

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **MODERNÍ TECHNOLOGIE UPLATNĚNÉ VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI**

### **Bakalářská práce**

**Jakub ZACHARA**

Vedoucí práce: Ing. Jana Šturmová, MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jakub Zachara**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Moderní technologie uplatněné ve vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

Cíl: Cílem bakalářské práce je definovat jednotlivé metody vzdělávání a moderní technologie aplikované ve vzdělávacím procesu zaměstnanců, dále popsat aktuální trendy vzdělávání technologického charakteru, včetně analýzy a doporučení pro vzdělávací proces zaměstnanců ve společnosti GfK Czech, s.r.o.

Rámcový obsah:

1. Definice procesu vzdělávání a rozvoje z pohledu teorie
2. Charakteristika vzdělávání ve vztahu k informačním technologiím
3. Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti GfK Czech, s.r.o.
4. Zhodnocení, doporučení a možné návrhy na zlepšení procesu vzdělávání

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
2. VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
3. ZOUNEK, J. – SUDICKÝ, P. *E-learning učení (se) s online technologiemi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.
4. HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

**Jakub Zachara**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

**Ing. Jana Šturmová, MBA**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 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 Praze dne 8. 12. 2021



Děkuji Ing. Janě Šturmové, MBA za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Definice procesu vzdělávání a rozvoje z pohledu teorie .....	8
1.1 Vzdělávání v obecné rovině .....	8
1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	10
2 Charakteristika vzdělávání ve vztahu k informačním technologiím.....	19
2.1 Moderní technologie aplikované ve firemním vzdělávání.....	19
2.2 Nástroje moderních technologií ve firemním vzdělávání.....	21
2.3 Nejnovější technologické trendy ve firemním vzdělávání.....	23
3 Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti GfK Czech, s.r.o. 25	
3.1 Představení společnosti.....	25
3.2 E-learningový portál .....	27
3.3 Mentoring .....	33
3.4 Výzkumné šetření .....	35
4 Zhodnocení, doporučení a možné návrhy na zlepšení procesu vzdělávání ..	44
4.1 Shrnutí a zhodnocení výsledků výzkumného šetření .....	44
4.2 Doporučení a možné návrhy na zlepšení.....	48
Závěr .....	50
Seznam literatury .....	51
Seznam obrázků a tabulek.....	53

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AR Rozšířená realita

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR Lidské zdroje

ICT Informační a komunikační technologie

IT Informační technologie

LMS „Learning Management System“, Systém řízení výuky

PC Personal Computer

VR Virtuální realita

## Úvod

Současná společnost žije prakticky v nepřetržitém kontaktu s prvky moderních technologií a jejich přítomnost je pro ni je takřka neodmyslitelná. Existence technologií významně urychluje vývoj světa, ve kterém žijeme, a trend jejich adopce v každodenním životě má vzestupný charakter. To se mimo jiné promítá i do oblasti vzdělávání. Z těchto důvodů bylo zvoleno téma „Moderní technologie uplatněné ve vzdělávání zaměstnanců v organizaci“, které se věnuje problematice implementace prvků moderních technologií do procesů firemního vzdělávání.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jak použití prvků moderních technologií ovlivňuje vzdělávání zaměstnanců. Pro analýzu firemního vzdělávání byla zvolena společnost GfK Czech, s.r.o., která poskytla podklady k sepsání této práce. Práce se soustředí na procesy vzdělávání pracovníků, které jsou postaveny na použití informačních technologií. V rámci vzdělávání zaměstnanců ve zvolené společnosti byl zkoumán především e-learningový portál nesoucí název Learning@GfK.

Teoretická část této bakalářské práce sestává ze dvou kapitol. V první kapitole je v obecné rovině přiblíženo téma vzdělávání včetně vymezení souvisejících pojmů. Následně je detailněji specifikováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Druhá kapitola spočívá v charakteristice vzdělávání ve vztahu k informačním technologiím. Přibližuje moderní technologie aplikované ve firemním vzdělávání a definuje konkrétní nástroje moderních technologií používané ke vzdělávání zaměstnanců. Dále uvádí příklady nejnovějších technologických trendů, s nimiž se lze ve firemním vzdělávání setkat.

Praktická část je rozdělena do dvou kapitol. V první části jsou představeny metody vzdělávání zaměstnanců, pro jejichž uplatnění GfK Czech, s.r.o. používá specializovaný elektronický vzdělávací portál. Konkrétně se jedná o e-learningovou platformu a mentoringový program. Součástí první kapitoly jsou rozhovory se zaměstnanci ohledně zkoumaných vzdělávacích metod, v nichž je zjišťována spokojenost s jejich použitím v praxi. V poslední kapitole se nachází zhodnocení analýzy a provedených rozhovorů a návrhy na zlepšení procesu vzdělávání.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě absolvování stáže ve společnosti GfK Czech, s.r.o., kde jsem se s analyzovanými metodami vzdělávání setkal, což mi umožnilo získat přímou zkušenost, ze které jsem při zpracování vycházel.



# 1 Definice procesu vzdělávání a rozvoje z pohledu teorie

Teoretická část této bakalářské práce uvádí čtenáře do problematiky vzdělávání v obecné rovině a seznamuje jej se souvisejícími základními pojmy. Následně se zabývá tématem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jeho specifiky. Dále je téma vzdělávání představeno v kontextu moderních technologií a přibližuje nejnovější technologické trendy používané na poli firemního vzdělávání.

## 1.1 Vzdělávání v obecné rovině

Vzdělávání je proces, kterému je člověk vystován již od útlého věku a prochází jím po celý život. Může se jednat o koncept formálního školního vzdělávání, zastřešovaného oficiálními veřejnými či soukromými vzdělávacími institucemi, kde jsou jeho způsoby a cíle definovány legislativně, nebo o neformální edukaci mimo tento ustálený instituční rámec, která je zaměřena na získání kompetencí napomáhajících k lepšímu společenskému či pracovnímu uplatnění.

V teoretické rovině lze pojem vzdělávání definovat jako proces, v němž si „prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením - přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky“ (Mužík, 2004, s. 13).

Příkladem vzdělávání v praxi jsou různé vzdělávací kurzy a jiné zájmové aktivity rozvíjející naše schopnosti a dovednosti a tím formující naši osobnost. Ačkoliv je proces vzdělávání obvykle nejintenzivnější v mládí, mezi poslední trendy patří také vzdělávání v pozdějším stádiu života na tzv. univerzitách třetího věku. Ekonomická prosperita, kterou západní svět poslední dekády prochází, přinesla výrazný pokrok v technologickém vývoji. Především díky vzniku internetu a jeho masivní adopci máme k dispozici značně více informací, a tak roste nárok na komplexní vzdělanost jedince více než kdykoliv v minulosti. V dnešní vyspělé společnosti jsou lidé denně v neustálém kontaktu s prvky informačních a komunikačních technologií. Pakliže chceme zůstat relevantní, plně adaptovaní členové této společnosti, musíme přijímat, zpracovávat a vyhodnocovat řádově více podnětů, než naši předkové. Tomuto trendu vzdělávání přizpůsobujeme a objevujeme nové moderní nástroje, metody a přístupy, které nám tento proces pomáhají zjednodušovat a zefektivňovat.

Podle Koubka prochází požadavky na dovednosti a znalosti člověka žijícího v moderní společnosti neustálými změnami a je potřeba, aby člověk své znalosti a dovednosti ustavičně prohluboval a rozšiřoval, pakliže chce být schopen fungovat jako pracovní síla a být zaměstnaný. Vzdělávání by mělo být chápáno jako soustavný celoživotní proces (Koubek, 2007).

V obecné rovině je cílem procesu vzdělávání obohacení vzdělaného o takové znalosti a dovednosti, které mu umožní samostatněji plnit osobní i společenské cíle, a díky kterým bude schopen efektivně a smysluplně zvládat nejrůznější situace a úkoly, se kterými se v životě setká (Havlíčková, 2012).

Pro správné pochopení procesu vzdělávání je potřeba vymežit pojmy s vzděláváním spjaté. Jedná se o pojmy učení, znalosti, dovednosti a kompetence:

- **Učení** – podle Zounka je učení procesem prostupujícím celý lidský život. Může mít vícero forem a podob a nelze jej tedy spojovat výhradně se školou a školním vzděláváním. Definuje učení jako proces, při kterém „dochází ke kvantitativní i kvalitativní proměně počátečních vědomostí, dovedností, návyků, postojů do nové (transformované) podoby“ (Zounek, 2012, s. 2).
- **Znalosti** – osvojené teoretické poznatky, představy a pojmy, získané učením, praktickou činností a zkušenostmi (Vodák, 2011). Podle Hayese jsou znalosti „výsledkem porozumění informaci, která byla právě sdělena, a její integrace s dřívějšími informacemi“ (Hayes, 1993).
- **Dovednosti** – podle Skalkové je možné dovednosti definovat jako „učením získané dispozice (pohotovost) k metodicky správnému, přesnému, rychlému a úspornému vykonávání určitých činností“ (Skalková, 1999, s. 150).
- **Kompetence** – jedná se o termín, jehož nejbližším synonymem je způsobilost. Pojem kompetence lze definovat vícero způsoby s ohledem na kontext užití. Všeobecně užívaná definice v pedagogické praxi vysvětluje kompetenci jako „souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro uplatnění každého člena společnosti“ (Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, 2006). V pracovním prostředí Horváthová kompetence definuje jako soubor znalostí, dovedností

a schopností, které lze pozorovat a měřit, a na základě nichž lze rozlišit vynikající výkony od průměrných (Horváthová, 2016).

Celý proces vzdělávání lze vnímat jako mechanický proces systematického učení (osvojování) teoretických poznatků, které konáním v praxi přetavíme na dovednosti, a opakováním těchto dovedností vytváříme návyk. V důsledku toho se stáváme schopnými tyto dovednosti automatizovaně používat. Kompetencí se pak rozumí sada tímto způsobem získaných schopností uplatnitelných v praxi (Vodák, 2011).

## **1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velmi důležitý proces sehrávající klíčovou úlohu z hlediska zachování prosperity organizace v budoucích časech, jelikož zajišťuje zlepšování a udržení standardů kvality pracovní síly, neboli lidských zdrojů.

Vzdělávání je celoživotní soustavný proces, který zdaleka nekončí po úspěšném absolvování studia v rámci formální vzdělávací instituce, ale pokračuje i nadále ve všemožných oblastech lidského života. Výchovou, vzděláváním a péčí o dospělé se zabývá aplikovaná pedagogická věda andragogika.

