

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Vývoj firemního vzdělávání a implementace e-learningu

Bakalářská práce

Roman Švorc

Vedoucí práce: Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Roman Švorc**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Vývoj firemního vzdělávání a implementace e-learningu**

Cíl: Cílem bakalářské práce je porovnat běžné vzdělávací procesy vedené klasickou formou a vzdělávací procesy, řízené pomocí informačních a komunikačních technologií. Popis používaných vzdělávacích nástrojů, porovnání prezenční a distanční formy školení. Pohled do historie vzdělávání a popis jeho celkového vývoje. Dalším cílem je prakticky zodpovědět, zda jsou zaměstnanci ve firmách spokojeni s aktuální formou vzdělávání, a jak jsou spokojeni jejich školitelé. Konstruktivně zkritizovat chyby, a nedostatky a zjistit co je potřeba udělat proto, abychom tento důležitý proces vylepšili a zefektivnili.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Rozvoj personálního řízení
3. Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání
4. Analýza současné situace
5. Shnutí a vyhodnocení analýzy
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
3. ZOUNEK, J. *E-learning : učení (se) s digitálními technologiemi : kniha s online podporou*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 330 s. ISBN 978-80-7676-175-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2022

Roman Švorc

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 8. 6. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 23.4.2023

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Kornélii Svačinové, Ph.D. za odbornou pomoc a rady během zpracování bakalářské práce. Dále děkuji respondentce ze společnosti Entry Engineering za poskytnuté materiály, ochotu a spolupráci, při zpracování analytické části.

Obsah

Úvod	8
1 Personální řízení.....	9
1.1 Definice pojmu a jeho význam	9
1.2 Rozvoj personálního řízení	10
1.3 Pojem vzdělávání a rozvoj.....	11
1.4 Teorie učení se	12
2 Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání.....	18
2.1 Vzdělávací metody „on the job“	18
2.2 Vzdělávací metody „off the job“	20
2.3 E-Learning	24
3 Analýza současné situace	31
4 Shrnutí a vyhodnocení analýzy.....	33
Závěr	36
Seznam literatury	37
Seznam obrázků a tabulek.....	39
Seznam příloh	40

Seznam použitých zkratk a symbolů

HR – Human Resources (Lidské zdroje)

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolil Vývoj firemního vzdělávání a implementaci e-learningu. Jedním z hlavních důvodů, proč jsem si zvolil právě toto téma bylo, že firemní vzdělávání, v posledních pár letech, výrazně mění svoji podobu. Z důvodů celosvětové pandemie, byli zaměstnanci i personalisté nuceni, rychle se adaptovat na nové podmínky. Do hry vstoupili moderní technologie a veškeré vzdělávací procesy musely probíhat distančně.

Teoretická část bude rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole obecně definuji pojem personální řízení a specifikuji vzdělávání a rozvoj z hlediska vývoje. Zabývat se také budu vzdělávacím systémem ve firmách a teoriemi učení se. V druhé kapitole budou podrobně rozebrány vzdělávací metody, aktivně využívané ve firemním vzdělávání. Největší prostor zde dostane nástroj e-learning, který v posledních letech zažívá největší rozmach.

Praktická část se bude věnovat analýze firemního vzdělávání v konkrétní společnosti. Pomocí rozhovoru s HR zaměstnancem, bude definována podoba vzdělávání v minulých letech a podoba aktuální. Následně dojde k porovnání těchto období a celkovému shrnutí.

Cílem práce je tedy stručně zmapovat vývoj vzdělávání ve firmách a shrnout jeho nynější podobu.

1 Personální řízení

1.1 Definice pojmu a jeho význam

Personální řízení neboli personalistiku, lze definovat jako velmi podstatnou součást organizace, která má na starost každou osobu zapojenou do pracovního procesu. Jedná se o činnosti jako je získávání zaměstnanců, jejich formování, správné využívání a fungování či jejich organizování. Zároveň má také na starost jejich pracovní uspokojení a seberozvoj, ať už v pracovním nebo osobním životě. Vzhledem k tomu, že lidská pracovní síla představuje v každé organizaci ten nejdůležitější zdroj, dalo by se označit řízení lidských zdrojů jako jádro celého managementu organizace. Každá společnost by tedy měla znát hodnotu a význam svých zaměstnanců, neboť to oni rozhodují o konečném úspěchu či neúspěchu organizace.

Josef Koubek rozdělil zdroje v organizaci podle obrázku 1 v němž také definoval proces řízení. O personální politice a strategii, rozhoduje každá společnost sama a stát by do těchto „vod“ vůbec neměl vstupovat. Mohl by totiž zapříčinit potencionální konflikt mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.¹



Obrázek 1-Zdroje v organizaci

¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

1.2 Rozvoj personálního řízení

Pro srozumitelnější definici rozvoje v personálním řízení, dělíme jednotlivé koncepce podle období. Ačkoliv pojem personalistika slouží jako obecný pojem pro práci s lidmi, jeho jiná formulace „personální řízení“ nám označuje jedno z vývojových období personální práce, stejně jako pojem „personální administrativa“ nebo řízení lidských zdrojů.

Pojem personální správa nám definuje vůbec nejstarší koncepci, která dříve neměla ani zdaleka takovou podobu, jakou má dnes. Jednoduše řečeno šlo o administrativní služby ve firmě a o administrativní procesy, které se týkali přijímání zaměstnanců a evidenci dokumentů s informacemi o nich. Personální práce tedy tvořila spíše pasivní část a rozvíjet se začala až v pozdějších letech. Tato koncepce je ovšem využívána dodnes, ale pouze zřídka například ve firmách, kde nejsou řídicí pravomoce tolik rozdělovány.

Následovníkem personální administrativy bylo ono personálního řízení. To bylo možné registrovat již před druhou světovou válkou, kdy se firmy velmi rychle rozrůstali a snažili se o co největší expanzi. Každá firma měla za cíl ovládnout trh a zničit veškerou konkurenci. Během tohoto dynamického období si zaměstnavatelé začali všímat, že jejich obrovskou výhodou mohou být efektivně pracující zaměstnanci. Hlavními aspekty, jak toho docílit, byl důkladný výběr zaměstnanců, jejich správná organizace a formování, a v neposlední řadě správná motivace. Díky tomuto uvědomění se dostalo personální řízení do popředí, ve firemní struktuře. Začala se formovat personální politika, definovali se metody práce s lidmi a vznikali personální útvary, které se skládali z lidí, specializujících se na personální práci. Těmto útvarům se, postupem času, povedlo vytvářet si čím dál tím větší vliv.²

Poslední a zároveň nejaktuálnější koncepcí je řízení lidských zdrojů. Ta se začala utvářet přibližně v polovině století, kdy vyšlo najevo, že lidská práce je nejdůležitějším zdrojem v organizaci a místo administrativních činností se začalo řízení lidských zdrojů věnovat hlavně řídicím činnostem. Jedná se v podstatě o rozvinutější personální řízení, ale klíčovým rozdílem je skutečnost, že během

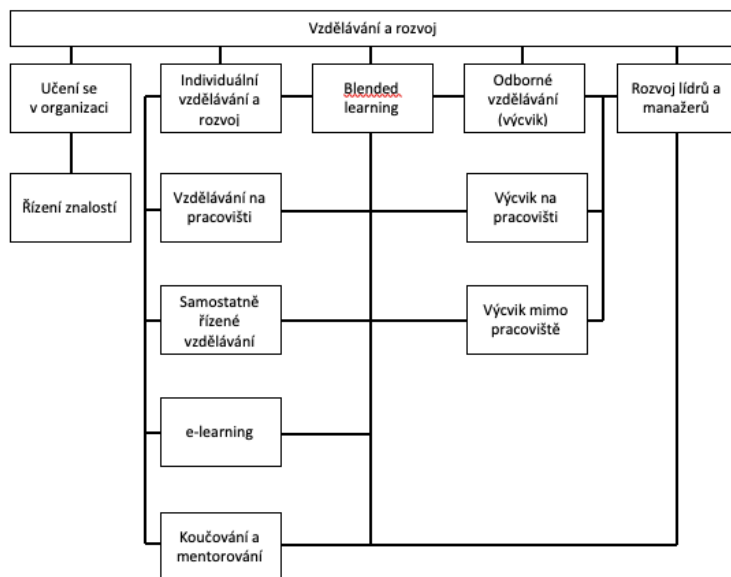
² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

vývojové fáze řízení lidských zdrojů se stává personální práce každodenní činností všech vedoucích pracovníků na rozdíl od personálního řízení, kdy se o tuto činnost starali pouze odborní personalisté.³

1.3 Pojem vzdělávání a rozvoj

Cílem každé organizace je zaměstnávat takové zaměstnance, kteří mají odpovídající vzdělání, v podobě znalostí a dovedností, k efektivnímu vykonávání své profese. Tento stav zajišťuje proces, který nazýváme „Vzdělávání a rozvoj“. Díky němu zaměstnanci získávají nové zkušenosti a schopnosti, které následně uplatňují. K tomu jsou využívány vzdělávací programy, odborní pracovníci a jiné vzdělávací subjekty nebo individuální seberozvoj.⁴

J. Reynolds navíc rozděluje termíny na výcvik a učení se. Pod pojmem „učení se“ se skrývá individuální iniciativa jedince, který se sám snaží získávat nové znalosti. Naopak výcvik můžeme chápat jako službu, kterou zaměstnanci zajistí jeho zaměstnavatel.⁵ Ovšem složek vzdělávání a rozvoje je více. Definici podle Michala Armstronga ukazuje obrázek číslo 2.



