotí efektivitu vzdělávacích programů velmi efektivní bylo pouhých 7, tedy 9,3 % respondentů, což je velice nízké procento. Spíše neefektivně hodnotilo vzdělávací programy 29,3 % respondentů, což je poměrně velká část, tyto firmy by se měly zaměřit na zlepšení a zjistit, co by pro jejich zaměstnance bylo efektivnější. Velmi neefektivně hodnotilo pouze 8 % respondentů, tyto firmy by měly určitě změnit způsob vzdělávání svých zaměstnanců.



Graf 14: Efektivnost firemních vzdělávacích programů (zdroj: zpracováno autorkou)

4.6.2 Dostatečnost nabídky firemního vzdělávání

Zde je z grafu patrné, že o trochu víc, než polovině respondentům přijde nabídka firemního vzdělávání dostatečná, tedy 57 %. Naopak 43 % nabídka firemního vzdělávání dostatečná nepřijde. Z tohoto výsledku je možné usuzovat, že velká část firem by měla rozšířit nabídku firemního vzdělávání o odlišné metody nebo zaměření vzdělávání např. jazykové nebo zájmové.

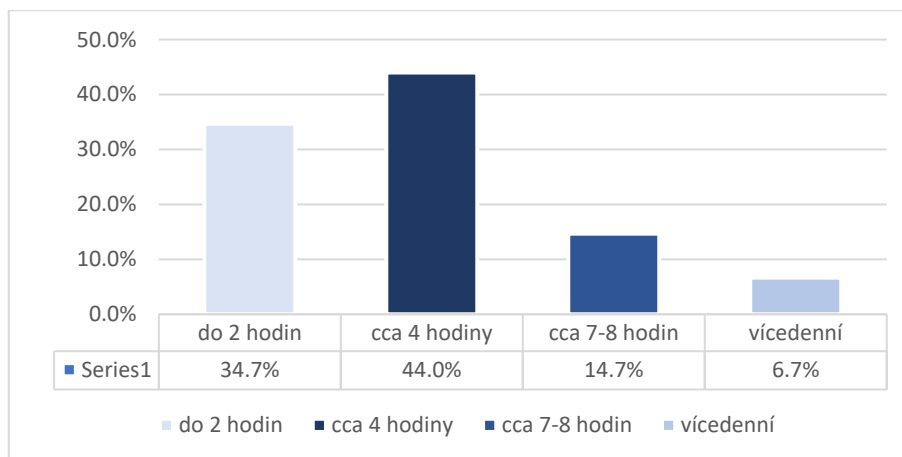


Graf 15: Dostatečnost nabídky firemního vzdělávání (zdroj: zpracováno autorkou)

4.6.3 Délka vzdělávací akce

Tato otázka se zaměřovala na to, jakou délku vzdělávací akce respondenti preferují. Nejvíce respondentů preferuje přibližně čtyři hodiny dlouhé vzdělávací akce, takových respondentů bylo 33. V takové délce je vhodné vložit alespoň dvě přestávky, jelikož člověk nedokáže takto dlouhou dobu udržet pozornost. 26 respondentů zvolilo délku vzdělávací akce do dvou hodin, to je délka jako např. přednášky na vysoké škole, je tedy možné v polovině dát krátkou přestávku, ale není to nutností. Délku vzdělávací akce cca

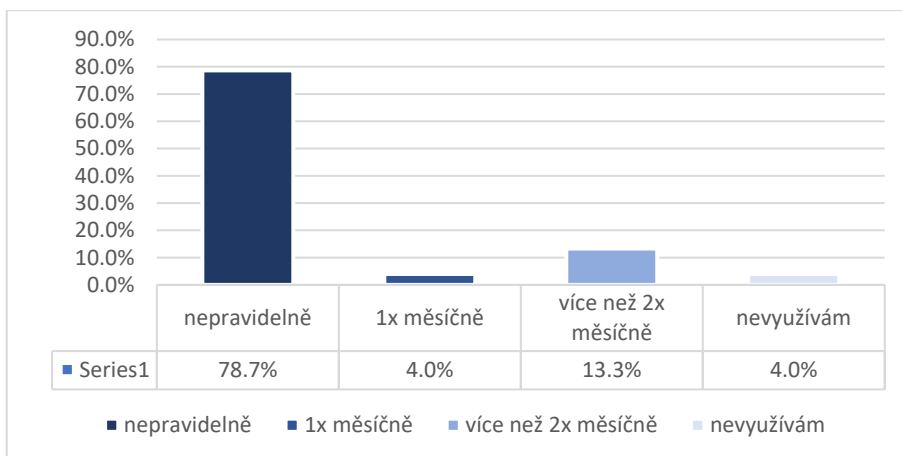
7-8 hodin zvolilo 11 respondentů, zde už je potřeba více přestávek a také pauza na občerstvení. Vícedenní vzdělávací akce zvolilo pouze pět respondentů, takové akce probíhají tak, že celý den probíhají vzdělávací kurzy s delšími přestávkami více dní za sebou. Takové akce jsou velmi časově náročné, a nejspíše proto nejsou u respondentů tak preferované.