Z pohledu historie víme, že již ve starověku bylo dbáno na to, aby vzdělání bylo pojímáno prakticky a realizováno v souladu s aktuálními potřebami života v tehdejší společnosti. Důraz byl kladen především na všestrannost, a tak bylo vzdělávání orientováno jak na složku rozumovou, tak i mravní a tělesnou. (Zormanová, 2017).

V dnešním dynamickém, rychle se měnícím světě plném inovací, je obzvláště důležité být neustále v obraze o aktuálním dění a informovat se o novinkách napříč všemi odvětvími. Na trhu práce je informovaný člověk, který je zvědavý, ochotný učit se novým věcem a rozšiřovat tak svou základnu znalostí a dovedností, velice žádaný a jeho hodnota je významně vyšší. Stagnace tedy představuje nebezpečí, který může být náš profesní život ohrožen, proto je třeba být otevřen změnám, umět na ně pružně reagovat a nepřestávat se seberealizovat.

Organizace by měly klást důraz na řádné firemní vzdělávání a podporovat rozvoj a osobní růst zaměstnanců. Nastavení vzdělávacích a rozvojových procesů by mělo vycházet z vize, poslání, cílů organizace a mělo by být v souladu s firemní kulturou. Správně nastavenými procesy vzdělávání a rozvoje pracovníků přispívají podniky

ke zkvalitňování své produkce vlivem zvýšení zefektivnění práce odváděné zaměstnanci v důsledku zvýšení jejich odborné kvalifikace (Vodák, 2011).

Za předpokladu, že chce být dospělý jedinec úspěšný v osobním či profesním životě, je vzdělávání se nutným doprovodným jevem. Může být nástrojem, ať k seberealizaci v rámci volnočasových zájmů, tak k dosažení kariérního postupu společně s větší prestiží a vyšším mzdovým ohodnocením (Zormanová, 2017).

Dospělý člověk však ve srovnání s dítětem či dospívajícím jedincem přistupuje ke vzdělávání odlišně. Motivaci osvojovat si nové informace má hlavně v případě, pokud je pokládá za prostředek k řešení úkolů, kterým ve své profesi čelí nebo může čelit. Rozhodne-li se vzdělávat, je motivován jasnou představou o cíli a výstupech vzdělávacího procesu (Mužík, 2004).

Prioritou dospělého člověka ve vzdělávání je tedy praktický přesah nově získaných znalostí a dovedností. Aby byl dostatečně motivován učit se novým skutečnostem, musí vědět, že získané poznatky bude mít možnost aplikovat v praxi. Motivačním faktorem je též odměna, kterou jedinec očekává za to, že proces vzdělávání absolvoval (Zormanová, 2017).

### **1.2.1 Vymezení pojmů vzdělávání a rozvoj**

Mezi pojmy vzdělávání a rozvoj však ve významové rovině existují jisté rozdíly.

Armstrong popisuje vzdělání jako nabývání obecných znalostí a schopností, které jedinec potřebuje napříč všemi životními oblastmi. Rozvoj oproti tomu vidí jako nárůst těchto schopností a potenciálu skrze získávání zkušeností, na základě kterých se jedinec učí (Armstrong, 2015).

**Vzdělávání pracovníků** je zaměřeno hlavně na potřeby a cíle organizace. Vzdělávací procesy organizované podnikem jsou nastavené tak, aby cílily na zlepšování znalostí a dovedností, prohlubování a rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců, a tedy na zvyšování jejich profesní způsobilosti (Koubek, 2007).

Oproti tomu **rozvojové aktivity** jsou ve firmách nastaveny tak, aby byly v procesu přípravy zaměstnance na výkon práce zohledňovány nejen aspekty jako je náležitá odborná připravenost a schopnost osvojovat si nové znalosti a dovednosti čistě profesní povahy, ale aby se kladl důraz i na žádoucí rysy osobnosti a žádoucí chování u pracovníků (Koubek, 2007).

Z tohoto důvodu jsou v rámci rozvoje pracovníků důležité aktivity „zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny“ (Koubek, 2007, s. 252).

Organizace by neměla zapomínat na aspekt potřeb osobního růstu zaměstnanců a psychického zdraví, a zaměřit se na aktivity podporující rozvoj v oblasti psychohygieny, správné formy odpočinku při práci a vyváženosti osobní i pracovní složky života (Armstrong, 2015).

S procesem rozvoje pracovníků souvisí i výchova. Výchovou se podle Vodáka rozumí „proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních, nebo podnikových“ (Vodák, 2011, s. 76).

Podle Koubka by se organizace, které chtějí být úspěšné a konkurenceschopné, měly soustředit na vzdělávání a rozvoj pracovníků z těchto důvodů:

- stále častější objevování nových poznatků a vznik nových technologií, které zapříčiňuje zastarávání dosavadních znalostí a dovedností,
- rostoucí proměnlivost lidských potřeb v čase a s ní související proměnlivost trhu s výrobky a službami, vyžadující pružnou reakci organizace ruku v ruce s flexibilitou jejích pracovníků,
- častější technické a technologické změny v organizaci v souvislosti s rozvojem informačních technologií a potřeba implementace technických zařízení a technologických prvků,
- potřeby reakce na častější změny organizace práce, povahy práce i způsoby jejího řízení,
- sílící orientace na kvalitu produktů a služeb a prozákaznický přístup,
- potřeba působit v mezinárodním prostředí z důvodu globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit,

- změny v hodnotovém žebříčku lidí a preference kvalitního pracovního života vede pracovníky k potřebě vzdělávat se,
- vytváření dobré zaměstnavatelské reputace organizace, která napomáhá snazšímu získávání a stabilizaci pracovníků (Koubek, 2007).

### **1.2.2 Specifika vzdělávání zaměstnanců**

Proces vzdělávání pracovníků je personální činností, která podle Koubka zahrnuje následující aktivity:

- a) přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům daného pracovního místa (tj. prohlubování pracovních schopností zvyšující tzv. podélnou flexibilitu, tedy flexibilitu v rámci pracovního místa),
- b) zvyšování použitelnosti pracovníků rozšířením těch znalostí a dovedností, díky kterým budou schopni alespoň z části vykonávat další, jiné pracovní pozice (zvýšení tzv. příčné flexibility),
- c) rekvalifikační procesy, tj. přeškolení, které znamená dosahování nových pracovních schopností potřebných pro výkon jiné pracovní pozice,
- d) orientace pracovníka – přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků konkrétním požadavkům pracovního místa a jeho specifikům, doškolení, přeškolení, pomoc adaptovat se na firemní kulturu apod.,
- e) formování pracovních schopností nad rámec odborné způsobilosti (kvalifikace) - zaměření na vývoj osobnosti jedince v kontextu mezilidských vztahů, péče o potřeby, rozvíjení hodnot, zájmů, utváření postojů, motivace pracovníka (Koubek, 2007).

### **Formování pracovních schopností**

Hovoříme-li o formování pracovních schopností, nabízí se dvě pojmoslovné roviny tohoto označení. Formováním pracovních schopností člověka je míněno obecněji a hovoří o formování všemožných schopností v průběhu života bez ohledu na jejich povahu, kdežto v případě formování pracovních schopností pracovníka se jedná o rozvíjení schopností spjatých s výkonem práce v rámci pracovní pozice. Ve formování těchto pracovních schopností se angažuje zaměstnavatelská

organizace. Formování pracovních schopností pracovníka je „aktivitou organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce“ (Koubek, 2007, s. 254).

Proces formování pracovních schopností člověka lze typově rozčlenit do třech oblastí:

- a) všeobecné vzdělávání,
- b) odborné vzdělávání,
- c) rozvoj.

Do oblasti všeobecného vzdělávání spadá především sociální rozvoj jedince a formování osobnosti. Týká se získávání základních, všeobecných znalostí a dovedností, díky kterým je člověk schopen začlenit se do společnosti. Na základě získání a osvojení této sady znalostí a dovedností pak může jedinec rozvíjet specializované pracovní schopnosti (Koubek, 2007).

Oblast odborného vzdělávání spočívá v procesu přípravy na povolání, tedy získávání odborné kvalifikace. Je zaměřena na získávání a formování specifických znalostí a dovedností tak, aby reflektovaly požadavky konkrétní pracovní pozici. Sestává ze čtyř specifických podoblastí:

- 1) základní příprava na povolání – fáze přípravy na výkon pracovní pozice, která se odehrává mimo organizaci. Nejedná se o přípravu svých pracovníků, ale stojí mimo vzdělávací systém organizace (např. příprava mládeže v učňovských zařízeních).
- 2) orientace – následuje po přijetí pracovníka, spočívá v předání všech potřebných informací k lepší a rychlejší adaptaci pracovníka. Má pomoci seznámit pracovníka s novým prostředím, pracovními podmínkami a pracovními úkoly. Cílem je, aby se pracovník v co nejkratším čase adaptoval na nový kolektiv a dosáhl znalostí a dovedností potřebných pro správný výkon pozice.
- 3) doškolení – je chápáno jako prohlubování dosavadní kvalifikace pracovníka podle nových požadavků jeho současné pracovní pozice. Požadavky na rozšíření jeho znalostí a dovedností mohou být vyvolány např.

implementací nové techniky nebo technologie, změnami na trhu nebo inovacemi v oboru.

- 4) přeškolení – jedná se o rekvalifikaci, tedy formování znalostí a dovedností, které jsou potřebné k osvojení si nového pracovního místa, k získání nových pracovních schopností k výkonu odlišné pracovní pozice (Koubek, 2007).

Oblast rozvoje je zaměřena na rozšiřování a obohacování množiny dosavadních znalostí a dovedností nad rámec těch, které jsou nezbytně nutné k výkonu dané pracovní pozice. Důraz je kladen na to, aby rozvoj směřoval k nabytí schopností, které pracovníkům umožní řešit komplexnější problémy přesahující meze oboru jejich působnosti. Směřuje k formování osobnosti jedince, jeho kariérního potenciálu, má zvyšovat jeho adaptabilitu na úkoly i mezilidské vztahy a vést ke ztotožnění pracovníka s cíli organizace (Koubek, 2007).

### **Efektivní přístup ke vzdělávání pracovníků**

Aby bylo vzdělávání pracovníků efektivní, mělo by být koncipováno systematicky, tedy probíhat v jasně určených mezích personální strategie firemního vzdělávacího systému. Systémem vzdělávání pracovníků míníme rámec vzdělávacích aktivit, které probíhají pod záštitou organizace a příjemci těchto aktivit jsou její pracovníci. Jedná se o již zmíněnou orientaci, doškolení, přeškolení a rozvoj pracovníků (Koubek, 2007).