Obrázek 2-Složky vzdělávání a rozvoje

³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁵ REYNOLDS, J., CALEY, L., & MASON, R. How do people learn? Chartered Institute for Personnel and Development. 2002. ISBN 978-08-529-2956-8

Ke vzdělávání a rozvoji by se mělo přistupovat strategicky, jelikož každá organizace má své strategické cíle, na které uplatňuje určité postupy a politiky. K dosažení těchto cílů, firma využívá své zaměstnance, tudíž je namístě, aby se do těchto zdrojů patřičně investovalo. Nejen že jejich rozvoj napomáhá firmě v přítomnosti, ale také zajišťuje konkurenční výhodu v budoucnu. Hlavním cílem strategického vzdělávání je tedy zajištění kvalitního personálu v organizaci.⁶

Tento fakt ve své práci ověřila María Aragon a Raquel Valle, které pro svůj výzkum vybrali 3456 firem sídlících ve Španělsku a pomocí dotazníků shromažďovali informace od vedoucích pracovníků, kteří měli v dané firmě na starost školení zaměstnanců a v případě, že ve firmě taková pozice neexistovala, byli osloveni manažeři v oddělení lidských zdrojů. Cílem bylo zjistit, zda vzdělávání těchto pracovníků vede k jejich lepším výkonům. Vzhledem k tomu, že vyplněné dotazníky zaslalo pouze 9,14% z oslovených firem, zúčastnilo se tedy průzkumu 316 respondentů. Na základě výsledků bylo dokázáno, že firmy, které intenzivně vzdělávají své manažery, tak dosahují lepších výsledků oproti firmám, které to zanedbávají nebo vůbec nedělají.⁷

Podobně zkoumal zlepšení výkonosti ve firmách i Charles Benabou, který už v roce 1996 sestavil studii, na základě jejíchž výsledků se projevilo, že obchodní a finanční výsledky padesáti zkoumaných firem, kladně ovlivňuje aktivní využití školících aktivit i po zahrnutí nákladů na tyto aktivity.⁸

1.4 Teorie učení se

1.4.1 Vymezení pojmů obecně

Již v předchozí kapitole bylo zmíněno několik možností učení se. Možnosti, jakými se lidé mohou učit rozdělil M. Armstrong na tři sféry.

⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁷ ARAGON, Isabel Barba & VALLE, Raquel Sanz. Does training managers pay off?, *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, 1671-1684

⁸ BENABOU, Charles. Assessing the impact of training programs on the bottom line. *National Productivity Review*. 2006. 91 - 99

1. **Sociální učení** – Učení se podvědomě podle kolegů, nadřízených pracovníků a ostatních lidí v okolí
2. **Učení se ze zkušeností** – Učení se na základě vlastních zkušeností a aktivního zapojení se do procesu práce. Nestačí pouze slyšet nebo vidět, jak se něco dělá.
3. **Samostatné řízení** – V tomto případě se sám zaměstnanec snaží naučit nové dovednosti a získat větší znalosti, díky vlastní motivaci a iniciativě.

Zároveň také definoval čtyři nejdůležitější teorie, které lze využít v procesu firemního vzdělávání.

Teorie operantního podmiňování

K popisu této teorie vycházel Armstrong z díla B.F.Skinnera, který věřil, že člověk je schopen kladně nebo záporně přizpůsobit své jednání v případě, kdy si je vědom skutečnosti, že za svou práci může být odměněn nebo naopak potrestán.

Teorie kognitivního učení

Tento druh učení je založen principu, kdy lidé zaznamenají nejdůležitější fakta nebo pojmy, a osvojí si díky tomu danou problematiku. Armstrong definoval tento druh pomocí věty: „Učící se lidé jsou něco jako výkonné stroje na zpracování informací.“

Teorie učení se ze zkušeností

Lidé se sami dokážou naučit nové věci a zpracovat své poznatky tak, aby je v budoucnu mohli promítnout do své práce a vyvarovali se chyb, které už učinili v předchozích situacích.⁹

Teorie sociálního učení

L. Hloušková a H. Koudelová staví tento druh učení paralelně vedle „individuálních“ druhů učení. Tato teorie je definována jako společenský proces,

⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

který probíhá v sociálním prostředí a vyžaduje sociální kontakt. Lidé se učí napodobováním svého okolí a identifikují jeho způsoby a chování. Důležitá je přítomnost vzorů, které působí na učícího se jedince.¹⁰

1.4.2 Motivace

Motivace je velmi důležitým nástrojem v oblasti vzdělávání pracovníků. Pokud chceme, aby se lidé efektivně učili, tak je ideální, když sami chtějí. V opačném případě je nutné jim k tomu napomoci.¹¹

J.Plamínek definoval motivaci jako nenásilnou cestu k dosažení kladného přístupu k práci nebo jiné činnosti. Tento přístup dělí na dva faktory, jenž spolu souvisí. Prvním z nich je stimulace. Jde o situaci, v níž má člověk pozitivní přístup k činnosti pouze po dobu, kdy jsou mu uspokojovány jeho stimuly. V jiném slova smyslu, jsou mu jakkoliv kompenzovány špatné podmínky během určité činnosti.

Druhým faktorem je ona motivace, kterou má každý jedinec odlišnou. Je velmi složité odhadnout motivy daného člověka, ale v případě, že se to podaří, může být pozitivní přístup člověka dlouhodobý a může pokračovat i bez vnějších podnětů.¹²

1.4.3 Systém vzdělávání v organizaci

Abychom dokázali zlepšit schopnosti a dovednosti pracovníků ve firmě, je důležité sestavit k tomu systém. Josef Koubek takový systém rozčlenil na několik částí a do jeho obsahu zařadil několik vzdělávacích aktivit. Jedná se o orientaci, doškolení a přeškolení, a rozvoj, jenž iniciuje daná organizace.

Na efektivním fungování tohoto systému se podílí několik útvarů. Hlavním z nich je oddělení lidských zdrojů, které má vzdělávání pracovníků na starost. Dále se účastní všichni vedoucí pracovníci a také odborová sdružení, nebo jiná zaměstnanecká sdružení. Ovšem do tohoto systému zasahují také externí zdroje. Jedná se o odborníky či instituce se specializací na vzdělávání. S jejich pomocí je

¹⁰Informační systém [online]. Copyright © [cit. 17.04.2023]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1421/jaro2008/UZB003/um/4429574/Teorie_uceni.pdf

¹¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹² PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

sestavení vzdělávacího cyklu snadnější. Vzdělávací cyklus se skládá z několika částí. V první fázi je nutné definovat potřeby pracovníků.¹³

Tyto potřeby nám mají ukázat co konkrétně by měl daný zaměstnanec umět a znát, k vykonávání své pracovní pozice. Ne vždy je tato identifikace potřeb jednoduchá, neboť pro každou pozici jsou jiné vzdělávací potřeby a v případě, že jejich analýza bude provedena velmi obecně, nemusí mít výsledné vzdělání takřka žádný účinek.

Michael Armstrong ve své publikaci rozděluje analýzu na tři úrovně – úroveň organizace, úroveň skupiny a úroveň jednotlivce. Tyto úrovně spolu vzájemně úzce souvisí a některé metody se vztahují k vícero úrovním. V případě, že se nám tedy podaří úspěšně analyzovat potřeby organizace, povede to k analýze potřeb i v oblasti skupin. Stejným způsobem to funguje i ve vztahu mezi úrovní skupin a úrovní jednotlivce.