Graf 16: Délka vzdělávací akce (zdroj: zpracováno autorkou)

4.6.4 Možnost pravidelného firemního vzdělávání

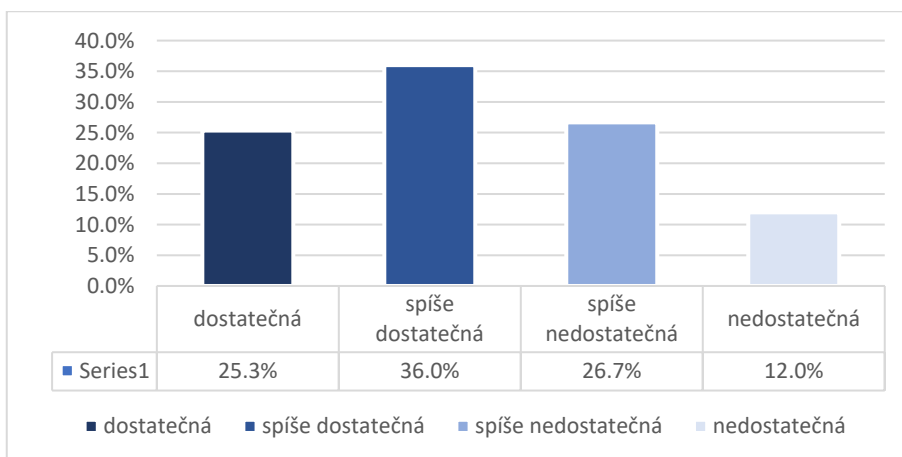
V této otázce měli respondenti vybrat, jak často mají možnost se dále vzdělávat. Respondenti měli na výběr z nepravidelně, 1x měsíčně, více než 2x měsíčně a nevyžívám. Nejčastěji byla zvolená možnost nepravidelně, tuto možnost zvolilo 59 respondentů, nepravidelné vzdělávání se může věnovat např. nové technologii ve firmě, se kterou se musí zaměstnanci naučit pracovat. 1x měsíčně probíhá vzdělávání ve třech firmách, kde jsou respondenti zaměstnaní. O trochu více respondentů zvolilo možnost více než 2x měsíčně, zde už jde o nějaké pravidelné kurzy věnující se např. jazykům nebo odborné kurzy na zvyšování odborných dovedností. Nabízené kurzy zaměstnancům ve firmách výrobního průmyslu v Jihočeském kraji nevyžívají pouze tři respondenti.



Graf 17: Možnost pravidelného firemního vzdělávání (zdroj: zpracováno autorkou)

4.6.5 Dostatečnost frekvence vzdělávacích aktivit

Odpovědi této otázky určovaly, zda je pro respondenty frekvence vzdělávacích akcí dostatečná, spíše dostatečná, spíše nedostatečná nebo nedostatečná. Zde byly první tři možnosti odpovědi téměř vyrovnané, pro 19 respondentů je frekvence vzdělávacích aktivit dostatečná. Nejvíce respondentů zvolilo, že je pro ně frekvence vzdělávacích aktivit spíše dostatečná, těchto respondentů bylo 27. O sedm méně respondentů, tedy 20, zvolilo, že v jejich zaměstnání je frekvence vzdělávacích aktivit spíše nedostatečná. Pouze 9 respondentů zvolilo, že je pro ně v jejich zaměstnání frekvence vzdělávacích aktivit nedostatečná. Tito respondenti by jistě ocenili častější vzdělávací aktivity.

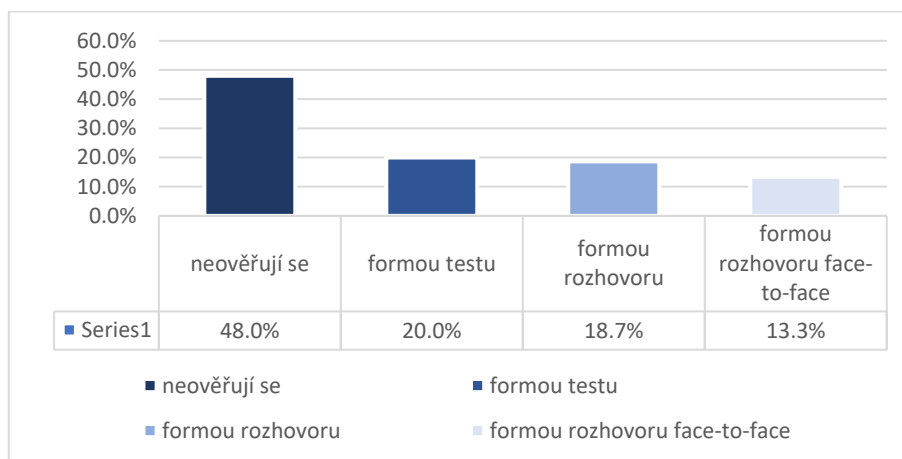


Graf 18: Dostatečnost frekvence vzdělávacích aktivit (zdroj: zpracováno autorkou)