Organizování těchto aktivit je personální činností, kterou má na starost personální oddělení organizace. Nemusí ji však provádět samo, nýbrž si může externě najímat vzdělávací společnosti, jejichž odborní pracovníci proces vzdělávání firmě zajistí. Vzdělávání pracovníků tedy můžeme dělit na interní, vnitropodnikové, a vzdělávání externí, zajišťované třetími stranami. Vzhledem k povaze vzdělávací činnosti je možné externí školení zajištěné třetí stranou přímo na v prostorách společnosti, nebo případně vyslat pracovníky do specializovaných vzdělávacích center (Egerová, 2012).

Organizace by ke vzdělávání svých pracovníků měla přistupovat plánovitě. Vzdělávací postupy by měly být důkladně promyšlené a měly by vycházet z předem jasně stanovené vzdělávací strategie. Je žádoucí, aby mělo vzdělávání stabilní rámec a zároveň mohlo pružně reagovat na měnící se potřeby organizace.

**Systematický přístup** ke vzdělávání zaměstnanců skýtá mnoho pozitiv.



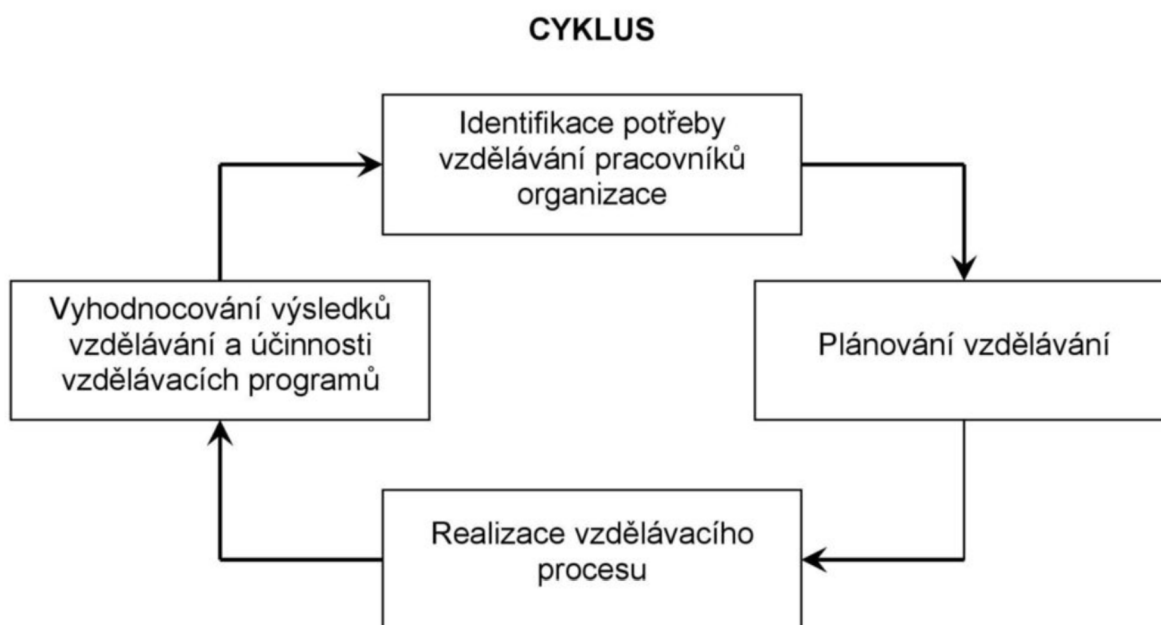
Vede například k prohloubení kvalifikace jedince a tím i k růstu produktivity jím vykonávané práce a zvyšuje konkurenceschopnost organizace jako celku. Při systematickém vzdělávání v konečném důsledku i klesají náklady na vzdělávání ve srovnání s ostatními přístupy ke vzdělávání pracovníků (Dvořáková, 2007).

Nejefektivnější formou vzdělávání pracovníků v organizaci je podle Koubka dobře organizované systematické vzdělávání, které popisuje jako „neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 2007, s. 259).

### 1.2.3 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Jak již bylo zmíněno, proces systematického vzdělávání pracovníků probíhá cyklicky a podle Koubka (2007) bývá zpravidla rozdělen do čtyř fází:

- 1) identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace,
- 2) plánování vzdělávání,
- 3) realizace vzdělávacího procesu,
- 4) vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.



Zdroj: (Koubek, 2007)

**Obr. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců organizace**

Ve fázi identifikace potřeb vzdělávání pracovníků organizace je nejdříve nezbytné srovnat veškeré potřebné informace ohledně aktuálního stavu vzdělání pracovníků a podrobit je srovnání s kýženým budoucím stavem vzdělání, kam chceme skrze vzdělávací proces dojít. Na základě této analýzy pak zjistíme, v jakých aspektech a jak velké progrese potřebujeme dosáhnout. Tato fáze je však poněkud složitá, jelikož posuzujeme-li výkonnost pracovníka, neoperujeme vždy s exaktními hodnotami, a proto v některých případech nezbývá, než vycházet z odhadů (Vodák, 2011).

V rámci fáze plánování vzdělávání pracovníků pracujeme s potřebami, které jsme v první fázi cyklu identifikovali. Konkrétně pak blíže definuje:

- jaké vzdělávání chceme zajistit z hlediska obsahu,
- kdo je zamýšleným příjemcem tohoto vzdělávání (kritéria výběru účastníků),
- forma vzdělávání (metody a režim vzdělávání, vzdělávací pomůcky),
- termín vzdělávání a harmonogram,
- kde se bude vzdělávání konat (prostory společnosti či externí vzdělávací zařízení),
- plánované náklady na vzdělávací plán,
- způsob vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávací akce (Koubek, 2007).

S ohledem na výše zmíněný aspekt nákladů na realizaci vzdělávacího programu je žádoucí vytvořit plán financování. Obvykle je složen z těchto položek:

- fixní náklady – financování dlouhodobých, pravidelných vzdělávacích aktivit
- variabilní náklady – financování nárazových vzdělávacích akcí
- rezervní náklady – pokrytí neočekávaných, neplánovaných potřeb vzdělávání v případě nenadálé změny na trhu, např. vlivem tlaku konkurence (Dvořáková, 2007).

Fáze realizace vzdělávacího procesu spočívá primárně ve zvolení vhodných metod vzdělávání. Tyto **metody** můžeme dle jejich použití rozdělit do dvou kategorií, a to:

- vzdělávací metody používané **na pracovišti při výkonu práce**
- vzdělávací metody používané **mimo pracoviště** (Koubek, 2007).

Mezi nejznámější vzdělávací metody používané na pracovišti při výkonu práce patří např. instruktáž při výkonu práce. Ta probíhá tak, že méně zkušený pracovník pozoruje nadřízeného či jiného zkušenějšího pracovníka při výkonu činnosti, kterou následně opakuje a tím si ji osvojuje. Dalšími metodami v této kategorii jsou coaching a mentoring. Oba termíny jsou si významově velice podobné. Coaching představuje „dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným“ (Koubek, 2007, s. 267). Mentoring je velmi obdobnou metodou, při které se však vychází více z iniciativy vzdělávaného, který si mentora volí sám dle svých osobních preferencí a má sehrávat úlohu patrona či rádce. Mentorova autorita je tedy přirozená, kdežto coach je obvykle spíše autoritou formální (Koubek, 2007).

Další metodou používanou při výkonu práce je rotace práce, které se též říká cross training. Jedná se o pověřování pracovníka činnostmi mimo spektrum standardní náplně práce v rámci jeho pozice. Funguje tak, že střídavě vykonává pracovní úkoly v jiných úsecích organizace, a postupně se tak více seznamuje i s činnostmi vykonávanými pracovníky na ostatních pozicích. Tato metoda je používána převážně při zaškolování manažerů či při seznamování nových zaměstnanců ve fázi těsně po jejich přijetí za účelem rychlejší aklimatizace v organizaci (Koubek, 2007).

V kategorii metod používaných ke vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště řadíme například přednášku či simulaci. Přednáška, jakožto zprostředkování teoretických znalostí, může mít podobu jak jednosměrného přenosu informací, nebo ji lze spojit s diskusí. Spojení přednášky s diskusí zúčastněné pracovníky vybízí k aktivitě a výhodou může být případné obohacení o zajímavé myšlenky, jež mohou napomoci k řešení všemožných firemních problémů. Oproti tomu simulace je metodou zaměřenou na praxi a vyžaduje aktivní účast vzdělávaných pracovníků. Spočívá v představení scénáře potenciálních problémů pracovní povahy, které jsou účastníci pověřeni co nejefektivněji vyřešit, čímž jsou formovány jejich vyjednávací a rozhodovací schopnosti (Koubek, 2007).

## 2 Charakteristika vzdělávání ve vztahu k informačním technologiím

V dnešní době představují moderní technologie neodmyslitelnou součást našich životů. Jakožto členové společnosti 21. století jsme s prvky digitálních technologií v nepřetržitém kontaktu a používáme je prakticky na každodenní bázi. Digitalizace, tedy konverze informací do elektronické podoby, nám pomáhá výrazně usnadňovat provádění všemožných úkonů ve mnoha aspektech lidské činnosti. Výhody použití informačních a komunikačních technologií spatřujeme také ve vzdělávání. Správná implementace vhodně zvolených technologických prvků nám může pomoci proces vzdělávání zrychlit, usnadnit, a celkově zefektivnit.

### 2.1 Moderní technologie aplikované ve firemním vzdělávání

Se zrychlujícím se vývojem a vzrůstající adopcí digitálních technologií dochází ke zvyšování nároků na to, jakými dovednostmi by měl běžný člověk disponovat jak v osobním, tak především pracovním životě. Hovoříme o souboru kompetencí, který lze označit jako **digitální gramotnost**. „Digitálně gramotní lidé tak mají být schopni jakýchkoli aktivit s digitálními technologiemi, které musí řešit v rámci různých životních situací, ať už máme na mysli práci, učení, volný čas, nebo i další aspekty každodenního života“ (Neumajer, 2015, s. 18).

O společnosti, která se úspěšně adaptuje na změny způsobené vznikem nových informačních a komunikačních technologií, hovoříme jako o tzv. informační společnosti. Zounek jí definuje jako společnost, jenž pružně reaguje na nové technologie, začleňuje je do každodenního života a přizpůsobuje jim své dosavadní vzorce chování (Zounek, 2009.)