Návaznost je taková, že stejný účinek se projeví i v případě, že k analýze budeme přistupovat opačným směrem. Analytické metody pro úroveň organizace jsou analýza plánů organizace, analýza plánů lidských zdrojů, a metoda průzkumů potřeb vzdělávání, která se týká i úrovně skupin.

V organizaci je důležité nahlížet do budoucnosti, z toho důvodu je nutné analyzovat její plány a plány lidských zdrojů. Díky takové analýze může firma získat náskok a zacílit vzdělání tak, aby v budoucnu měla dostatek personálu s konkrétními znalostmi. Zároveň, pokud má v plánu změnit některé z pracovních postupů, tak je také nutné, se nad tímto pozastavit. S pomocí těchto identifikátorů dokážeme sestavit konkrétní vzdělávací plán například k získání multidisciplinárních dovedností pro zaměstnance. V případě, že jsou předmětem analýzy jednotlivci, je namístě vytvořit analýzu pracovních míst a rolí. V ní jsou vytvořeny profily pracovních míst, jenž obsahují popis dovedností a znalostí, jimiž by měl zaměstnanec disponovat.¹⁴

¹³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

Podoba pracovních postupů, které se k daným pracovním místům vztahují, se v závislosti na čase často mění, proto by se jejich profily měli neustále aktualizovat, tak aby nedošlo během výsledné identifikace potřeb ke zkreslení.

Nakonec by každý jedinec, měl sám reflektovat své potřeby ve vzdělání, na základě vlastního hodnocení. To však bohužel nestačí a je nutná i kooperace s nadřízeným nebo přímo se zaměstnavatelem. Výstupem je souhrn potřebných schopností a znalostí, kde je u každého z bodů metoda, která dopomůže dosáhnout uspokojení konkrétní potřeby. Profily pracovních rolí dobře poslouží během sestavování vzdělávacích kurzů a aktivit.

Jak již bylo zmíněno vlastní sebereflexe je jedním z ukazatelů, který pomáhá k identifikaci potřeb. Ovšem ne každý dokáže objektivně posoudit své přednosti a nedostatky. K tomu slouží průzkumy v podobě rozhovorů. Komunikace mezi zaměstnancem a manažerem může odhalit prostory ke zlepšení a díky osobnímu kontaktu a výměně názorů si člověk dokáže uvědomit své nedostatky na základě čehož mohou všechny tyto pohledy odrážet potřeby vzdělávání.¹⁵

V případě, že máme ideálně sestavený plán seberozvoje, následuje druhá fáze cyklu, kterou je plánování vzdělávání. Hlavním aktérem v této fázi často bývá podniková rada, zastupující zaměstnance, společně s oddělením lidských zdrojů, vedením firmy a komisí pro rozvoj vzdělávání.

Už během první fáze se zaznamenávají předběžné návrhy vzdělávacích procesů, přibližné rozpočty a různé jiné předpovědi. Ovšem až po stanovení potřeb se s nimi začíná pracovat. Během plánování se všechny položky zprocesují, upřesní se jejich kritéria a sestaví se definitivní vzdělávací program. Kvalitně zpracovaný vzdělávací program obsahuje osm nejdůležitějších informací.¹⁶

První z nich je jednoznačně definice požadovaného vzdělávání a jeho obsah. Dále musí být uvedeno, pro koho je vzdělávání určené. Vzdělávání může být zajištěno pro jednotlivce nebo skupiny. Ve stručnosti by mělo být popsáno komu je

¹⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

určené a případně by měla být stanovena kritéria, podle kterých byli účastníci vybráni.

Dalším bodem je způsob provedení a určení metod, jež budou použity. Jedná se o jeden z nejdůležitějších bodů celého plánování. Podrobným popisem metod a forem vzdělávání se bude zabývat kapitola číslo 3.

Aby byli určeny zbylé informace, je nezbytné definovat, kým bude ono vzdělávání zajištěno. Zda se ho ujme organizace sama za pomoci interních prostředků nebo zda využije některý z externích zdrojů, kterým mohou být například vzdělávací instituce.

Následně lze díky tomu naplánovat i harmonogram vzdělávání a stanovit se konkrétní termíny aktivit. S časovým plánem souvisí i místo konání. Kurzy se mohou konat v místě pracoviště nebo mimo něj. Pokud se mají účastníci dostavit mimo své pracoviště, musí se brát zřetel na dopravu, stravování či případné ubytování. Tyto náklady mohou ovlivnit celkový rozpočet vzdělávacího programu. Rozpočtová stránka je také podstatnou položkou ve vzdělávacím plánu.

Následuje uzavření smlouvy o vzdělávání, jejíž obsahem je popis a rozplánování vzdělávacích aktivit, vymezení podmínek a v neposlední řadě nastavení podpory, kterou organizace, k těmto účelům, zaměstnanci poskytne.

Konečnou položkou musí být vždy zpětná vazba ve formě hodnocení. K tomu slouží různé metody, které bychom měli předem definovat. Zároveň je nutno zmínit kdo hodnocení provede a kdy k hodnocení dojde.¹⁷

¹⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

2 Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání

Metod, které jsou aktivně využívány ke vzdělávání, je opravdu mnoho. Existují dvě velké skupiny, do kterých je můžeme rozdělit. Do první skupiny spadají takové metody, jenž se vykonávají při plnění běžných činností na pracovišti. Jedná se o takzvanou metodu „on the job“. Tento způsob se často používá při vzdělávání pracovníků na pozicích, vyžadujících nižší kvalifikaci.

V druhé skupině se nachází takové metody, které se vykonávají mimo pracoviště nebo dokonce mimo organizaci. Nejčastěji se tento přístup využívá k zvýšení kvalifikace vedoucích pracovníků. Ovšem neznamená to, že každá metoda slouží jen pro jednu určitou pracovní vrstvu. V praxi se tyto dvě skupiny kombinují na základě potřeb konkrétní pracovní pozice.¹⁸

2.1 Vzdělávací metody „on the job“

V této podkapitole budou definovány jedny z hlavních a nejčastěji používaných metod „on the job“. Jedná se o: **Zpracování nových zaměstnanců**

Koučování

Mentorování

Counselling

Cross Training

Porady

2.1.1 Zpracování nových zaměstnanců

Jedná se o vcelku obecný pojem metody vzdělávání, jehož výstupem má být, aby se nový zaměstnanec naučil základní dovednosti a postupy práce, kterou bude vykonávat. Metoda spočívá v instruktáži, kterou provádí jeho kolega nebo osoba, která má s danou činností zkušenosti. Nový zaměstnanec se učí pozorováním a postupnou kooperací, načež si následně osvojí proces a je schopen vykonávat své povinnosti sám. Jedná se o velmi rychlý zácvik, který bývá často pouze jednorázový. Díky této formě vzdělávání může zaměstnanec navázat pozitivní vztah ke svým

¹⁸ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

kolegům, nadřízeným nebo osobám, které instruktáž provádí. Nevýhodou je, že tento způsob zácviku lze využít zejména u jednoduchých pracovních úkonů.¹⁹

2.1.2 Coaching

Coaching neboli Koučování je vzdělávací přístup, velice podobný metodě zapracování nových zaměstnanců, ovšem na rozdíl od krátkodobé instruktáže se jedná o dlouhodobý proces, během něhož se podporuje vlastní iniciativa zaměstnance, díky čemuž se rozvíjí jeho schopnosti a dovednosti. Zaměstnanec je delegován takovým způsobem, aby si sám uvědomil, co přesně se od něj očekává a co musí znát a umět, aby dosáhl správného výsledku. Je důležité, aby vedoucí kouč správně definoval roli nového zaměstnance hned zpočátku, neboť v pozdějších obdobích, kdy si zaměstnanec osvojí některé způsoby, už může být coaching brán negativně a může narušit vztahy na pracovišti.

2.1.3 Mentoring

Tento způsob je také založen na podobném principu jako předchozí dva, ovšem několik odlišností se v tomto případě najde. Dohlížejícím pracovníkem je takzvaný mentor. Jedná se o vysoce kvalifikovaného pracovníka z daného oboru. Ten zastává roli specialisty, který poskytuje, dotyčnému vzdělávanému subjektu, rady a podporu ve všech ohledech. Vzdělávaný subjekt ovšem přebírá veškerou zodpovědnost na sebe a snaží se projevit vlastní iniciativu. Odborné vedení slouží pouze k usměrňování. Tento způsob je velice efektivní, neboť člověk se nejlépe učí z vlastních chyb a rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že mentora si vybírá sám zaměstnanec, může zde být riziko, že dojde k volbě nevhodné osoby.²⁰

2.1.4 Counselling

Jedná se o relativně novou metodu vzdělávání. U doposud zmíněných metod byl vždy vzdělávaný subjekt na nižší úrovni než jeho školitel. V tomto směru jsou oba na stejné úrovni. K dosažení výsledků se využívá kooperace mezi nimi a jednotlivé postupy jsou vždy konzultovány. I přes to, že vzdělavatel má více

¹⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

zkušeností, tak díky vzájemnému ovlivňování, dochází k prověřování i jeho znalostí. Vzdělávaný subjekt totiž prezentuje návrhy na řešení a vzdělavatel následně vyhodnocuje možnosti. Nevýhodou této metody je, že zpětná vazba je v podstatě trvalá, tudíž dochází k vysoké časové náročnosti, díky čemuž se mohou zanedbávat běžné pracovní činnosti.