4.7 Ověřování znalostí po absolvování vzdělávací akce

Tato otázka se věnovala způsobu, jakým ve firmě ověřují po absolvování vzdělávací akce znalosti zaměstnanců. V téměř polovině firem respondenti zvolili, že se znalosti po absolvování vzdělávací akce neověřují, což může vést k nedostatečnému získání

potřebných znalostí a dovedností a tím se může snížit produktivita zaměstnanců. V 15 případech se znalosti ověřují formou testu. Formu rozhovorem zvolilo 14 respondentů, toto ověřování probíhá zejména v online prostředí. Formou rozhovoru face-to-face ověřují znalosti po absolvování vzdělávací akce v 10 případech, tato forma se vztahuje k osobnímu setkání, kde účastníci komunikují tváří v tvář. Tato metoda je velmi efektivní, jelikož umožňuje okamžitou reakci na verbální i neverbální signály.



Graf 19: Ověřování znalostí (zdroj: zpracováno autorkou)

4.8 Shrnutí

Z praktické části bakalářské práce vyplývá, že v 66,4 % firem výrobního průmyslu v Jihočeském kraji nabízí možnost dalšího vzdělávání. Z těch, kteří nemají možnost dalšího vzdělávání, by 42,1 % rozhodně uvítalo možnost dalšího vzdělávání. Ti, kteří možnost dalšího vzdělávání mají, jsou z 21,3 % spokojeni se stavem podnikového vzdělávání, spíše spokojených je 53,3 %, zbytek je spíše nespokojen nebo velmi nespokojen. Další vzdělávání hradí zcela svým zaměstnancům pouze 69,3 % zaměstnavatelů.

V dnešní době nových technologií je překvapením, že 46,7 % zástupců firem preferuje prezenční formy vzdělávání, pouhých 6,7 % preferuje ty online. Téměř všichni se nejraději věnují dalšímu vzdělávání během pracovní doby. Při tomto vzdělávání si nejvíce vybírají kurzy nezbytné k výkonu práce, či odborné kurzy pro zvýšení odbornosti ve výrobním průmyslu. Těch, kteří preferují spíše interní metody je 48 %, z těchto metod se nejvíce využívá diskuse či briefing. Externí metody preferuje nadpoloviční většina, tedy 52 % zaměstnanců, z externích metod je nejčastěji využíván brainstorming, při kterém může každý člen vyjádřit svůj nápad a názor. Mezi vzdělávacími trendy je nejvíce využíván e-learning či peer learning, tyto metody zaměstnancům také nejvíce vyhovují.

Pro nejvíce zaměstnanců je nejvhodnější délka vzdělávání cca čtyři hodiny. Možnost dalšího vzdělávání mají zaměstnanci ve většině firem nepravidelně, s frekvencí vzdělávacích aktivit ve firmě je velmi spokojeno 25,3 % zástupců firem výrobního průmyslu. Znalosti po absolvování těchto vzdělávacích akcí v téměř polovině firem vůbec neověřují. V 20 % firem ověřují znalosti formou testu.

4.9 Návrh změn

Nyní budou rozebrány oblasti, ve kterých výsledky dotazníkové šetření vykazovaly značné nedostatky a budou navrženy návrhy na zlepšení. Nedostatky se objevily:

- v pravidelnosti vzdělávání,
- ověřování znalostí po absolvování firemní vzdělávací akce,
- nedostatečné nabídce firemních vzdělávacích kurzů.

4.9.1 Pravidelné firemní vzdělávání

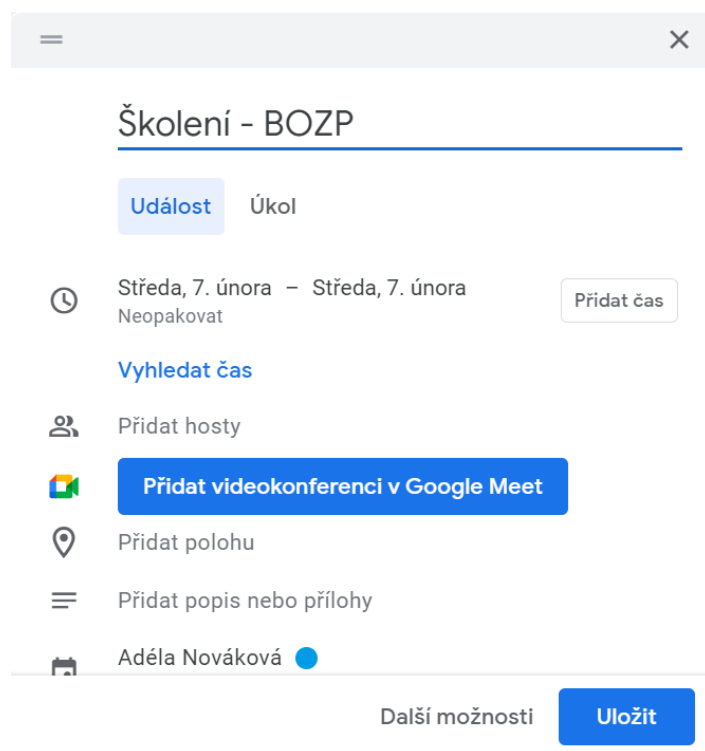
Nejprve se budeme věnovat otázce „Jak často máte možnost se dále vzdělávat?“, jejíž výsledky vykazovaly, že 79 % respondentů se vzdělávají nepravidelně. Proto by bylo vhodné, aby firmy, ve kterých respondenti pracují zavedly pravidelné firemní vzdělávání.