Informačními a komunikačními technologiemi (**ICT**) jsou myšleny například počítače a PC aplikace, multimedia, sítě a síťové služby. Obecněji je lze charakterizovat jako „všechny technologie a komunikační systémy umožňující práci s daty v elektronické (digitální) podobě“ (Zounek, 2009, s. 9).

Mezi základní faktory, které vystihují transformaci procesu vzdělávání v důsledku použití digitálních technologií, můžeme zařadit:

- **všudypřítomnost** – použití digitálních technologií napříč všemi aspekty vzdělávání, např. vyhledávání, organizace či tvorba obsahu, členství

v internetových komunitách za účelem sdílení informačních zdrojů, zkušeností a rad

- **personalizace** – modifikace digitálních vzdělávacích nástrojů na míru podle toho, aby přesně vyhovovaly individuálním potřebám vzdělávaného
- **adaptivita** – konkrétní technologické nástroje nejsou využívány univerzálně, nýbrž tak, aby přesně odpovídaly konkrétnímu účelu učení, za kterým je vzdělávaný jedinec využívá
- **organizovanost** – promyšlenost způsobů vyhledávání a organizace informací a vědění, přístup ke strukturovaným informacím a poznatkům prostřednictvím počítače
- **přenositelnost** – možnost využít při učení dovednosti, jež byly získány používáním ICT prostředků v jiných souvislostech, čímž se vytrácí rozdíl mezi používáním informačních a komunikačních technologií při učení a v ostatních životních situacích
- **čas a prostor** – změna pohledu na čas a prostor ve vztahu s učením, jelikož díky technologiím je možné vzdělávat se takřka kdykoliv a odkudkoliv, využívat současně několik informačních zdrojů a řešit více úkolů najednou
- **mění se způsoby práce** – existence moderních technologií dává vzniknout novým způsobům práce, které jsou na používání těchto technologií založené, s čímž je spojen rostoucí nárok na osvojení nových dovedností
- **integrovatost** – možnost libovolně kombinovat různé technologické nástroje podle individuálních potřeb vzdělávaného (Zounek, 2012).

Moderní technologie se tak za posledních několik let staly nedílnou součástí procesu vzdělávání, a to jak formálního, tak i firemního vzdělávání. Podnikům se tak nabízí možnost implementace nových vzdělávacích nástrojů do jejich procesu vzdělávání, které jim za předpokladu správného použití vhodně zvolených technologií pomohou nejen výrazně zvýšit účinnost rozvoje nových schopností pracovníků, ale i tyto získané schopnosti udržet v požadované kvalitě a případně je obohacovat v souladu s novými požadavky vycházejícími ze změn na trhu práce.

## 2.2 Nástroje moderních technologií ve firemním vzdělávání

Realizaci digitální transformace firemního vzdělávání lze provést zavedením nepřeborného množství inovativních vzdělávacích technologií, a jejich správné zvolení má dopad na zvýšení efektivity práce, snížení nákladů firmy a zkvalitnění jejích produktů a služeb. Tato kapitola je věnována seznámení se s technologickými vzdělávacími nástroji, které se v poslední době těší velké oblibě firem po celém světě a jejich adopce vykazuje rostoucí tendenci.

### E-learning

Pojem e-learning lze v obecné rovině vysvětlit jako vzdělávání za pomoci nástrojů využívajících síťové technologie k navrhování, vytváření, výběru, distribuci, správě, rozšiřování a aktualizaci vzdělání (Masie, 2013).

Přesněji tento pojem vymezuje Barešová, která ve své komplexní definici popisuje e-learning v několika rovinách, a to jako: 1) **system** - počítačově zdokonalené vzdělávání, 2) **proces** - vzdělávání využívající informačních a komunikačních technologií k tvorbě a distribuci studijního obsahu a řízení jeho studia, 3) **prostředek** - použití multimediálních prvků, např. prezentace, animované sekvence, výuková videa nebo online testovací a komunikační platformy, 4) **zdroj informací** - použití elektronických výukových materiálů dostupných prostřednictvím internetové sítě (Barešová, 2011).

Pro pochopení konceptu e-learningu je záhodno jednotlivé typy technologických vzdělávacích nástrojů rozdělit z hlediska případu užití v praxi do pěti hlavních skupin: 1) podporující spolupráci a komunikaci, 2) umožňující tvorbu a prezentaci/publikování obsahu, 3) podporující administraci studia, 4) podporující personalizované učení, 5) umožňující hodnocení a zpětnou vazbu (Zounek, 2012).

**Skupina nástrojů podporujících spolupráci a komunikaci** zahrnuje aplikace sloužící ke komunikaci mezi jednotlivci či v rámci kolektivu a usnadňují tak týmovou práci a vzájemné sdílení informací. Podle účelu aplikací spadajících do této kategorie nástrojů je dále můžeme dělit na aplikace sloužící k asynchronní komunikaci, synchronní komunikaci, a týmové spolupráci (Zounek, 2012).

- Mezi aplikace sloužící k **asynchronní** komunikaci patří takové platformy, prostřednictvím kterých uživatelé nejsou nuceni být připojeni ve stejnou

dobu, ale zprávy se ukládají a je možné se k nim zpětně kdykoliv vracet. Radíme sem například e-mailové schránky typu Gmail, diskusní fóra typu Quora či Reddit, nebo profesní fóra jako LinkedIn.

- Aplikace sloužící k **synchronní** komunikaci nahrazují reálnou komunikaci a umožňují uživatelům komunikovat bezprostředně ve stejném čase a okamžitě na sebe navzájem reagovat. Ve firemním prostředí jsou k těmto účelům hojně využívány platformy typu Microsoft Teams, Zoom či Skype for Business, přes které je možné mimo jiné vést audiovizuální konferenční hovory. Stále používanější komunikační platformou je také Slack, který disponuje funkcí trvalých komunikačních textových místností, což lze vhodně využít k interní firemní komunikaci.
- Aplikace sloužící k **týmové spolupráci** představují prostředí, které umožňuje výměnu libovolného obsahu s ostatními uživateli. Je to například doména Ulož.to, která slouží k jednoduché výměně souborů. K dispozici jsou také platformy jako Google Docs, jenž slouží ke správě a sdílení dokumentů. V neposlední řadě sem patří nástroje Wiki a známé rozhraní Wikipedie, které představuje prostředí pro editaci rozsáhlého a strukturovaného informačního obsahu (Zounek, 2012).

**Skupina nástrojů umožňujících tvorbu a prezentaci/publikování obsahu** představuje programy, jejichž primárním účelem je přenos materiálu mezi autorem a jeho příjemci, a to především v multimediální podobě (obrázky, schémata, audio a video soubory). Tyto programy nad rámec pouhého sdílení materiálů uživatelům dávají možnost spolupráce obsahu, komentářů a dalších forem interakce. Hovoříme o systémech pro tvorbu webových stránek a blogů jako Wordpress, Wix, sdílení a editace obrázků či videa typu Instagram a Youtube, nebo vytváření prezentací, k čemuž lze využít službu Google Slides (Zounek, 2012).

**Skupina nástrojů podporujících administraci studia** slouží k řízení průběhu vzdělávacího procesu, ale nezasahují do jeho obsahu. Zajišťují efektivní plánování času a organizaci úkolů během vzdělávání. Pro plánování času poslouží Google Calendar či Outlook Calendar, v plánování úkolů a aktivit pomůže aplikace Doodle. Pro řízení skupinové práce je určena služba Google Groups, kde lze organizovat diskusní skupiny. Pro analýzu přístupu a výkonu je používán nástroj Google

Analytics, který umožňuje provozovateli webu získávat statistická data, jako je historická návštěvnost a chování uživatelů webu (Zounek, 2012).

**Skupina nástrojů podporujících personalisované učení** poskytuje možnost přizpůsobení osobního vzdělávacího prostředí na míru individuálním potřebám uživatele. „Tyto nástroje umožňují samostatné vyhledávání, shromažďování a organizaci informací a zdrojů nutných pro další rozvoj jednotlivých uživatelů“ (Zounek, 2012, s. 87). Patří sem nástroje pro shromažďování obsahu typu Chrome Bookmark Manager, který usnadňuje ukládání webových stránek. Dále nástroje pro prohledávání internetu jako prohlížeče Google a Seznam, vyhledávání zdrojů jako digitální knihovna JStor, nebo platformy pro organizaci osobního učebního prostředí, například blok Evernote. V neposlední řadě do této skupiny patří Moodle, software pro tvorbu elektronických výukových kurzů (Zounek, 2012).

**Skupina nástrojů umožňujících hodnocení a zpětnou vazbu** přináší podporu pro elektronické testování, sběr zpětné vazby a posuzování dosažených výsledků. K testování znalostí lze použít Microsoft Forms, ke sběru úkolů nám poslouží aplikace Dropbox, nástrojem pro zpětnou vazbu může být dotazníková platforma Survio, a služba Slido umožňuje sbírat otázky a názory účastníků diskusí či konferencí a vyhodnocovat zpětnou vazbu v reálném čase (Zounek, 2012).

Zakomponování e-learningu do vzdělávací strategie společnosti skýtá mnoho výhod, jako je větší flexibilita, komfort a menší časová náročnost, jelikož nabízí takřka neomezený přístup k potřebným informacím. Potřebné elektronické učební materiály si může pracovník uložit do počítače či telefonu, a má je tak neustále k dispozici k tomu, aby se mohl vzdělávat prakticky odkudkoliv. Veškeré aktualizace vzdělávacích materiálů lze provést okamžitě bez prodlevy. Ačkoliv může být vstupní investice relativně vysoká, v delším horizontu se však ve většině případů vyplatí, protože firemní vzdělávací procesy usnadní a zefektivní (Zounek, 2012).

### **2.3 Nejnovější technologické trendy ve firemním vzdělávání**

Mezi nejnovější trendy ve firemním vzdělávání za použití technologií patří **gamifikace**. Jedná se o pojem, který lze popsat jako používání herních prvků v prostředí vzdělávání. Začlenění těchto prvků je prospěšné z hlediska zaujetí vzdělávaného a skrze zábavnou povahu může zvyšovat jeho motivaci se učit. Mezi populární vzdělávací platformy postavené na prvcích gamifikace patří například



mobilní aplikace DUOLINGO, která je zaměřena na výuku cizích jazyků záživnou formou (Firemní vzdělávání, 2016).