2.1.5 Cross Training

Pod pojmem Cross Training se skrývá známý termín Rotace práce. V tomto ohledu se ale nejedná pouze o změnu pracovních činností z důvodů zamezení rutinním činnostem. Jde o vzdělávací metodu, při níž zaměstnanec poznává nové prostředí. Dostává úkoly v jiných odvětvích organizace, díky čemuž získává nové zkušenosti a všeobecný přehled o fungování firmy. V případě problému je pak schopen nahlížet na něj komplexněji, neboť vidí provázanost mezi různými úseky. Jednou z nevýhod může být demotivace vzdělávaného pracovníka, jelikož ne ve všech činnostech může dotyčný vynikat, tím dochází ke snížení sebevědomí.

2.1.6 Porady

Poslední velmi efektivní metodou jsou pracovní porady. Stejně tak jako u Cross Trainingu získává zaměstnanec komplexní přehled o fungování firmy. Rozdílem je, že se přímo neúčastní pracovních úkonů, ale pouze vstřebává informace. Získává povědomí o problémech v jiných pracovních úsecích a informuje ostatní zaměstnance o situaci na jeho pracovišti. Tímto způsobem se rozvíjí znalosti všech zúčastněných a díky výměně názorů a zkušeností se zlepšuje vzájemná komunikace. Vzhledem k tomu, že porad se účastní vícero zaměstnanců, je komplikované trefit se do rozvrhu všem. Tento problém řeší fixní termín porad v pracovní době, tím ovšem dochází ke ztrátě času určeného k plnění pracovních úkonů.²¹

2.2 Vzdělávací metody „off the job“

Jedná se o metody, které neprobíhají během výkonu pracovních činností. Často se tato forma vzdělání uskutečňuje v podobě kurzů a školení, jenž mají

²¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

charakteristiku školních výukových bloků. I přes to, že se jedná o vzdělávací metody mimo pracoviště, neznamena to, že vzdělávání nemůže probíhat v prostorách organizace. Ke vzdělávání mohou být využity externí instituce, které disponují potřebným zařízením nebo vyspělejší technikou. Mezi nejpoužívanější vzdělávací metody patří:

1. Přednášky
2. Demonstrování
3. Případové studie (Workshop, Brainstorming)
4. Simulace
5. Role-play training
6. Assessment Centre
7. Outdoor Training

2.2.1 Přednášky

Jedná se o tradiční metodu vzdělávání, během níž dotyčný vstřebává informace, jež mu jsou předány teoretickou formou. Jde o velmi intenzivní přenos informací, který lze uskutečnit bez velkých potřeb na vybavení. Nevýhodou však je, že vzdělávaný subjekt není aktivně zapojen, tudíž pro něj může být vstřebávání informací obtížnějším. Tento problém lze vyřešit zapojením prvku diskuse. Díky tomu, že se účastníci mohou aktivně účastnit přednášky a sdílet své názory s ostatními, může pro ně být jednodušší zapamatovat si nové informace. Zároveň mohou při diskusi vzniknout zajímavé myšlenky, které by jinak nebyly zmíněny.²²

2.2.2 Demonstrování

Demonstrování se provádí názornou ukázkou dané problematiky. K demonstrování mohou být použita videa, předměty z praxe nebo jiné pomůcky, které nám lépe pomohou znázornit danou věc. Často se tato metoda provádí v dílnách nebo v jiných prostorech, které jsou k tomuto účelu vybaveny. Účastníci mají možnost vidět nebo si sami vyzkoušet procesy z praxe, v bezpečném prostředí. Díky tomu si vylepší své dovednosti a zároveň naberou i nové znalosti. Velkou nevýhodou bývá, že vzdělávací pracoviště pouze nastíní realitu, která pak může být odlišná.

²² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

2.2.3 Případové studie

Metodu případových studií lze rozčlenit do tří kategorií. První z nich jsou případové studie samotné. Jedná se o způsob vzdělávání, který spočívá popsáním skutečného nebo smyšleného problému na pracovišti. Účastníci jsou povinni problém zanalyzovat a na základě dostupných informací navrhnout nejideálnější řešení. Díky tomu zlepšují svou schopnost diagnostikovat chyby a rozvíjejí své myšlení.

Řešení případových studií lze provést i týmově. Tento způsob řešení se nazývá Workshop. V tomto případě bývají řešené problémy velmi komplexní. Výhodou workshopů je, že danou problematiku zkoumá více lidí. Důsledkem toho dochází ke vzniku nových myšlenek a analýza problému je podrobnější. Dalším benefitem workshopů je rozvoj týmového ducha.

Poslední kategorií je Brainstorming. Na rozdíl od Workshopu probíhá brainstorming znovu individuálně, ovšem všichni účastníci školení řeší stejný problém. Poté, co každý z nich navrhne konečné řešení, začíná diskuse jejíž cílem je nalézt to nejlepší z nich. Brainstorming může probíhat písemně i ústně. Stejně jako u workshopu může přinést nové myšlenky a podpoří schopnost práce v týmu. Všechny tyto druhy případových studií mají jednu nevýhodu. Aby byly studie smysluplné a efektivně rozvíjeli myšlení vzdělávaných, musí být časová náročnost, pro přípravu podkladů, velká.²³

2.2.4 Role-play training a simulace

Velmi efektivními vzdělávacími metodami jsou také simulace a takzvané hraní rolí. Jedná se o aktivní tréninkovou metodu, při níž zaměstnanci přebírají určitou roli a hrají scénu, tak jako kdyby byla skutečná. Dohled nad nimi vykonávají školící trenéři a případně ostatní účastníci školení. Ti následně poskytují zpětnou vazbu. Cílem této metody je kreativně rozvíjet své dovednosti. Tato metoda je založena na komunikaci a improvizaci. Pomáhá účastníkům kontrolovat své emoce a připravuje je na situace, které mohou nastat při výkonu jejich práce. Nevýhodou je, že některé

²³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

zaměstnanec může tento způsob tréninku zastrašit, pokud uvidí, s jakými situacemi se můžou v budoucnu potýkat. Zároveň může dojít ke snížení jejich sebevědomí, v případě že při hraní rolí nepodají kvalitní výkon. To může mít negativní dopad během reálných krizových situací.²⁴

2.2.5 Assessment Centre

Assessment centre je program, který se nevyužívá pouze ke vzdělávání, ale také k náboru zaměstnanců – nejčastěji manažerů. Zjednodušeně se jedná o program, shrnující tři, již zmíněné, metody dohromady. Těmi jsou případové studie, hraní rolí a simulace. Účastníci tohoto programu se snaží řešit úlohy a potýkají se s konkrétními problémy z určité pracovní oblasti. Umělá inteligence generuje úlohy a následně je také vyhodnocuje. Účastníci školení poté porovnávají svá rozhodnutí s těmi neoptimálnějšími, jenž jsou v softwaru evidovány. Díky tomu dochází k rozvoji znalostí a dovedností. Tato metoda je velmi moderní a efektivní, problémem však mohou být vysoké nároky na přípravu a techniku.²⁵

2.2.6 Outdoor Training

Už díky doslovnému překladu je jasné, že tato forma vzdělávání by se měla odehrávat ve venkovním prostředí. Zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím různých úkolů a aktivit, které mohou připomínat táborové hry. Jedná se o období teambuildingu, s tím rozdílem, že krom utužování mezilidských vztahů a práce v týmu, jsou rozvíjeny také odborné znalosti a dovednosti. Během aktivit je kombinována teorie s praxí. Častými aktivitami bývá horolezectví, týmové výzvy, strategické hry nebo kanoistika. Velkou výhodou této metody je, že dochází ke zlepšení komunikace a vztahů mezi běžnými zaměstnanci a vyšším managementem, který se většinou také účastní. Naopak za nevýhody můžeme považovat vysoké finanční náklady na realizaci nebo skutečnost, že pro někoho