Když je vzdělávání ve firmě nepravidelné, může docházet k přerušení a ztrátě kontinuity ve vzdělávacím procesu. To může ztížit udržení a prohloubení znalostí a dovedností. Nepravidelné vzdělávání často vychází z ad hoc potřeb (potřeby vyžadované pro specifický účel v daném okamžiku, jsou to obvykle dočasné potřeby, které nejsou součástí běžného provozu) a nedostatečného plánování. To může vést k nedostatečnému zacílení na klíčové oblasti, a může to být nákladnější a méně efektivní. Zaměstnanci mohou mít také menší motivaci k účasti na nepravidelných vzdělávacích akcích, zejména pokud nevidí jasnou souvislost mezi vzděláváním a jejich pracovními povinnostmi. Neefektivní plánování a provedení nepravidelného vzdělávání může znamenat ztrátu času a zdrojů pro firmu, aniž by dosáhla žádoucích výsledků.

V takovém případě by bylo vhodné vytvoření strukturovaného vzdělávacího plánu. Vzdělávací plán je klíčový pro neustálý rozvoj zaměstnanců a zajištění efektivity a produktivity v pracovním prostředí. Tento plán by měl být navržen s ohledem na potřeby jednotlivých pracovníků i celé organizace. Pravidelné vzdělávání by mělo zahrnovat školení v oblastech výrobního průmyslu pro konkrétní pracovní pozice, stejně jako rozvoj měkkých dovedností jako je komunikace, týmová spolupráce nebo řízení času. Důležité je také začlenit do plánu možnosti pro profesní růst zaměstnanců a podporu

jejich dlouhodobého kariérního rozvoje. Kvalitní vzdělávací plán by měl být pružný a adaptabilní, aby mohl reagovat na změny v potřebách firmy a dynamiku pracovního trhu. Školení by mělo být poskytováno pravidelně a systematicky, aby se zajistilo udržení a zlepšení profesních znalostí a dovedností zaměstnanců, což napomáhá nejen osobnímu rozvoji jednotlivců, ale také celkové konkurenceschopnosti firmy na trhu. Pravidelné vzdělávání napomáhá naučit se pravidelnosti i v dalších aktivitách např. sportování či jiných koníčcích.

Tento plán by se poté vkládal do sdíleného kalendáře s označením osob u konkrétní vzdělávací akce, aby měli zaměstnanci přehled o akcích, které se jich týkají. Zaměstnanci by také dostávali upozornění o případných změnách termínu akce, či jejím zrušení. Navrhuji zde sdílený kalendář Google, který je spojen s Google účtem a upozornění o změnách v kalendáři obdrží zaměstnanec na Gmail.



Obrázek 1: Přidání události do sdíleného kalendáře Google (zdroj: zpracováno autorkou v aplikaci Google kalendář)

Na obrázku je možné vidět, že se dá do sdíleného kalendáře přidat událost nebo úkol. Dále se zde zvolí datum a čas dané firemní vzdělávací akce a přidají se Gmaily hostů, pro které je toto vzdělávání určené. Pokud bude školení probíhat online, je zde možnost zaslat i pozvánku na videokonferenci. V případě, že školení bude probíhat na externím místě, je zde možnost přidat i polohu, kde bude akce probíhat. Je zde také možnost přidat popis

nebo přílohy. To je vhodné využít k informování o konkrétním obsahu školení. Pokud jsou všechny potřebné informace vyplněné je možné událost či úkol uložit. Ty se pak objeví v kalendáři a účastníkům přijdou upozornění.

The image shows a Google Calendar interface for February 2024. The calendar grid displays the following events:

NE	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO
28	29	30	31	1. úno	2	3
4	5	6	7 Školení - BOZP	8	9	10
11	12	13 Školení - nová IT techn	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23 Teambuilding	24
25	26	27	28	29	1. bře	2

Obrázek 2: Sdílený Google kalendář s firemními vzdělávacími akcemi (zdroj: zpracováno autorkou v Google kalendáři)

S pravidelným firemním vzděláváním souvisí i ověřování znalostí po absolvování firemní vzdělávací akce. Ověřování je velice důležité k tomu, aby firma zjistila, zda zaměstnanci všechny instrukce a nové informace správně pochopili.