Dalším z trendů firemního vzdělávání pomocí moderních technologií je využití principů **virtuální reality a rozšířené reality**. Virtuální realitu, zkráceně VR, lze definovat jako simulaci umělého, alternativního prostředí, které je tvořeno počítačem replikovanými obrazy, zvuky a další smyslové vjemy a má vytvářet iluzi skutečného světa. Abychom se mohli ve virtuální realitě pohybovat, jsou zapotřebí VR brýle disponující funkcí 3D zobrazení. Díky cenové dostupnosti této technologie se původně herní technika postupně posouvá i do oblasti vzdělávání, kde jej lze použít pro zprostředkování intenzivnějšího prožitku při prezentacích či školení. V rámci rozšířené reality, také označované zkratkou AR, se uživatel pohybuje v reálném prostředí, do kterého jsou vizuálně dosazovány digitálně replikované objekty, a lze je pozorovat pomocí výše zmíněných brýlí či mobilního zařízení. Obě tyto technologie lze využít ve firemním prostředí, například při zaškolování pracovníků na pozice spočívající ve výkonu práce rizikovější povahy, kdy díky využití VR eliminujeme rizika, jež by mohly vyvstat při školení v reálné praxi (Firemní vzdělávání, 2021).

S neustále zrychlujícím se vývojem v oblasti informačních technologií poroste i digitální gramotnost naší společnosti. Lze tedy předpokládat, že implementace digitálních řešení do vzdělávacích procesů bude pokračovat, a obzvláště ve firemním prostředí bude mít výrazně vzestupný trend.

### **3 Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti GfK Czech, s.r.o.**

Tato část bakalářské práce se věnuje analýze procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti GfK Czech, s.r.o., která mi poskytla veškeré potřebné informace k jejímu zpracování. S ohledem na širokost a komplexitu tématu firemního vzdělávání a tématickou orientaci této práce na moderní technologie, se kapitola zaměřuje konkrétněji na okruhy firemního vzdělávání formou e-learningu a mentoringu, jenž jsou ve firmě zajišťovány prostřednictvím digitálního vzdělávacího portálu určeného pro zaměstnance společnosti.

#### **3.1 Představení společnosti**

Společnost GfK je globálně působícím dodavatelem služeb v oblasti výzkumu trhu a veřejného mínění. Zabývá se získáváním, analýzou a interpretací marketingových informací pro zákazníky z oblasti průmyslu, obchodu, médií a pro poskytovatele služeb ze soukromého i veřejného sektoru. GfK na trhu působí již 87. rokem, operuje ve více než 50 zemích a zaměstnává přes 2 miliony pracovníků. Za rok 2020 společnost dosáhla obrátu ve výši jedné miliardy eur. Česká pobočka byla založena v únoru 1991 a v současné době nese obchodní jméno GfK Czech s.r.o. ([www.gfk.com](http://www.gfk.com); GfK Annual Sustainability Report 2020, 2021).

#### **Historie společnosti**

GfK bylo založeno roku 1934 v německém Norimberku, kde se i v současnosti stále nachází sídlo společnosti. Za vznikem společnosti stojí univerzitní profesori Wilhelm Vershofen a Erich Schäfer, společně s ekonomem Ludwigem Erhardem, později působícím ve funkci spolkového ministra hospodářství a také jako 2. spolkový kancléř Německa. Profesor Wilhelm Vershofen byl již ve 30. letech minulého století považován za zakladatele průzkumu trhu v Německu. Vershofen v roce 1925 na toto téma publikoval vědeckou práci nesoucí název „Trhy a lidé“. Ještě téhož roku tyto teoretické poznatky uplatnil v praxi, když založil Institut pro sledování německého značkového zboží. Tento institut pod záštitou norimberské univerzity provedl jednu ze světově prvních terénních operací na poli výzkumu trhu, která přinesla do té doby nedostupná data o nákupním chování německých spotřebitelů. Vershofenův počín inspiroval Ludwiga Erharda, který nabídl pomocnou ruku a stal se součástí zakládajícího týmu. Dalším spoluzakladatelem byl profesor Erich

Schäfer, který za působení na norimberské univerzitě vydal spis, ve kterém představil hlavní principy výzkumu trhu. Schäfer kladl důraz na to, aby zakládající tým GfK vedle oblasti spotřebitelského chování do výzkumu zapojil i oblast distribučních vzorců zkoumajících pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli. V roce 1934 přišel Vershofen s převratnou monografií nazvanou „Široce založené spotřebitelské rozhovory“, ve které prezentoval myšlenku vytvoření specializované sítě pracovníků výzkumu, nezávislých na konkrétních podnicích či odvětvích, kteří by byli vyškoleni k provádění rozhovorů se spotřebiteli. Myšlenka použití tohoto modelu v praxi byla týmem přijata a vedla ke vzniku první německé společnosti v oblasti výzkumu trhu „Gesellschaft für Konsumforschung“ (Asociace pro spotřebitelský výzkum), zkráceně GfK.

Společnost se zaměřila na budování sítě tazatelů podle demografické struktury německého obyvatelstva tak, aby vytvořili odpovídající reprezentativní vzorek pro co nejpřesnější vypovídací schopnost výsledků výzkumů. Během roku 1935 se společnosti podařilo shromáždit stovky respondentů a vytvořit mapu kupní síly Německa. Data získávaná využitím této sítě umožnily společnosti provádět studie analyzující širokou škálu otázek spjatých s chováním subjektů v tržním prostředí.

Pole působnosti GfK se zvětšovalo a v období konce druhé světové války již společnost spolupracovala s téměř 150 partnerskými podniky, na jejichž objednávku zpracovávala požadované výzkumy tržních jevů. Po válce v roce 1950 GfK získalo první velkou státní zakázku na měření kupní síly nové měny, německé marky. Silná německá ekonomika poskytovala společnosti GfK skvělé zázemí, a tak rozšiřovala svou činnost a začala s dalšími průzkumy, například měřením účinnosti televizní reklamy a sledovanosti televizních a rozhlasových stanic. V druhé polovině padesátých let již GfK spolupracovalo s více než 600 partnerskými podniky a vyvíjelo nové, inovativní výzkumné metody a nástroje. V roce 1957 společnost vytvořila Panel domácností, který se skládal z více než 1000 domácností. Tyto domácnosti zaznamenávaly své nákupy do speciálního kalendáře, v němž bylo 53 stránek, pro každý týden v roce jedna stránka. Začátkem sedmdesátých let již německý Panel domácností čítá přes 10000 domácností a GfK zahajuje mezinárodní expanzi do Rakouska, kde zakládá pobočku GfK Austria. Další pobočky zakládá roku 1978 v Nizozemí a o dva roky později ve Velké Británii. Nedlouho poté se GfK rozšiřuje do Francie, USA a Japonska. Významným milníkem

technologického pokroku byl rok 1982, kdy GfK zavedlo do panelových prodejů elektronické podklady pro generování počítačových dat o spotřebitelských nákupech. Na počátku 90. let se GfK spojilo s ostatními evropskými firmami zabývajícími se výzkumem trhu, a vytvořili European Market Measurement Database, společenství disponující daty panelů domácností v celkovém počtu 60000 domácností. Začátkem 90. let se GfK rozšiřuje i na východ a roku 1991 vzniká česká pobočka GfK Praha. V roce 1999 se společnost GfK stala veřejně obchodovanou na Frankfurtské burze cenných papírů a následovaly velké akvizice, díky kterým je dnes GfK Group jednou z deseti největších společností zabývajících se výzkumem trhu na světě (www.fundinguniverse.com, 2021).

### 3.2 E-learningový portál

Všem zaměstnancům společnosti je k dispozici e-learningový vzdělávací portál, který je pojmenován Learning@GfK. Jedná se o online globální platformu, jenž je zpřístupněna všem pobočkám GfK po celém světě. Portál nabízí velmi pestrou škálu vzdělávacího obsahu, a to od e-learningových kurzů ve formě vyplňovacích cvičení, interaktivních videí, po živé webináře, školící workshopy a programy na míru aktuálním potřebám vzdělávání. Uživatelům e-learningu je každý měsíc k dispozici zpravodajství, které je informuje, co je v platformě nového. Tento portál je zaměstnancům přístupný přes libovolné elektronické zařízení – počítač, tablet nebo smartphone. E-learningová platforma je externě poskytovaná společností Workday, americkým dodavatelem softwaru pro správu finančního řízení a řízení lidského kapitálu, konkrétně přes jejich LMS (Learning Management System) software. Workday LMS software umožňuje odběrateli služby sestavit si vzdělávací program na míru přesně podle jeho specifických požadavků na vzdělávání ve společnosti, a v průběhu jej kdykoliv libovolně modifikovat.

E-learningové rozhraní v GfK nabízí přístupové cesty ve třech rovinách z hlediska účelu využití:

- **pro účastníky vzdělávání** – využití platformy k účelům čerpání vzdělávacího obsahu (absolvování výukových kurzů)
- **pro vedoucí pracovníky** – vedoucím pracovníkům je umožněno v platformě nastavovat vzdělávací plán zaměstnanců, přiřazovat povinné úkoly

k absolvování, poskytovat doporučující tipy na dostupné vzdělávací materiály, či kontrolovat jejich pokrok ve vzdělávání

- **pro HR oddělení** – umožňuje správcům platformy, globálnímu GfK learning týmu, administrovat obsah dle aktuálních vzdělávacích požadavků organizace (přidávat, odebírat či upravovat cvičení).

### 3.2.1 Obsah e-learningového portálu

Vzdělávací rámec e-learningového portálu je systematicky rozdělen celkem do 14 kapitol, a to podle tematického zaměření materiálů, které jsou v nich obsaženy:

1. **Commercial** – tato kapitola obsahuje cvičení zaměřené na získání dovedností z oblasti psychologie prodeje, prodejní strategie, marketingu, tvorby reklamní kampaně, poradenské činnosti nebo budování značky.

Příklady cvičení: Jak psát relevantní obchodní emaily, Jak správně ovlivňovat a prodávat po telefonu, Jak být osobitý a působit zřetelně při komunikaci se zákazníkem, Techniky přesvědčivé komunikace.

2. **Compliance** – v této kapitole se nachází kurzy, které mají zaměstnance obeznámit s opatřeními regulujícími jejich práci tak, aby probíhala bezpečně a v souladu s právními předpisy a vnitropodnikovými směrnici. Patří sem školení, příručky a manuály bezpečné práce, zacházení s citlivými daty a chování na internetu.