²⁴ Advantages & Disadvantages for Using Role Play As a Training Method | Bizfluent. Bizfluent [online]. Copyright © 2023 Leaf Group Ltd. [cit. 20.04.2023]. Dostupné z: <https://bizfluent.com/info-12027484-advantages-disadvantages-using-role-play-training-method.html>

²⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

může být náročné spojit si dané aktivity s reálnými situacemi. Najdou se dokonce i tací, kteří tento výcvik budou považovat pouze za zábavu, nikoli vzdělávací kurz.²⁶

2.3 E-Learning

Na hranici mezi metodami „on the job“ a „off the job“ se nachází vzdělávání pomocí informačních a komunikačních technologií. Zároveň se jedná o jednu z nejnovějších podob učení, která byla implementována teprve v posledních letech. E-learning zažil obrovský rozmach hlavně během pandemické situace COVID-19, kdy muselo být veškeré vzdělávání přesunuto do virtuální podoby, aby se zamezilo šíření viru. Díky tomu vzdělávání zaměstnanců získalo novou podobu, a i po uklidnění pandemie je e-learning využíván i nadále, ve vysoké míře.²⁷

2.3.1 Definice pojmu

Moderní dobu definuje velmi rychlý vývoj technologií. Vzhledem k tomu, že technologie jsou podstatnou součástí e-learningu, tak i on svou podobu dynamicky mění. Velmi obecně a zjednodušeně bychom mohli e-learning definovat jako velmi obsáhlý vzdělávací systém, díky kterému lidé rozvíjí své znalosti a dovednosti za pomoci informačních technologií. E-learning ale nelze definovat pouze prostředky implementovanými do vzdělávání. Jedná se o celkový proces, kdy tyto moderní prostředky využíváme ke konkrétnímu výcviku nebo k podpoře vzdělávání.²⁸

*E-learning není počítačový systém, který by bylo možné jednoduše koupit a zapojit do elektrické sítě s tím, že učení by pak již probíhalo samo od sebe bez jakékoliv další podpory.*⁵ - ZOUNEK, Jiří a SUDICKÝ, Petr (2012)²⁹

To že e-learning opravdu slouží hlavně jako podpora „face to face“ vzdělávání potvrzuje i Jay Cross, který byl citován v publikaci Masona a Rennieho, kde označil

²⁶ Outdoor Training - Meaning & Definition | MBA Skool. MBA Skool - Business & Strategy Knowledge Resource for Management Students, Aspirants & Professionals [online]. Dostupné z: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15706-outdoor-training.html>

²⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

²⁸ ZOUNEK, Jiří. E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009, pp. 30-44

²⁹ ZOUNEK, Jiří a SUDICKÝ, Petr. E-learning učení (se) s online technologiemi. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

první generaci e-learningu jako propadák. Důvodem byl neúspěch ve snaze nahradit e-learningem veškerou práci učitelů a školitelů, a nechat studenty vzdělávat se vlastním tempem pouze za pomoci e-learningu.³⁰

Pokud je běžná výuka kombinována s používáním on-line technologií, existuje pro takovou formu vzdělávání pojem blended learning. Jedná se o hybridní formu výuky, která může být realizována takřka kdekoliv. Hlavním cílem této formy výuky je, co největší využití potenciálu informačních technologií během prezenční výuky. Blended learning poukazuje na skutečnost, že veškerá výuka nelze nahradit moderními způsoby a zdůrazňuje důležitost tradičních vzdělávacích metod i v nové moderní době. Blended learning má mnoho podob. Příkladem může být například využívání on-line i offline zdrojů během procesu vzdělávání nebo skupinové učení založené na diskusích s podporou moderních technologií.³¹

E-learning poskytuje studentům obrovskou škálu možností. Umožňuje vzdělávat se v moment, kdy je to nejvíce potřeba nebo v moment, kdy je to vhodné. Díky e-learningu může být vzdělávání přizpůsobeno podle konkrétních potřeb každého jedince a vzhledem k dostupnosti se každý může vzdělávat v takovém oboru, ve kterém potřebuje.³²

2.3.2 Online nástroje používané ve firmách

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, nástrojů, které e-learning využívá, je mnoho a zčásti za to může i dynamický vývoj technologie. Technologické milníky, jenž v oblasti e-learningu nastali, jsou dva. Jedná se v podstatě o podobu internetu v určitých dobách. Prvním a zároveň průkopnickým milníkem se stal takzvaný Web 1.0. Ten se vyznačoval prostým zveřejňováním informačních souborů v hypertextové podobě. Díky tomu mohli uživatelé procházet enormní množství publikací. Postupně se toto množství zvětšovalo, ale lidé stále neměli možnost do nich zasahovat, neboť k tomu neměl přístup každý. Jednalo se pouze o jednosměrný tok informací. Revoluce přišla o několik let později, kdy vznikalo stále

³⁰ MASON, R. and RENNIE, F. (2006) E-Learning: The Key Concepts. Routledge, Abingdon Great Britain.

³¹ ZOUNEK, Jiří a SUDICKÝ, Petr. E-learning učení (se) s online technologiemi. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

³² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

větší množství webů, na kterých mohli uživatelé vzájemně komunikovat a tím se i podílet na jejich tvorbě. Tato revoluce se považuje za počátek druhé vývojové fáze internetu, kterou je Web 2.0. Tento pojem definuje hlavně důraz na komunikaci a na spolupráci. V této fázi byli technologie dostupné takřka každému a nebylo zapotřebí velkých finančních prostředků nebo technických dovedností. Vznikl tedy prostor, v němž kdokoliv mohl sdílet cokoliv a s kýmkoliv. Pro představu se jednalo o weby, které měly podobu blogu, wiki nebo stránky s audiovizuálním obsahem jako je například YouTube. Zároveň v této fázi vznikali sociální sítě, díky kterým se mohli uživatelé také volně vyjadřovat k různým tématům. Zmíněné weby jsou konkrétním příkladem on-line nástrojů, používaných ke vzdělávání. V následujících podkapitolách budou popsány nejdůležitější nástroje, používané ve firmách ať už k samotnému vzdělávání nebo i k jeho organizaci.^{33,34}

Druhy e-learningových nástrojů

1. Nástroje pro spolupráci a komunikaci
2. Nástroje pro tvorbu a prezentaci obsahu
3. Nástroje pro administraci
4. Nástroje pro hodnocení a zpětnou vazbu

Nástroje pro spolupráci a komunikaci



Webináře



Služby pro okamžité
zasílání zpráv



Služby zajišťující
internetové volání

Obrázek 3-Příklady nástrojů pro spolupráci a komunikaci

³³ ZOUNEK, Jiří a SUDICKÝ, Petr. E-learning učení (se) s online technologiemi. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

³⁴ MAATUK, A.M., ELBERKAWI, E.K., ALJAWARNEH, S. et al. The COVID-19 pandemic and E-learning: challenges and opportunities from the perspective of students and instructors. J Comput High Educ 34. 2022. 21–38

Webináře

Díky názvu je snadné odvodit, v čem tento on-line nástroj spočívá. Jedná se v podstatě o běžný seminář. Jediným rozdílem ale je, že vše se odehrává ve virtuálním světě v prostředí webových aplikací nebo jiných on-line služeb. Účastníci takového semináře se mohou nacházet na svém pracovišti nebo kdekoliv na světě. Ve stejný čas se však připojí ke schůzce, která může mít podobu přednášky nebo workshopu. Podstatou je, že spolu účastníci mohou komunikovat ať už pomocí mikrofону a kameru nebo chatové komunikační sítě. Dohled vykonává školící pracovník, který může promítat svou obrazovku, která slouží k prezentaci podkladů nebo tvorbě poznámek. Celý průběh schůzky může být nahráván a její záznam může sloužit k pozdějšímu učení. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci se mohou připojit ze všech koutů světa, což umožňuje účast lidem, kteří by se prezenčního semináře nemohli účastnit. Jediné negativum, v tomto ohledu, může být časový posun, jiných zemí. Obrovskou výhodou jsou nízké náklady. K účasti stačí pouze počítač a připojení k internetu. Zaměstnavatel tedy nemusí řešit náklady spojené s organizací školení nebo s náhradami za dopravu zaměstnanců. Hlavním nevýhodou je absence osobního kontaktu. Pro některé lidi může být obtížné vstřebávat informace pomocí audiovizuální formy. Komunikace může být mnohdy také obtížná, hlavně v případě, když se k ní využívá textová forma (chat). Další problémy mohou nastat i díky nedostatečným technickým dovednostem nebo technickým výpadkům v síti.³⁵

Služby pro okamžité zasílání zpráv

Dalším často využívaným on-line nástrojem jsou služby, které uživatelům zajišťují velmi rychlou komunikaci zajištěnou pomocí krátkých zpráv. Díky instantnímu odeslání a přijímání zpráv je tato forma velmi oblíbenou součástí výuky. Jedná se ale spíše o její doplněk než o výuku samotnou. Uživatelé mohou komunikovat se svým školitelem v reálném čase a krom dotazů a připomínek, mohou v případě potřeby sdílet i soubory. Tento způsob komunikace umožňuje školiteli individuální přístup k zaměstnanci. Výhodou je rychlost a skutečnost, že komunikace je uchovávána. Nevýhodou může být stejně jako u webinářů absence

³⁵ ZOUNEK, Jiří a SUDICKÝ, Petr. E-learning učení (se) s online technologiemi. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

osobního kontaktu. Uživatelé by také měli dbát na bezpečnost. Při sdílení souborů hrozí únik informací nebo napadení viry.