4.9.2 Ověřování znalostí

Jelikož dotazníkové šetření u otázky „Ověřují se u Vás ve firmě znalosti po absolvování vzdělávací akce?“ vykazalo, že 48 % respondentům neověřují v jejich zaměstnání znalosti po absolvování vzdělávací akce, je zde nutné navrhnout řešení. Jelikož neověřování znalostí vede k tomu, že pracovní výsledky zaměstnanců mohou být neefektivní.

Navrhovaným řešením pro ověření znalostí po absolvování vzdělávací akce je implementace speciální aplikace pro zaměstnance do jejich mobilních či desktopových zařízení. Tato aplikace by poskytovala testy nebo kvízy, kde by zaměstnanci měli prokázat své nové znalosti a dovednosti nabyté ze vzdělávání. Tento test by sloužil jako ověření úspěšného zvládnutí vzdělávacího obsahu a jako nástroj pro hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Tato forma ověřování by měla vždy stanovený nejzazší termín splnění testu či kvízu a následně by nastalo vyhodnocování, aby jak zaměstnanci,

tak zaměstnavatelé měli představu o úrovni vzdělání. Jelikož by tato aplikace fungovala jak na mobilu, tak na desktopu, mohli by zaměstnanci testy plnit odkudkoliv.

Díky interaktivnímu ověření znalostí prostřednictvím testování by bylo možné lépe monitorovat a zhodnocovat pokrok zaměstnanců a zajištění, že nové znalosti jsou skutečně získány a aplikovány v pracovním prostředí. Takový systém by umožnil firmě efektivněji spravovat vzdělávání svých zaměstnanců a zajistit maximální návratnost z investic do jejich rozvoje.

Ověřování znalostí by mělo být prováděno systematicky a pravidelně po dokončení každého kurzu, aby bylo možné sledovat pokrok zaměstnanců, a identifikovat oblasti, ve kterých je třeba jejich další rozvoj. Tímto způsobem bude možné lépe měřit dopad vzdělávacích iniciativ na pracovní výkonnost a efektivitu zaměstnanců, což přispěje k lepšímu plánování a strategickému rozhodování v oblasti vzdělávání ve firmě.

Tyto dva návrhy by také měly pomoci s efektivitou vzdělávání ve firmách výrobního průmyslu, jelikož ta není hodnocena velmi dobře, 37,3 % respondentů hodnotí efektivitu vzdělávání ve firmě jako spíše neefektivní nebo velmi neefektivní.

4.9.3 Dotované vzdělávací kurzy

Z dotazníkového šetření vyšlo, že na otázku „Je dle Vašeho názoru nabídka firemního vzdělávání dostačující?“, odpovědělo 42,7 % respondentů, že dle jejich názoru není nabídka firemního vzdělávání dostačující.

Jelikož mnoho zaměstnanců považuje nabídku vzdělávání za nedostačující, je zde možnost dotovaných vzdělávacích kurzů od Ministerstva práce a sociálních věcí (MPVS). Tyto kurzy MPVS poskytuje s cílem podpořit rozvoj dovedností a znalostí zaměstnanců. Tyto dotované vzdělávací kurzy jsou zaměřeny na zlepšení pracovních příležitostí, povzbuzení zaměstnanosti a posílení konkurenceschopnosti na trhu práce. MPVS spolupracuje s různými institucemi a poskytovateli vzdělávacích kurzů, aby zajistilo dostupnost kvalitního a relevantního vzdělávání pro různé profesní skupiny a odvětví. Díky těmto dotacím mají zaměstnanci možnost získat nové dovednosti, přeškolit se na jiná povolání nebo se specializovat v oblastech s vyšší poptávkou na trhu práce. Záměnce si může vybírat ze dvou typů kurzů – rekvalifikační a vzdělávací. Rekvalifikační kurzy jsou poskytovány v rámci tzv. volených nebo zabezpečených rekvalifikací v širokém spektru oborů, zatímco vzdělávací kurzy se zaměřují pouze na digitální oblast vzdělávání.

Postup přihlášení do kurzu:

1. zvolení kurzu a přihlášení online prostřednictvím osobní datové schránky nebo Identity občana,
2. vyplnění, odeslání přihlášky a její schválení (není nutné navštěvovat úřad práce),
3. vzdělavatel ověří, zda má zájemce nárok na kurz a poté pošle přihlášku úřadu práce,
4. následně zájemce obdrží potvrzení přihlášky úřadem práce ve svém účtu na portálu MPSV, budou zde i podmínky za jakých úřad práce přispěje na kurz,
5. po absolvování kurzu dostane účastník od vzdělavatele fakturu a osvědčení o absolvování kurzu.

Tabulka 5: Úhrada kurzů od MPSV (zdroj: zpracováno autorkou)

Typ kurzu	Cena kurzu
Kurz dalšího vzdělávání	18 % z ceny kurzu zaplatí zájemce vzdělavateli
Rekvalifikační kurzy	lze studovat zcela zdarma

MPVS (2024) uvádí, že pokud zájemce splňuje všechny podmínky, úřad práce proplácí až 50 tis. Kč za tři roky. Pokud podmínky zájemce nespĺňuje, bude muset náklady na vzdělávání či rekvalifikaci uhradit sám.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat a shrnout aktuálně využívané výukové metody a mentorské techniky ve firemním vzdělávání zaměstnanců podniků ve vybraném sektoru a regionu. Tento cíl se zdařilo naplnit.