Příklady cvičení: Jak vytvářet bezpečný software, Kodex chování organizace a jak na něj, Jak vytvořit bezpečné heslo, Prevence kybernetických podvodů, Koncept a klíčové principy ochrany osobních údajů GDPR, BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

3. **Diversity, Equity and Inclusion** – jedná se o výukové materiály, které mají zaměstnance vést k utváření firemní kultury podporující rozmanitý kolektiv, navozující přátelské a rovné prostředí založené na respektování odlišností a poskytujícím zázemí ke snadnému začlenění, ve kterém je každý jedinec vítán bez ohledu na pohlaví, rasu či orientaci.

Příklady cvičení: Diverzita a komplexita, Jak diverzita týmu vede k inovativnosti, Efektivní řešení otázky diverzity na pracovišti, Principy začlenění ve firemním prostředí, Rovné podmínky kariérního růstu.

4. **Flexible Work@GfK** – tato kapitola se týká problematiky práce z domova, která nabyla významu především v souvislosti s pandemií, se kterou se svět od minulého roku 2020 potýká, a kterou je značně ovlivňován režim práce. Zabývá se postupy, pravidly a doporučeními při práci mimo kancelář. Má vést k osvojení nových postupů v kontextu použití moderních technologií a napomoci udržet a postupně zvyšovat efektivitu práce vykonávané distančně skrze správné rozvržení pracovního času a času odpočinku.

Příklady cvičení: Efektivní vedení online týmových schůzek, Jak na time management, Jak eliminovat prokrastinaci, Dovednosti online komunikace, Tipy na práci z domova, Jak co nejlépe relaxovat a eliminovat stres.

5. **IT Skills** – v rámci této kapitoly se zaměstnanci mohou naučit s počítačovými programy, jejichž znalost při práci v GfK potřebují mít. Jedná se o základní uživatelské programy ze sady Microsoft Office, jako je Word, Excel či Powerpoint, ale i sofistikovanější specializované programy pro správu dat či řízení různých firemních procesů.

Příklady cvičení: Důležité funkce a vzorce v Excelu, Průvodce tvorbou grafů v Excelu, Formátování dokumentů ve Wordu, Jak na Citrix Workspace.

6. **Management and Leadership** – v této kapitole, která je určena spíše vedoucím pracovníkům, se zaměstnanci mohou vzdělávat v rámci sekce managementu v otázkách personálního plánování, obsazení, vedení a kontroly pracovníků, a v rámci sekce leadershipu se mohou dozvědět, jak inspirovat, naslouchat a motivovat podřízené pracovníky.

Příklady cvičení: Jak si získat důvěru podřízených a motivovat je, Vytváření výkonného týmu, Návyky efektivních manažerů, Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyvarovat, Strategický leadership, 10 tipů pro řízení výkonnosti a maximalizaci výsledků

7. **Operations** – jedná se o kapitolu zaměřenou na seznámení se všemi možnými provozními procesy, které ve firmě probíhají. Jedná se především o záležitosti technické povahy, jako je interní elektronická komunikace, správa serverových úložišť, přenosy dat a cloudová řešení používaná ve firmě (z důvodu citlivé povahy těchto informací nemohu uvést příklady cvičení, které sekce obsahuje).

8. **Personal and Business Skills** – tato kapitola obsahuje cvičení, které mají přispět k rozvoji tzv. měkkých dovedností, také známých jako interpersonální dovednosti, a to jak v osobní, tak byznysové rovině. Jedná se o komunikační dovednosti, organizační schopnosti, schopnosti navazování kontaktů, vyjednávání, týmové spolupráce či řešení konfliktů.

Příklady cvičení: 10 tipů, jak zahájit konverzaci, Klíčové principy vyjednávání, Jak zlepšit kritické myšlení, Jak řešit konflikty na pracovišti, Jak zvýšit svou emoční inteligenci, Jak vyjednat jako profesionál, Umění navazovat a udržovat kontakty, Tipy pro efektivní týmovou práci.

9. **Presentation Skills** – jedná se o kapitolu zaměřenou na zlepšení schopností prezentování, přednášení a vystupování před publikem. Cvičení obsažená v této kapitole mají za cíl zaměstnancům pomoci naučit se lépe formulovat a předávat své myšlenky. Poskytuje tipy, jak prezentaci myšlenek strukturovat z obsahového hlediska, ale soustředí se též na formu prezentace, tedy na vizuální hledisko.

Příklady cvičení: Na co si dát pozor při prezentaci online, Prodej na dálku – virtuální prezentace, Přesvědčivá prezentace, 5 rad jak zlepšit svůj projev, Jak vytvořit profesionální prezentace za 15 minut.

10. **Products and Solutions** – v této kapitole se nachází cvičení, která jsou určena k vzdělávání zaměstnance ve směru produktů a řešení, které GfK nabízí či poskytuje, a mají mu ukázat, v čem spočívají, jak fungují a jak je vhodně spravovat (z důvodu citlivé povahy těchto informací nemohu uvést příklady cvičení, které sekce obsahuje).

11. **Series** – v případě této kapitoly se jedná o samostatný typ obecnějších, tématicky přímo nezařazených výukových seriálů zaměřených na osobní rozvoj, které sestávají z jednotlivých kratších videí.

Příklady cvičení: Zvládání stresu, Emoční inteligence, Práce z domova, Metody a nástroje konzultační činnosti, Pravidla efektivního managementu.

12. **Technology and Data** – obsahem této kapitoly jsou cvičení technického rázu. Jsou určeny jak pro pracovníky IT oddělení, pro které je zde část skládající se z kurzů na témata vývoje Android či iOS mobilních aplikací nebo základy různých programovacích jazyků, ale i pro běžného uživatele

firemních počítačů – ti se mohou seznámit se specifiky operačních systémů, které jsou ve firmě využívány. Pro ně jsou určena například cvičení na téma používání příkazového řádku v operačním systému Windows.

Příklady cvičení: Nástroje pro analýzu velkých dat, Vývoj Android aplikací, Základy programování v Pythonu a JavaScript, Šifrování a autentizace dat, Základy práce v příkazovém řádku Windows, 10 triků příkazového řádku pro maximální využití.

13. **Blinkist** – ve spolupráci se společností Blinkist je zaměstnancům k dispozici jejich služba, která nabízí výtahy nejdůležitějších myšlenek z populárně naučných knižních titulů ve značně zkráceném formátu, přečtení či poslech výtahů v audiopodobě zabere uživateli kolem 15 minut času. Jedná se tak o velmi praktický vzdělávací nástroj, který přináší velkou časovou úsporu. V kapitole jsou dostupné knižní výtahy od světově známých autorů, například psychologa Jordan B. Petersona či John C. Maxwella, autora knih na téma vůdcovství a osobního růstu.

14. **TED@Work** – v rámci vzdělávání v GfK je možné čerpat obsah i z konferencí TED (technology, entertainment and design). Zaměstnancům jsou v platformě dostupné záznamy vystoupení přednášejících na těchto konferencích. Těmto záznamům vystoupení se říká TED Talks a rozsahově se pohybují kolem 10–20 minut. Hosté, kteří na konferenci vystupují, pokrývají témata například z oblastí vědy, umění, politiky a byznysu.

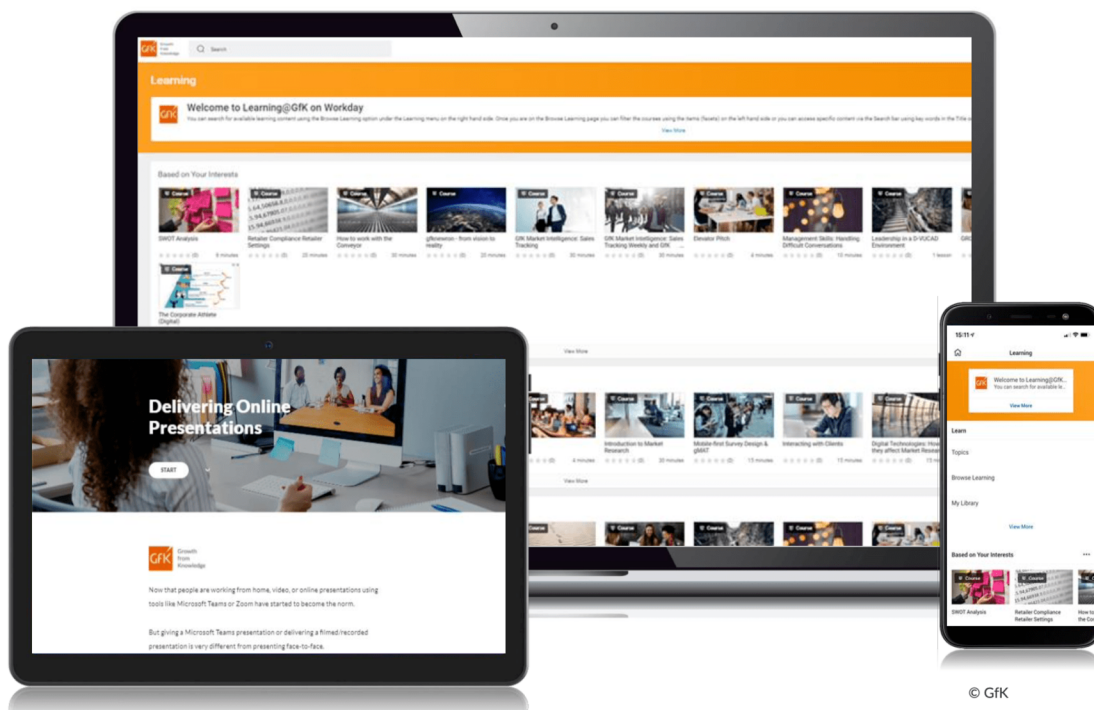
Příklady záznamů dostupných v platformě: 10 způsobů, jak vést lépe konverzaci, 2 otázky k objevení své vášně a jak ji proměnit v kariéru, 3 tipy ke zvýšení sebejistoty, 5 tipů pro zlepšení kritického myšlení.