Služby zajišťující internetové volání

Tyto služby mají velmi podobné aspekty jako služby pro okamžité zasílání zpráv. Jedná se o rozsáhlejší funkci okamžitých zpráv, která je obohacena o internetové telefonování. Hlavním rozdílem je, že uživatelé jsou spojeni napřímo pomocí hovoru, který může mít zvukovou nebo audiovizuální podobu. Využití nalezneme například v oblasti webinářů nebo zajišťování konferenčních hovorů. Nevýhodou může být nedostatečná kvalita internetového připojení.

Nástroje pro tvorbu a prezentaci obsahu



Podcast



Blog

Obrázek 4-Příklady nástrojů pro tvorbu a prezentaci obsahu

Podcast

Tento nástroj slouží spíše k individuálnímu vzdělávání. Ovšem seberozvoj zaměstnanců je také velmi důležitou součástí firemního vzdělávání. Jedná se o formu zvukového záznamu nebo videa, sdílenou pomocí internetu. Podcast je možné poslouchat kdekoliv a kdykoliv. K jeho poslechu stačí pouze počítačové nebo mobilní zařízení. Tvorba podcastů je také velmi jednoduchá a nevyžaduje žádné speciální vybavení. V případě, že uživatelé podcasty pouze poslouchají, jedná se o jednosměrný tok informací, který poskytuje interaktivitu pouze v podobě komentářů na konkrétní platformě. Nevýhodou podcastů je obtížné hledání stěžejních informací, které jsou v záznamu obsaženy.³⁶

³⁶ ZOUNEK, Jiří a SUDICKÝ, Petr. E-learning učení (se) s online technologiemi. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

Blog

Webové blogy představují další nástroj, díky němuž může uživatel prezentovat své myšlenky a názory. Stejně jako u podcastů se jedná o nástroj pro individuální vzdělávání. Tento on-line nástroj je velmi jednoduchý na správu a nejsou k němu třeba žádné enormní znalosti internetových sítí. Jednotlivé blogy mohou mít i několik autorů, kde každý z nich může přispívat svým obsahem. V případě vzdělávání se jedná o nejjednodušší cestu, jak získat aktuální informace ohledně daného tématu. Blogy mohou nahradit učební materiály nebo je doplnit. Výhodou blogů je možnost diskuse s ostatními uživateli.³⁷

Nástroje pro administraci studia

Nástroje pro administraci studia neslouží přímo ke vzdělávání, ale tvoří nedílnou součást vzdělávacího procesu.



Kalendáře a
plánovače

Obrázek 5-Příklad nástroje pro administraci studia

Kalendáře a plánovače

Krokem k úspěšnému vzdělávání je efektivní rozložení času. Moderní doba zajistila transformaci běžných „to do listů“ a úkolníčků do virtuální podoby. Díky elektronickým kalendářům je možné získat přehled o splněných a naplánovaných školeních. Některé programy umožňují, aby školící pracovník zadával úkoly a termíny do sdílených kalendářů všech účastníků. Díky jednoduchému vkládání úkolů a deadlinů do kalendáře, napomáhají tyto aplikace rozvrhnout si kvalitně čas na vzdělávání a případně mohou pomoci i práci ve skupině. Nevýhodou může být

³⁷ ZOUNEK, Jiří a SUDICKÝ, Petr. E-learning učení (se) s online technologiemi. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

samotné prostředí aplikací, jelikož každý uživatel má jiné požadavky a některým dokonce může vyhovovat „zastaralá“ forma papírových diářů.

Nástroje pro hodnocení a zpětnou vazbu

Každý průběh vzdělávání a všechna školení by měla být vyhodnocena. Proto je posledním druhem nástrojů, efektivního učení, zpětná vazba. Ta také zaujala své místo v on-line prostředí. K jejímu dosažení slouží on-line dotazníky a ankety.



On-line dotazníky a
ankety

Obrázek 6-Příklad nástroje pro hodnocení a zpětnou vazbu

On-line dotazníky a ankety

Elektronické dotazníky a ankety umožňují velmi rychle provést analýzu vzdělávacího procesu. Respondenti odpovídají na otázky ohledně školení nebo, v případě otevřených otázek, přidávají své poznámky. Pokud se dotazník skládá pouze ze „zaklívacích„ odpovědí, dokáže systém instantně vyhodnotit úspěšnost školení, díky čemuž může školitel přizpůsobit formu vzdělávání pro další účastníky.³⁸

³⁸ ZOUNEK, Jiří a SUDICKÝ, Petr. E-learning učení (se) s online technologiemi. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

3 Analýza současné situace

Pro analýzu současné situace byla zvolena firma Entry Engineering s.r.o.. Jedná se o mladou a velmi rychle se rozrůstající společnost, která se zabývá vývojem technologií, testováním a inženýrstvím v oblasti automobilového průmyslu.

Firma se na trhu objevila poprvé v roce 2011, kdy čítala pouhých 10 zaměstnanců. Od té doby dynamicky rostla a nyní, její tým, čítá více než 300 členů (viz. GRAF 1) rozprostřených na čtyřech pobočkách v Liberci, Jablonci, Mladé Boleslavi a v Ohrazenicích.



GRAF 1-Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Pobočka v Mladé Boleslavi byla zrealizována hlavně z důvodů spolupráce s jejím aktuálně největším klientem Škoda auto a.s.. Zde se mimo konstruování vedou projekty spojené s vývojem infotainmentu a provádí se zkoušky spojené s vývojem veškeré elektroniky ve vozech Škoda a Volkswagen. Zároveň se krom běžných sériových vozů, podílí i na technickém vývoji vozů konstruovaných pro Motorsport.

V Liberci sídlí vedení firmy, včetně ekonomického a HR oddělení, které bylo osloveno pro účely analýzy firemního vzdělávání.

Pro zmapování byla vybrána jedna respondentka, která se oblastí HR, ve firmě, zabývá od roku 2017. Její pracovní náplní je agenda spojená s organizací

odborných a zákonných školení, tréninků soft skills a hardskills nebo jazykových kurzů.

Pro účely analýzy byl vytvořen dotazník, který v úvodu zjišťuje, jakým způsobem firma ke vzdělávání svých zaměstnanců přistupuje. Zdali je proaktivní a snaží se je efektivně vzdělávat? Jestli se zaměřuje pouze na odborné znalosti nebo rozvíjí i jiné dovednosti? Jaké vzdělávací programy jsou aktuálně v nabídce a případně jestli firma motivuje zaměstnance k jejich využití? Pomocí těchto otázek byla specifikována aktuální situace ve společnosti.

Další část se týkala předešlého období, zejména situaci, která byla před pandemií COVID-19 a zároveň situaci, předtím, než se firma začala dynamicky rozrůstat. Konkrétně se jedná o rok 2017, který je posledním rokem, před překročením hranice 100 zaměstnanců.

„Podle Svazu průmyslu České Republiky se za malý podnik považuje ten, který má méně než 100 zaměstnanců a roční obrat nepřesahuje 30 mil. Kč, střední podnik má méně než 500 zaměstnanců a obrat menší než 100 mil., ostatní podniky jsou velké.“ – Jana Nováková, 2019 ³⁹

Na konec rozhovoru byl rozebrán subjektivní pohled respondentky na současné trendy ve vzdělávání dospělých a blízká budoucnost rozvoje zaměstnanců.