V teoretické části byl vymezen pojem „firemní vzdělávání“, dotknula se také vzdělávání zaměstnanců a přístupů ke vzdělávání ve firmách. Tato část také popsala metody vzdělávání, a to jak interní, tak externí. Teoretická část práce slouží k prozkoumání oblasti firemního vzdělávání a hlubšímu porozumění metodám vzdělávání, stejně jako k pochopení vztahů mezi jednotlivými pojmy.

Praktická část se zabývala identifikací a souhrnem výsledků dotazníkového šetření. Dotazník byl vyplněn 113 respondenty, tedy zástupci ze 113 firem. Tito respondenti byli získáni prostřednictvím e-mailového kontaktování. Návratnost dotazníkového šetření byla 22,6 %.

Výsledky praktické části nám říkají, že ve více jak polovině firem zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání. Firemnímu vzdělávání se zaměstnanci věnují nejraději během pracovní doby, a to zejména briefingu, diskusi nebo brainstormingu. Nejvíce využívanou moderní metodou je ve výrobním průmyslu e-learning, který také zaměstnancům nejvíce vyhovuje. Co se týče nedostatků ve firmách výrobního průmyslu, dle téměř poloviny respondentů je nabídka firemního vzdělávání nedostačující. Respondenti také nemají ve většině firem možnost pravidelného vzdělávání a následné kontroly znalostí po absolvování vzdělávací akce.

V návaznosti na nedostatky bylo navrženo vylepšení ve firemním vzdělávání těchto firem, které jim mohou pomoci v pravidelnosti, kontrole znalostí a rozšíření nabídky kurzů, a tím vyšší efektivitě vzdělávání. Tyto návrhy mohou pomoci i jiným firmám s problémy ve vzdělávání, jsou určeny pro všechna odvětví.

Hlavní hodnota této práce spočívá v poskytnutí uvedených návrhů na zlepšení firemního vzdělávání. Návrhy byly určeny podle oblasti, kde odpovědi respondentů vykazovaly nedostatky. Dalším přínosem je, že zaměstnavatelé se snaží své zaměstnance (až na výjimky) ve vzdělávání finančně podporovat.

Summary a keywords

Research of Methods and Techniques of Corporate Education and Use of Current Trends

Name and surname: Adéla NOVÁKOVÁ

Field of study: Economy and Management

University: University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty: Faculty of Economics

Year of study: 4

The presented bachelor thesis deals with methods of corporate training of employees and the use of current trends in companies. The aim of the thesis is to identify and summarize the currently used teaching methods and mentoring techniques in corporate employee training in a selected sector and region. The thesis includes a questionnaire survey to collect necessary information about the companies and then to evaluate this information. Using the questionnaire, the most used methods are evaluated, and a summary of the methods used in the selected sector and region is made. The questionnaire also focuses on the methods of delivering corporate training, where it is determined whether the company uses an internal component or an external agency. The benefit of the thesis is to identify shortcomings in education in the company.

Key words: training, external agencies, mentoring methods, current trends, questionnaire survey

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Grada.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13 ed.). Grada.
3. Barda, L. (2020). Agilita ve vzdělávání. *Firemní vzdělávání*.
https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_270170aaf8a7466fb5f54ae05d867236.pdf
4. Barták, J. (2006). *Skryté bohatství firmy* (1st ed.). Alfa.
5. Barták, J. (2007). *Profesní vzdělání dospělých*. Univerzita Jana Amose Komenského.
6. Barták, J. (2015). *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích* (1st ed.). Univerzita Jana Amose Komenského.
7. Bilčíková, M. (2019). *Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců*.
8. Briefing, brífing. (2019). *ManagementMania's Series of Management*.
<https://managementmania.com/cs/briefing>
9. Cristescu, R. (2022). 7 Learning and development trends shaping the 2023 training landscape. <https://www.cypherlearning.com/blog/business/learning-and-development-trends-2023>
10. Čemová, L. (2019). Assessment centrum: Co to je a jak uspět? *Jobfairs.eu*.
<https://www.jobfairs.eu/magazin/assessment-centrum-pohovor-trochu-jinak>
11. Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G., & Angelova, G. (2015). *Gamification in Education: A Systematic Mapping Study*.
12. Dočekal, V. (2018). Teambuilding vs. Teamspirit. *Firemní vzdělávání*.
https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_d289da343f3544919cfa08cc3557ccdd.pdf
13. Dvořáková, M. (2017). Jak na brainstorming. *Firemní vzdělávání*.
https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_2f61b40d923c471c8c4384d244911be9.pdf
14. Dvořáková, M. (2018). Peer (to peer) learning. *Firemní vzdělávání*.
https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf
15. E-Learning. (2015). *ManagementMania's Series of Management*.
<https://managementmania.com/cs/e-learning>
16. Frk, B. (2016). Co je to gamifikace? *Firemní vzdělávání*.
https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf
17. Frk, B. (2017). Microlearning. *Firemní vzdělávání*.
https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf
18. Frk, B. (2020). Aplikace pro vás: Arist. *Firemní vzdělávání*.
https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_afd116a4eb604a50a06f4f8ffd756ed1.pdf
19. Frk, B. (2022). Upskilling & reskilling. *Firemní vzdělávání*.
https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_b4f35cc651d2412a9e2d0da948507c73.pdf