## **Uživatelské prostředí e-learningového portálu**

Vzdělávací portál GfK je vysoce uživatelsky přívětivý, rozhraní je systematicky uspořádané a snadno přehledné. Disponuje funkcí třídění jednotlivých kapitol podle tématu vzdělávání, druhu znalostí a dovedností, o něž má uživatelé obohatit, podle jazyků, ve kterých je obsah dostupný, a podle oblíbenosti vycházející z hodnocení uživatelů, kteří již konkrétní cvičení absolvovali. V rozhraní je sekce označená jako „povinné“ – v ní se nachází cvičení, které se vážou k zaměstnancově pracovní pozici a v rámci níž má povinnost cvičení splnit. Povinná cvičení zaměstnancům

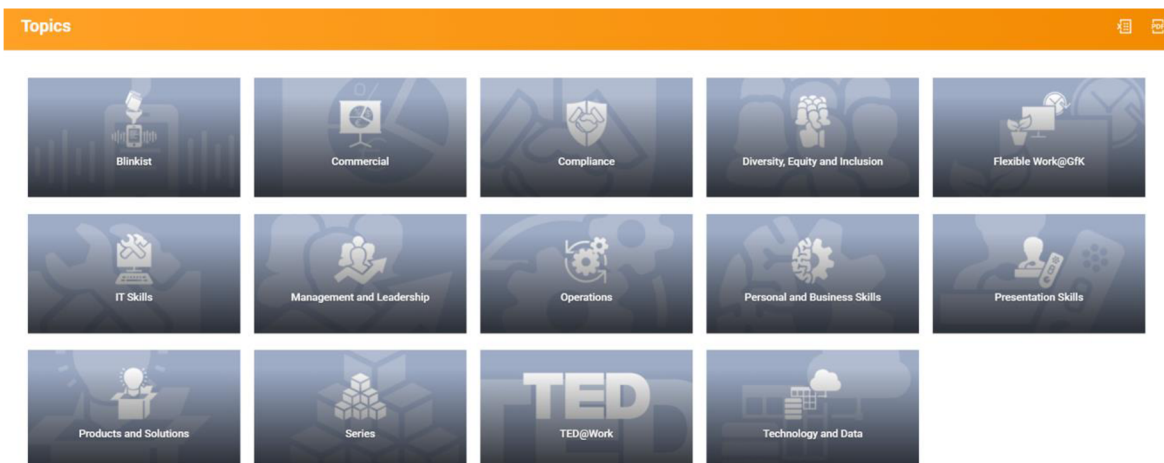


přiřazují jejich nadřazení, včetně data a času, do kdy mají být splněna. Další sekce je označena jako „uloženo“ – ta obsahuje cvičení, které si zaměstnanec dříve označil a rád by je v budoucnu absolvoval. Velmi praktická je sekce „doporučeno“, ve které se objevují nové návrhy na cvičení podle toho, jaká cvičení v minulosti uživatel absolvoval. Tuto funkci zajišťuje algoritmus umělé inteligence. V platformě je u každého cvičení dostupná ikona vedoucí k formuláři, prostřednictvím kterého lze informovat správce portálu o případných chybách a nedostacích, které uživatel objevil, nebo může správci zaslat jakýkoliv návrh či připomínku na doplnění portálu o další vzdělávací materiál.



Zdroj: (Interní materiály GfK Czech, s.r.o., 2021)

**Obr. 2 Uživatelské prostředí e-learningového portálu Learning@GfK**



Zdroj: (Interní materiály GfK Czech, s.r.o., 2021)

**Obr. 3 Výběr témat vzdělávání v e-learningovém portálu Learning@GfK**

### 3.3 Mentoring

Dalším nástrojem firemního vzdělávání ve společnosti GfK je program mentoringu. Ten je založen na vzájemném vzdělávání a rozvoji zaměstnanců společnosti jeden od druhého, optimálně v neformálním a uvolněném duchu. Smyslem tohoto programu je poskytnout kariérně pokročilejším a služebně starším zaměstnancům možnost předání znalostí, dovedností, zkušeností a rad svým kolegům, kteří ve společnosti začínají, nebo v ní působí relativně krátkou dobu. Není však pravidlem, že mentorem musí být výše postavený pracovník – v takovém případě hovoříme o reverzním mentoringu, kdy mladší či níže postavený pracovník poskytuje znalosti např. svému nadřízenému. Mladší zaměstnanci mohou starší zaměstnance na vyšších pozicích obohatit o znalosti a dovednosti z oblasti nových trendů, technologií či používání sociálních sítí. Pracovník, který zastává roli vzdělavatele, je nazýván mentorem, a pracovník přijímající vzdělávání od mentora je označován jako mentee.

Z mentoringu benefitují všechny zúčastněné strany – společnost, mentor a mentee. Pro společnost poskytující tento program se jedná o nenákladnou formu vzdělávání, která vede ke zvýšenému sdílení poznání mezi pracovníky, pomáhá vytvářet a rozvíjet vztahy na pracovišti, a tím i budovat firemní kulturu. Mentor si účasti v tomto programu může procvičit schopnost předávat své poznatky a udělovat zpětnou vazbu, a zároveň může být obohacen o nové nápady vzdělávaného kolegy.

Mentee, tedy pracovník v roli vzdělávaného, především těží z předávaného vzdělání od zkušenějšího kolegy, jenž napomáhá rychlejšímu a efektivnějšímu učení se potřebným dovednostem a profesnímu růstu, ale může také dostat cenné rady a tipy ohledně kariérních příležitostí ve společnosti. Tento způsob vzájemného vzdělávání mezi zaměstnanci se ukázal jako účinný a v GfK se těší oblibě.

### **Podrobnosti fungování mentoringového programu**

Mentoringový program je pracovníkům přístupný prostřednictvím zaměstnaneckého webového portálu, podobně jako e-learningová platforma obsahující interaktivní cvičení, též zprostředkovaně přes službu Workday. Tam mají k dispozici veškeré potřebné informace o fungování programu, včetně podrobných instrukcí, jak se do něj zapojit. Pracovníci, kteří se do programu hlásí jako mentoři, si v tomto portálu vytvoří profil, kde zadají informace o pozici, na které působí a uvedou zde sadu znalostí a dovedností, které chtějí v rámci programu předávat. Zde si potenciální mentee pomocí funkce filtru snadno najde přesně ty znalosti a dovednosti, kterým se chce naučit a filtr mu vyhodnotí, na které mentory se obrátit.

K tomu, aby se zaměstnanci mohli mentoringu účastnit, musí vyhovovat určitým kritériím, a to jak v roli mentora, tak i menteeho. **Mentorem** v GfK se může stát kdokoliv, kdo je otevřený sdílení svých poznatků s ostatními pracovníky, bez ohledu na postavení z hlediska hierarchie ve společnosti (je umožněn i zmíněný reverzní mentoring). Mentor by měl být schopen se s menteeem stýkat pravidelně a očekává se, že bude v průběhu programu na příjmu a bude poskytovat jakousi stabilní podporu. Předpokládá se, že bude spolupráce založena na důvěře a mentor zachová a nevynese informace, které mu svěřenec poskytne. Mentor by také měl být ochoten v případě potřeby menteeho propojit s jeho kontakty, které by potenciálně mohly pomoci s naplněním vzdělávacích cílů, pokud by mu v některých záležitostech mentor nemohl pomoci sám. **Menteeem** se v GfK může stát kdokoliv, kdo má zájem rozvíjet své schopnosti pod vedením mentorů, avšak aby mohli začít s tímto programem, potřebují schválení svého vedoucího. Od menteeho se očekává, že bude mít proaktivní přístup v procesu vzdělávání a plnit mentorem zadávané úkoly, bude vnímavý vůči radám od mentora a bude ochoten přijímat zpětnou vazbu od mentora.

## **Proces spolupráce v rámci mentoringového programu**

Počátečním krokem je spojení mentora s menteem. Mentor si v rámci vzdělávacího portálu vytvoří profil, kde se stručně představí a popíše schopnosti, kterými disponuje a čím tedy může být případnému svěřenci přínosný. Tam si jej zájemce může najít a přímo prostřednictvím portálu kontaktovat s žádostí o poskytování mentoringu. Po spojení mentora s menteem dojde k naplánování schůzky přes MS Teams v přibližném rozsahu kolem 2 hodin. Účelem tohoto setkání je navzájem se poznat, vytyčit si konkrétní cíle tohoto programu a ujasnit podrobnosti spolupráce. Program pak většinou trvá od 6 do 12 měsíců a spočívá v pravidelných diskusních setkáních v intervalech jednou za 2 až 4 týdny. Na těchto setkáních je poskytováno vzdělání na vymezená témata a zadávány samostatné úkoly, které má mentee vypracovat do příštího setkání, kde je hodnocen dosavadní dosažený pokrok. Na konci programu, když je dosaženo vytyčených cílů, proběhne posouzení celého procesu a zhodnocení odvedené práce. Poté dojde k formálnímu uzavření programu a po stisknutí příslušného tlačítka ve vzdělávacím portálu spolupráce končí. Na závěr obě strany vyplní dotazník o tom, jak spolupráce probíhala. Ačkoliv tímto program oficiálně končí, je na dohodě mezi oběma účastníky, zda chtějí být nadále v kontaktu a spolupráci udržovat i v budoucnu.

### **3.4 Výzkumné šetření**

Tato část obsahuje provedené výzkumné šetření, které se skládá z rozhovorů se zaměstnanci společnosti GfK Czech, s.r.o. ohledně analyzovaných vzdělávacích metod. Prostřednictvím provedení rozhovorů je zjišťován názor zaměstnanců na tuto problematiku, jejich zkušenosti a celkovou spokojenost s e-learningovým portálem a mentoringovým programem. V závěru této kapitoly se nachází zhodnocení analýzy a provedených rozhovorů a návrhy na zlepšení procesu vzdělávání zaměstnanců za použití zkoumaných metod.

#### **Způsob sběru dat**

Pro rozbor pohledu zaměstnanců na proces firemního vzdělávání za použití zkoumaných metod vzdělávání bylo zvoleno kvalitativní výzkumné šetření za pomoci rozhovorů. Rozhovory byly prováděny s 8 respondenty v období od září do listopadu 2021. Skutečná jména respondentů nejsou v zájmu zachování soukromí zveřejňována, proto budou jednotliví respondenti označováni písmeny A až H.

Za účelem získání ucelenějšího výsledku šetření byly použity **3 typy** rozhovorů, a to podle postavení respondentů v organizační struktuře společnosti:

- a) rozhovor se zaměstnancem jakožto **koncovým příjemcem vzdělávacího obsahu** (provedeno s 5 zaměstnanci),
- b) rozhovor s vedoucím zaměstnancem, který je **příjemcem vzdělávacího obsahu, a zároveň kontroluje výsledky vzdělávání** svých podřízených pracovníků (provedeno s 2 vedoucími zaměstnanci),
- c) rozhovor se zaměstnancem HR oddělení, který je **tvůrcem vzdělávací platformy** – hlavním vedoucím globálního týmu pro vzdělávání ve společnosti GfK SE (provedeno s 1 zaměstnancem).