³⁹ Podniky podle velikosti - Ekonomicky.eu. Ekonomicky.eu - Ze světa ekonomiky [online]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/podniky-podle-velikosti/>

4 Shrnutí a vyhodnocení analýzy

Díky výstupům z rozhovoru je možné přehledně definovat podobu firemního vzdělávání firmy Entry Engineering. V období začátku, kdy firma nedisponovala velkým množstvím zaměstnanců, nebyl kladen velký důraz na oblast vzdělávání, z koncepčního pohledu. Ovšem postupem času, kdy se počet zaměstnanců zvyšoval, začal management pracovat na jejich individuálním rozvoji a profesním růstu. V roce 2017, kdy respondentka nastoupila na pozici v HR oddělení, mělo vzdělávání podobu založenou na aktuálních potřebách. Až postupem času začala firma organizovat školení hromadně a zaměřovala se kromě zákonných a aktuálně potřebných odborných kurzů i na rozvojové kurzy.

Ve firmě tedy momentálně probíhají, jako součást profesního růstu, školení softskills i školení hardskills. Ovšem pokud jde o odborná školení, ne každý zaměstnanec podstupuje ty stejné. Výběr se provádí dle individuálních potřeb jednotlivých odborných skupin. Je také kladen důraz na požadavky jednotlivých oddělení a jejich profesní specializace. V rámci rozvojového vzdělání se firma zaměřuje na rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností jednotlivců. Tento druh školení podstupují zaměstnanci pravidelně (jednou až dvakrát) ročně. Naopak školení odborná probíhají po dobu celého roku, na základě požadavků již zmíněných odborných skupin nebo na základě požadavků klienta (převážně Škoda Auto a.s.). Každý zaměstnanec je také povinen podstoupit zákonná školení, jako je BOZP nebo PO. Z toho vyplývá, že ve společnosti nenalezneme žádnou konkrétní zaměstnaneckou nabídku vzdělávacích programů. Ovšem pro individuální rozvoj, jsou všem zaměstnancům poskytnuty jazykové kurzy.

Společnost Entry využívá ke vzdělávání primárně externí zdroje v podobě vzdělávacích organizací. Interními lektory disponuje pouze pro vzdělávání v oblasti pravidelných školení ze zákona (BOZP, PO a bezpečnostní předpisy na dopravu), vyhlášky 194/2022 a disponuje také specializovanými lektory na konstrukční programy (CATIA apod.).

Motivací ke vzdělávání je pro zaměstnance společnosti primárně splnění cílů definovaných vedoucím pracovníkem a jejich následném slovním či finančním

ohodnocením. Firma má i benefiční programy, které jsou pro zaměstnance, při výkonu práce, také hodnotnou motivací.

Společnost Entry Engineering s.r.o. pracuje převážně na vývojových projektech v oblasti nových technologií, proto se stále sleduje to, co je, v rámci potřeby pro zaměstnance, přínosem. Drtivá většina školení je vyhledávána pomocí internetových zdrojů a u organizací, se kterými má společnost dlouhodobou spolupráci.

Aktuálními trendy, které firma momentálně využívá jsou dotační programy z projektů EU a zároveň online vzdělávání (jazykové kurzy a odborná školení). Na interním webu zaměstnanci naleznou také e-learningový portál, který slouží k podstoupení zákonných školení a proškolení se v oblasti zvláštních norem. Využití on-line trendů zapříčinila z velké části pandemie COVID-19, kdy se i po jejím konci velmi rozšířilo distanční vzdělávání. Ne každý kurz však bylo možné podstoupit on-line. Jedná se hlavně o jazykové kurzy a odborné kurzy, založené hlavně na teoretické výuce. Této formě vzdělávání se přizpůsobily i jiné organizace, které byli také nuceny přetransformovat velké množství kurzů do on-line podoby.

Aktuálně si je firma vědoma toho, že je nutné efektivně vzdělávat své zaměstnance. Proto k měření efektivity vzdělávání využívá formu zpětné vazby od účastníků školení a také se snaží dopředu analyzovat kvalitu vzdělávacích organizací, na základě recenzí od spokojených zákazníků.

Společnost Entry Engineering s.r.o. vstoupila v roce 2022 do skupiny Matador Group a tím posílila své postavení na trhu. Vedení firmy věří, že tímto se společnost bude vyvíjet správným směrem a bude moci využívat i zahraniční, více specializované a také nákladnější vzdělávací programy, které jejím zaměstnancům zajistí nové zkušenosti a posílí tím know-how v oblasti automotive.

V celkovém shrnutí jsme mohli díky rozhovoru zjistit, že se firma snaží vzdělávání nezanedbávat, a i přes to že se jedná o automotive firmu, kde je na prvním místě technický vývoj, tak pravidelně proškoluje své zaměstnance i v oblasti soft skills na což se často ve firmách neklade důraz.

V ohledu na školení odborná má společnost, dle mého názoru, možná až příliš individuální přístup k jejich organizaci. To lze z jednoho pohledu považovat za efektivní, jelikož firma vynakládá prostředky pouze v případě, že je to opravdu nutné, bohužel naproti tomu, jejich nepravidelnost může z dlouhodobého hlediska způsobovat nedostatky ve znalostech zaměstnanců. Řešením tohoto problému by mohlo být zřízení interního vzdělávacího oddělení, které by mělo na starost průběžně ověřovat znalosti zaměstnanců a pravidelně je vzdělávat.

Dalším bodem pro obohacení vzdělávacího systému by mohla být rozsáhlejší nabídka vzdělávacích kurzů pro zaměstnance. V případě, že by zaměstnanci dostali možnost zdokonalovat se i v jiných oblastech, než jsou jazykové kurzy, mohli by si rozšiřovat svůj všeobecný přehled a třeba v sobě následně probudit skrytý talent, který by mohl být využitelný i ve pracovních procesech. K tomuto by bylo možné využít již existující interní e-learningový portál, který momentálně slouží pouze k zajištění zákonných školení. On-line kurzy by měli být zajímavou a ideálně i interaktivní formou, díky níž by zaměstnanci měli mít vlastní iniciativu je splnit.

K podpoření iniciativy by mohl sloužit program benefitů. Jeho podoba by mohla být taková, že například po úspěšném absolvování kurzu, dostane zaměstnanec den volna navíc. Ovšem hodnota benefitů by měla být úměrná časové vytíženosti a náročnosti školení.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo seznámit se s obecnými pojmy v oblasti firemního vzdělávání. V teoretické části bylo definováno personální řízení, zmínka byla o základních teoriích učení se a byl zde popsán vzdělávací systém ve firmách, s ohledem na jeho vývoj. Následně byli podrobně specifikovány vzdělávací metody „on the job“ a „off the job“, které se aktivně využívali nebo využívají. Podstatná část práce je také věnována e-learningu, který je jedním z trendů dnešního vzdělávání.

Dalším z cílů bylo, z praktického pohledu, porovnat dvě období firemního vzdělávání. První období lze považovat za aktuální neboli post-covidové a druhé období bylo specifikováno HR pracovníci, která se v této oblasti pohybuje od roku 2017. Díky rozhovoru se podařilo poukázat na hlavní rozdíly mezi těmito časovými úseky a definovat aktuální trendy, které se v praxi využívají. Nakonec došlo k subjektivnímu zhodnocení vzdělávacího systému firmy, v níž je respondentka zaměstnána a bylo zmíněno pár vlastních návrhů na jeho zdokonalení.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. REYNOLDS, J., CALEY, L., & MASON, R. How do people learn? Chartered Institute for Personnel and Development. 2002. ISBN 978-08-529-2956-8
3. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
4. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
5. ZOUNEK, Jiří a SUDICKÝ, Petr. E-learning učení (se) s online technologiemi. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.
6. Zounek, Jiří. E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009, pp. 30-44

Články v odborných časopisech:

7. Isabel Barba Aragon & Raquel Sanz Valle Does training managers pay off?, The International Journal of Human Resource Management, 2013, 1671-1684
8. Benabou, Charles. Assessing the impact of training programs on the bottom line. National Productivity Review. 2006. 91 - 99
9. Maatuk, A.M., Elberkawi, E.K., Aljawarneh, S. et al. The COVID-19 pandemic and E-learning: challenges and opportunities from the perspective of students and instructors. J Comput High Educ 34. 2022. 21–38
10. Mason, R. and Rennie, F., E-Learning: The Key Concepts. Routledge, Abingdon Great Britain. 2006. 559-577

Webové stránky:

11. Informační systém [online]. Copyright © [cit. 17.04.2023]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1421/jaro2008/UZB003/um/4429574/Teorie_uceni.pdf

12. Advantages & Disadvantages for Using Role Play As a Training Method | Bizfluent. Bizfluent [online]. Copyright © 2023 Leaf Group Ltd. [cit. 20.04.2023]. Dostupné z: <https://bizfluent.com/info-12027484-advantages-disadvantages-using-role-play-training-method.html>

13. Outdoor Training - Meaning & Definition | MBA Skool. MBA Skool - Business & Strategy Knowledge Resource for Management Students, Aspirants & Professionals [online]. Dostupné z: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15706-outdoor-training.html>

14. Podniky podle velikosti - Ekonomicky.eu. Ekonomicky.eu - Ze světa ekonomiky [online]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/podniky-podle-velikosti/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1-Zdroje v organizaci	9
Obrázek 2-Složky vzdělávání a rozvoje	11
Obrázek 3-Příklady nástrojů pro spolupráci a komunikaci	26
Obrázek 4-Příklady nástrojů pro tvorbu a prezentaci obsahu	28
Obrázek 5-Příklad nástroje pro administraci studia.....	29
Obrázek 6-Příklad nástroje pro hodnocení a zpětnou vazbu	30

Seznam grafů

GRAF 1-Počet zaměstnanců v jednotlivých letech	31
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 HR Support Specialist – Entry Engineering	41
---	----

Příloha 1 HR Support Specialist – Entry Engineering

Prosím o krátké představení firmy.