20. Hofmann, E., & Löhle, M. (2017). *Jak se úspěšně učit: Nejlepší strategie a techniky* (1st ed.). Grada.
21. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* (1st ed.). Grada.
22. James-Springer, C., & Cennamo, K. (2021). *A Tool for Determining e-Learning Readiness: Springer Briefs in Educational Communications and Technology* (1st ed.).
23. Ježovít, R., & Kosmály, P. (2012). *Development and Training of Operational Staff in the Retail Segment in the Czech Republic*.
24. Kazík, P. (2017). *Rukověť dobrého interního lektora: Pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích* (1st ed.). Grada.
25. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5 ed.). Management Press.
26. Kříž, J. (2021). Nanolearning. *Firemní vzdělávání*.
https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_508aeebf192c459f8eab1729174abf74.pdf
27. Kubeš, M., & Šebestová, E. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí* (1st ed.). Grada.
28. Langer, T. (2016). *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých* (1st ed.). Grada.
29. Laubscher, D., Bosch, D., & Kyei-Blankson, L. (2021). *Re-Envisioning and Restructuring Blended Learning for Underprivileged Communities: Advances in Educational*.
30. Medlíková, O. (2013). *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora* (2nd ed.). Grada.
31. Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké lze použít? (2020). *Orange Academy*. <https://orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu/>
32. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2024). Dotované vzdělávací kurzy. <https://www.mpsv.cz/jsem-v-kurzu>
33. Procházka, M., & Somr, M. (2008). *Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých* (1st ed.). VStudio.
34. Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník* (1st ed.). Grada.
35. Puthanveedu, L. (2022). Nano-vzdelávanie: Ako viesť lekcie s veľkým dosahom. *AhaSlides*. <https://ahaslides.com/sk/blog/nano-learning/>
36. Report o firemním vzdělávání v Česku za rok 2022. (2022). *Seduo magazín*. <https://magazin.seduo.cz/wp-content/uploads/2023/03/seduo-report-cz-2.pdf>
37. Rotace práce (Job Rotation). (2016). *ManagementMania's Series of Management*. <https://managementmania.com/cs/rotace-prace>
38. Simonová, N. (2012). Co vlastně znamená „vzdělání“ aneb stejně mu nikdo neunikne. *Socio web*.
<http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&lst=115&shw=235>
39. Suchá, M. (2022). Jak připravit efektivní vzdělávání zaměstnanců. *Jenprace.cz*. <https://www.jenprace.cz/magazin/jak-pripravit-efektivni-vzdelavani-zamestnancu>
40. Svatoš, V., & Lebeda, P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy* (1st ed.). Grada.
41. Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů* (1st ed.). Univerzita Jana Amose Komenského.

42. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.
43. Vodák, & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2nd ed.). Grada.
44. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. (2014). *BusinessINFO.cz*.
<https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	26
Graf 2: Četnost vzdělávajících se firem	28
Graf 3: Četnost zájmu o další vzdělávání	28
Graf 4: Spokojenost se stavem vzdělávání	29
Graf 5: Hradí firma vzdělávání	29
Graf 6: Preferované formy vzdělávání	30
Graf 7: Výběr vzdělávacích kurzů	31
Graf 8: Kdy se zaměstnanci nejraději	31
Graf 9: Frekvence využívání interních metod	33
Graf 10: Frekvence využívání externích metod	33
Graf 11: Preference způsobu metod vzdělávání	34
Graf 12: Využívanost vzdělávacích trendů	35
Graf 13: Vzdělávací trendy podle toho, jak respondentům vyhovují	36
Graf 14: Efektivnost firemních vzdělávacích programů	37
Graf 15: Dostatečnost nabídky firemního vzdělávání	37
Graf 16: Délka vzdělávací akce	38
Graf 17: Možnost pravidelného firemního vzdělávání	39
Graf 18: Dostatečnost frekvence vzdělávacích aktivit	39
Graf 19: Ověřování znalostí	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dosažené vzdělání	26
Tabulka 2: Věk.....	27
Tabulka 3: Rodinný stav	27
Tabulka 4: Využívanost trendů ve vzdělávání	35
Tabulka 5: Úhrada kurzů od MPSV.....	45

Seznam obrázků

Obrázek 1: Přidání události do sdíleného kalendáře Google	42
Obrázek 2: Sdílený Google kalendář s firemními vzdělávacími akcemi	43

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	
---------------------	--

Příloha 1

Průzkum metod a technik firemního vzdělávání a využívání aktuálních trendů



B *I* U ☰ ✕

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Nováková a jsem studentkou Ekonomické fakulty oboru Ekonomika a management na Jihočeské univerzitě.

Proším o vyplnění dotazníku, který se týká vzdělávání zaměstnanců. Vyplnění Vám zabere zhruba 10 minut. Dotazník je anonymní a slouží pouze ke zpracování mé bakalářské práce. Cílem je zjistit, jak probíhá vzdělávání zaměstnanců ve firmách.

Děkuji a přeji hezký zbytek dne.

Máte ve Vaší firmě možnost dalšího vzdělávání? *

- ano
- ne

Jak jste spokojen(a) se stavem podnikového vzdělávání ve firmě? *

- | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| velmi spokojen(a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | velmi nespokojen(a) |

Hradí Vaše firma zaměstnancům další vzdělávání? *

- hradí zcela
- hradí částečně
- nehradí

Jaké formy dalšího vzdělávání preferujete? *

- prezenční
- online
- kombinované (prezenční + online)

Jaké kurzy v rámci dalšího vzdělávání si vybíráte? *

- jazykové
- kurzy nezbytné k výkonu profese
- odborné
- zájmové

Kdy se nejraději věnujete dalšímu vzdělávání? *

- během pracovní doby
- ve svém volném čase

Jak často jsou využívány interní metody vzdělávání ve Vaší firmě? *

	velmi často	občas	zřídka kdy	nikdy
Koučování (proces...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring (proces...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotace práce (proc...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briefing (krátké nef...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskuse (rozhovor ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak často jsou využívány externí metody vzdělávání ve Vaší firmě? *

	velmi často	občas	zřídka kdy	nikdy
Brainstorming (tec...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teambuilding (vše...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hraní rolí (proces, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outdoor trénink (pr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assesment centra ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Development centr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Případové studie (...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preferujete spíše: *

- interní metody vzdělávání
- externí metody vzdělávání
-

Které vzdělávací trendy Vaše firma využívá? *

- Brainwriting (metoda hledání nových nápadů, jež kombinuje rysy různých typů brainstormingu, nápady js...
- Metoda CNB (spočívá v tom, že si každý účastník shromažďuje ve svém notesu poznámky a informace k ...
- E - learning (výuka s využitím výpočetní techniky a internetu)
- Blended learning (forma vzdělávání, která kombinuje výhody offline a online a ty se doplňují)
- Nudge learning (pošťouchnutí přijde do e-mailové schránky nebo do zprávy na mobilním telefonu a zamě...
- Micro learning (podobný e - learning, jen micro learning představuje výuku s menším a jednodušším obsa...
- Nano learning (metoda, která studentům v krátkém časovém úseku předává drobné střípky informací)
- Gamifikace (využívání herních principů a mechanismů ve vzdělávání)
- Upskilling (metoda, která se věnuje tomu, aby se zaměstnanci dozvěděli více o své současné pozici,
- Reskilling (zaměřuje se na přípravu zaměstnanců na změnu zaměstnání)
- Agilní učení (pružný přístup k vzdělávání, který podporuje rychlou adaptaci a spolupráci v měnícím se pro...
- Peer learning (přístup k vzdělávání, kde jednotlivci ve skupině sdílejí znalosti a učí se vzájemně)
- žádný

Který ze vzdělávacích trendů Vám vyhovuje nejvíce? *

- Brainwriting
- Metoda CNB
- E - learning
- Blended learning
- Nudge learning
- Micro learning
- Nano learning
- Gamifikace
- Upskilling
- Reskilling
- Agilní učení
- Peer learning
- žádný

Jak hodnotíte efektivitu stávajících vzdělávacích programů ve Vaší firmě? *

- | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| velmi efektivní | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | neefektivní |

Je dle Vašeho názoru nabídka firemního vzdělávání dostačující? *

- ano
- ne

Jakou délku vzdělávací akce preferujete? *

- do 2 hodin
- cca 4 hodiny
- cca 7-8 hodin
- vícedenní

Jak často máte možnost se dále vzdělávat? *

- nepravidelně
- 1x měsíčně
- více než 2x měsíčně
- nevyžívám

Myslíte si, že frekvence vzdělávacích aktivit je dostatečná? *

- | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| dostatečná | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nedostatečná |

Myslíte si, že frekvence vzdělávacích aktivit je dostatečná? *

- | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| dostatečná | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nedostatečná |

Uvítal/a byste možnost dalšího vzdělávání? *

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jsem *

- muž
- žena

Věk: *

- méně než 20
- 20 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 let a více

Jaký je Váš rodinný stav? *

- svobodný/á bez dětí
- svobodný/á s dětmi
- vdaná/ženatý bez dětí
- vdaná/ženatý s dětmi
- rozvedený/á bez dětí
- rozvedený/á s dětmi

Jaké máte vzdělání? *

- středoškolské vzdělání s maturitou
- středoškolské vzdělání (vyučen/a)
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské vzdělání (bakalářské)
- vysokoškolské vzdělání (magisterské)
- vysokoškolské vzdělání (doktorské)