Společnost Entry Engineering s.r.o. je na trhu od roku 2011.

Zabývá se vývojem technologií, testováním a inženýrstvím v oblasti automobilového průmyslu. Více na <https://entry-cz.com>.

Jak moc apeluje firma na vzdělání od jejího vzniku ?

Tím, že společnost Entry Engineering s.r.o. měla zpočátku několik zaměstnanců, nezabývala se oblastí vzdělávání koncepčně. Se zvyšujícím počtem zaměstnanců jsme začali pracovat na individuálním rozvoji našich zaměstnanců a jejich profesním růstu.

Probíhá ve firmě vzdělání pouze odborné nebo i rozvojové?

V Společnosti Entry Engineering s.r.o. aktuálně probíhá jak Softskills, tak i HardSkills školení jako součást profesního růstu zaměstnanců dle individuálních potřeb jednotlivých odborných skupin. V oblasti odborného vzdělávání klademe důraz na požadavky jednotlivých oddělení a jejich profesních specializací. V rámci rozvojového vzdělávání se zaměřujeme na rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností jednotlivce.

Využíváte ke vzdělávání externí zdroje nebo firma disponuje vlastními lektory a školiteli?

Společnost Entry Engineering s.r.o. využívá ke vzdělávání primárně externí vzdělávací organizace. Interní lektory máme pro vzdělávání pravidelných školení ze zákona (BOZP, požární ochrany a bezpečnostních předpisů na dopravu), vyhlášky 194/2022 a lektory specializovány na konstrukční programy jako CATIA apod.

Podstupují zaměstnanci firmy pravidelné vzdělávání?

Společnost Entry Engineering s.r.o. organizuje pravidelné vzdělávání jednou až dvakrát ročně primárně SoftSkills školení zaměřených na komunikační a prezentační dovednosti. V oblasti HardSkills školení organizujeme školení v průběhu celého roku na základě požadavků jednotlivých odborných skupin a také na základě požadavků zákazníka (převážně Škoda Auto a.s.)

(Jaké?)

Školení ze zákona a SoftSkills/ HardSkills školení

(Jak často?)

SoftSkills 1-2x ročně, HardSkills v průběhu celého roku

Jaká je zaměstnanecká nabídka programů pro jejich individuální vzdělávání?

Společnost Entry Engineering s.r.o. nemá konkrétní zaměstnaneckou nabídku programů, ale zaměřuje se na individuální požadavky odborných skupin (nebo i jednotlivců) a požadavky na naše zaměstnance od našeho primárního zákazníka Škoda Auto a.s.

Pro individuální vzdělávání poskytujeme pro všechny zaměstnance jazykové kurzy.

Motivuje firma své zaměstnance ke vzdělávání?

Motivací ke vzdělávání je pro zaměstnance společnosti primárně splnění cílů definovaných vedoucím pracovníkem a jejich následném slovném či finančním ohodnocení

(Jak?)

Finanční a benefitní programy

Jakou mělo firemní vzdělávání podobu v době nástupu do HR ?

Na oddělení HR pracuji od roku 2017 jako projektová podpora a zabývám se primárně organizací jazykových kurzů a zajišťováním školení pro naše zaměstnance. V době mého nástupu do HR mělo firemní vzdělávání podobu spíše aktuálně potřebných školení pro jednotlivce bez koncepční a hromadné organizace jednotlivých školení pro zaměstnance jako celek.

(Jaké metody uplatňovali dříve?)

Metody firemního vzdělávání se začali budovat až s nárůstem počtu zaměstnanců, kdy bylo potřebné uchytit vzdělávání více koncepčně a systematicky.

(Jak velký zájem měli zaměstnanci o vzdělávání?)

V době mého nástupu byla převážná část zaměstnanců zařazena na projektech přímo u našeho zákazníka Škoda Auto a.s., tudíž jsme zajišťovali primárně školení požadované naším zákazníkem.

Snaží se firma sledovat trendy ve firemním vzdělávání ?

Společnost Entry Engineering s.r.o. pracuje převážně na vývojových projektech v oblasti nových technologií, proto stále sledujeme, co je v rámci potřeby pro naše zaměstnance přínosem a snažíme se školit odborné skupiny zaměstnanců dle aktuálních trendů vývoje v automobilovém průmyslu.

Kde?

Drtivou většinu školení vyhledáváme na internetu a u organizací, se kterými máme dlouhodobou spolupráci. Zároveň využíváme pro proškolení našich

zaměstnanců v oblasti norem a školení ze zákona e- learning přes náš interní informační systém.

Jaké současné trendy momentálně firma využívá?

Společnost Entry Engineering s.r.o. dlouhodobě využívá možnosti využití dotačních programů z projektů EÚ a zároveň online vzdělávání (jazykové, ale i technických odborných školení).

Jak se firma staví k distančním formám vzdělávání?

Po pandemii COVID se u nás hodně rozšířilo distanční vzdělávání převážně u jazykového vzdělávání a také školení, které lze absolvovat online. Vzdělávací organizace, které jsou na trhu, se hodně přizpůsobily této formě vzdělávání a nabízejí mnoho online kurzů, které lze absolvovat na dálku.

Jak vaše firma měří, jestli je vzdělání adekvátní a dostatečně kvalitní?

Společnost Entry Engineering s.r.o. využívá měření efektivity vzdělávání formou zpětné vazby od účastníků ze školení a také se snažíme dopředu mapovat recenze od spokojených zákazníků dané vzdělávací organizace.

Kam směřuje firemní vzdělávání? / Jaká bude jeho podoba za několik let ?

Společnost Entry Engineering s.r.o. vstoupila v roce 2022 do skupiny Matador Group a tím posílila své postavení na trhu. Věříme, že tím se budeme jako Automotive společnost vyvíjet správným směrem a budeme moci využívat i zahraniční, více specializované a taky nákladnější formy vzdělávání našich zaměstnanců a i tím posilňovat naše know-how jako celku na trhu v oblasti Automotive.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Roman Švorc		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vývoj firemního vzdělávání a implementace E-Learningu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	45		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem bakalářské práce je porovnat běžné vzdělávací procesy vedené klasickou formou a vzdělávací procesy, řízené pomocí informačních a komunikačních technologií. Popis používaných vzdělávacích nástrojů, porovnání prezenční a distanční formy školení. Pohled do historie vzdělávání a popis jeho celkového vývoje. Dalším cílem je prakticky zodpovědět, zda jsou zaměstnanci ve firmách spokojeni s aktuální formou vzdělávání, a jak jsou spokojeni jejich školitelé. Konstruktivně zkritizovat chyby, a nedostatky a zjistit co je potřeba udělat proto, abychom tento důležitý proces vylepšili a zefektivnili.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	firemní vzdělávání, HR, metody, učení se, on-line, e-learning, personální		

ANNOTATION

AUTHOR	Roman Švorc		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Development of corporate education and implementation of E-Learning		
SUPERVISOR	Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	45		
NUMBER OF PICTURES	6		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The aim of the bachelor's thesis is to compare ordinary educational processes conducted in the classical form and educational processes managed with the help of information and communication technologies. Description of the educational tools used, comparison of face-to-face and distance forms of training. A look into the history of education and a description of its overall development. Another goal is to practically answer whether employees in companies are satisfied with the current form of education and how satisfied their trainers are. Constructively criticize errors and shortcomings and find out what needs to be done in order to improve and make this important process more efficient.</p>		
KEY WORDS	corporate education, HR, methods, learning, online, e-learning, personnel		