### **Struktura rozhovorů**

Rozhovor se **zaměstnancem jakožto koncovým příjemcem vzdělávacího obsahu** se skládá z následujících 6 otázek:

1. Jaké máte informace o možnosti vzdělávání prostřednictvím e-learningové platformy Learning@GfK, která je dostupná přes zaměstnanecký portál Workday?
2. Jak se Vám platforma líbí z vizuálního a obsahového hlediska? Co lze dle Vašeho názoru zlepšit?
3. Využíváte e-learningový portál pouze k absolvování povinných kurzů a školení, nebo i ke vzdělávání k získání znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce v GfK?
4. Využíváte e-learningový portál nad rámec zaměstnání ke vzdělávání a rozvoji v osobním životě?
5. Změnilo by se něco na Vašem přístupu ke vzdělávání prostřednictvím e-learningové platformy, kdyby Vám za něj zaměstnavatel poskytoval benefity? Jaký druh benefitu by Vás motivoval?
6. Víte, že je v GfK možnost zapojení do mentoringového programu? Zajímá/a jste se někdy o podrobnosti tohoto programu?

Rozhovor s **vedoucím zaměstnancem, který je příjemcem vzdělávacího obsahu, a zároveň kontroluje výsledky vzdělávání svých podřízených pracovníků**, se skládá z následujících 6 otázek:

1. Kolik kurzů jste v letošním roce již v e-learningové platformě absolvoval/a mimo ty povinné pro nadřízené, a podle čeho jste se rozhodovala, který si vybrat?
2. Co Vám v e-learningové platformě chybí a chtěl/a byste, aby bylo přidáno, a to jak z hlediska obsahu, tak i případných funkcí, které by pomohly platformu vylepšit?
3. Jak hodnotíte platformu z pohledu přímého nadřízeného při zadávání či vyhodnocování vzdělávacích aktivit Vašich zaměstnanců?
4. Jak hodnotíte vhodnost využití tohoto vzdělávacího nástroje pro Vaši práci a co byste navrhl/a za možnosti jeho rozvoje či vylepšení?
5. Jak velký zájem pozorujete u Vašich podřízených o mentoringový program?
6. Bylo by pro Vás zajímavé z Vaší pozice být mentorem? Případně proč?

Rozhovor se **zaměstnancem HR oddělením, který je tvůrcem vzdělávací platformy – hlavním vedoucím globálního týmu pro vzdělávání ve společnosti GfK SE**, se skládá z těchto 4 otázek:

1. Jak probíhá proces identifikace potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání?
2. Jaké aspekty ovlivňují Váš výběr nabízených vzdělávacích aktivit ve firemní e-learningové platformě?
3. Jakou formou zjišťujete požadavky jednotlivých zemí na povinné školení či vzdělávání nutné z pohledu legislativy dané země?
4. Jak hodnotíte úspěšnost využívání platformy zaměstnanci – z pohledu dat a vašeho osobního pohledu?

### 3.4.1 Výsledky rozhovorů

V první skupině respondentů – **zaměstnanec jakožto koncový příjemce vzdělávacího obsahu** – byly otázky zodpovězeny zaměstnanci označenými písmeny A až E:

#### 1. Jaké máte informace o možnosti vzdělávání prostřednictvím e-learningové platformy Learning@GfK, která je dostupná přes zaměstnanecký portál Workday?

Zaměstnanec A: Dělal jsem v ní vstupní školení, a potom nějaká povinná školení jako BOZP a ohledně ochrany dat. Taky tam je školení o kodexu chování zaměstnanců.

Zaměstnanec B: Vím, že jsou tam cvičení, které v rámci své pozice mám jako povinné. Nic víc.

Zaměstnanec C: Moc informací nemám, o konkrétních možnostech nevím. Když firma přecházela na home office, absolvoval jsem tam kurz týkající se zásad a doporučení při práci z domova.

Zaměstnanec D: Na platformu si vzpomínám, použil jsem při nástupu do GfK, kde jsem vyplňoval cvičení o zásadách bezpečné práce.

Zaměstnanec E: V e-learningové platformě jsem párkrát byla, a nedávno jsem tam absolvovala kurz softskills.

#### 2. Jak se Vám platforma líbí z vizuálního a obsahového hlediska? Co lze dle Vašeho názoru zlepšit?

Zaměstnanec A: Poměrně přehledná, úhledná. Obsah jsem tolik nezkoumal, tak nemůžu úplně zhodnotit.

Zaměstnanec B: Z vizuálního hlediska je celkem pěkně udělaná. Povinná cvičení obsahovala, co musí obsahovat, víc nemám, jak posoudit.

Zaměstnanec C: Rozhraní platformy působí hezkým dojmem. To cvičení ohledně chování na home office mělo hezký design, bylo jasné a srozumitelné.

Zaměstnanec D: Nedovedu si už vybavit, jak to tam vypadalo, bohužel.

Zaměstnanec E: Vnímám to jako fajn nástroj ke vzdělávání, líbí se mi jak vizuálně, tak v případě těch cvičení, co jsem dělala, i obsahově.

3. Využíváte e-learningový portál pouze k absolvování povinných kurzů a školení, nebo i ke vzdělávání k získání znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce v GfK?

Zaměstnanec A: Takřka jen to, co je povinné. V minulosti jsem teda jednou dělal cvičení ohledně funkcí v Excelu, když jsem nevěděl jak na nějakou funkci, to mi pomohlo. Jinak nic víc.

Zaměstnanec B: Čistě jen k tomu, co je nutné vyplnit. Zatím se mi nestalo, že v situaci, kdy se potřebuji učit něco nového, bych si vzpomněl na tuto možnost vzdělávání.

Zaměstnanec C: Zatím jsem to mimo povinné kurzy a školení nevyužil, ani jsem si na to nevzpomněl nebo si to nespojil, že bych to mohl využít i jindy. Když se potřebuji něco naučit v souvislosti s mou prací, najdu si to na internetu sám.

Zaměstnanec D: Mám zkušenost jen s tím školením, které jsem zmínil, to je všechno.

Zaměstnanec E: Ano, i ke vzdělávání. Párkrát jsem se ze zvědavosti koukala, co tam je za cvičení, a některé se mi hodily.

4. Využíváte e-learningový portál nad rámec zaměstnání ke vzdělávání a rozvoji v osobním životě?

Zaměstnanec A: To vůbec ne.

Zaměstnanec B: Ne.

Zaměstnanec C: Zatím ne.

Zaměstnanec D: Ne.

Zaměstnanec E: Ano, pár těch cvičení jsem dělala i z vlastní iniciativy, aniž bych je potřebovala v zaměstnání. I třeba sekce audioknih vypadá dobře.

5. Změnilo by se něco na Vašem přístupu ke vzdělávání prostřednictvím e-learningové platformy, kdyby Vám za něj zaměstnavatel poskytoval benefity? Jaký druh benefitu by Vás motivoval?



Zaměstnanec A: Pokud by to stálo za to, asi bych do toho šel a klidně ta cvičení absolvoval. Konkrétní podoba benefitu mě nenapadá, asi buďto finanční nebo třeba nějaké dárkové poukazy.

Zaměstnanec B: Kdybych za to byl odměněn, uvažoval bych o tom. Klidně třeba bonus ke mzdě.

Zaměstnanec C: Kdyby byl zaveden nějaký motivační prvek, tak bych platformu asi používal častěji. Nenapadá mě druh benefitu.

Zaměstnanec D: Nevím, asi ano, muselo by to pro mě být zajímavé. Nemám představu.

Zaměstnanec E: Benefit by byl příjemný motivační bonus. Napadá mě třeba poukaz do knihkupectví za určitý počet vyplněných cvičení.

6. Víte, že je v GfK možnost zapojení do mentoringového programu? Zajímal/a jste se někdy o podrobnosti tohoto programu?

Zaměstnanec A: Tak to si nejsem jist, o to jsem se nikdy nezajímal, nevím.

Zaměstnanec B: Nevím.

Zaměstnanec C: Nevím, takže ani nezajímal.

Zaměstnanec D: O tom nevím.

Zaměstnanec E: Vzpomínám si, že ve vzdělávacím portálu ta sekce je, ale nezajímal jsem se o podrobnosti.

Ve druhé skupině respondentů – **vedoucí zaměstnanec, který je příjemcem vzdělávacího obsahu, a zároveň kontroluje výsledky vzdělávání svých podřízených pracovníků** – byly otázky zodpovězeny zaměstnanci označenými písmeny F až G:

1. Kolik kurzů jste v letošním roce již v e-learningové platformě absolvoval/a mimo ty povinné pro nadřízené, a podle čeho jste se rozhodovala, který si vybrat?

Zaměstnanec F: Mimo ty povinné jsem absolvoval asi 3 kurzy, které se mi hodily při práci s databázemi, kdy jsem potřeboval vědět jak se používá jeden program, ve kterém pracuji.

Zaměstnanec G: Těch kurzů jsem dělal dost. Jsou tam kurzy obsahující tutoriály k informačnímu systému, který používám, takže se to hodilo, když

jsem potřeboval vysvětlení nějakých pokročilejších funkcí, které jsem dlouho nepoužil, nebo nepoužil zatím vůbec.

2. Co Vám v e-learningové platformě chybí a chtěl/a byste, aby bylo přidáno, a to jak z hlediska obsahu, tak i případných funkcí, které by pomohly platformu vylepšit?

Zaměstnanec F: U mnoho kurzů tam chybí český překlad, takže je to vlivem toho někdy náročnější vstřebat, třeba u cvičení techničtějšího charakteru.

Zaměstnanec G: Nenapadá mě, co tam chybí a mělo by být přidáno.

3. Jak hodnotíte platformu z pohledu přímého nadřízeného při zadávání či vyhodnocování vzdělávacích aktivit Vašich zaměstnanců?

Zaměstnanec F: Z hlediska administrace je to velmi funkční a skvěle použitelné, k tomu nemám výhrady.

Zaměstnanec G: Uživatelsky je to bezproblémové. Jednoduše se to ovládá, zadání úkolů nebo hodnocení jde vyřídit pár kliky. Nevidím tam problém.

4. Jak hodnotíte vhodnost využití tohoto vzdělávacího nástroje pro Vaši práci a co byste navrhnul/a za možnosti jeho rozvoje či vylepšení?

Zaměstnanec F: Vzhledem k povaze mé práce je tento nástroj užitečný, dokáže mi předat dovednosti, které na své pracovní pozici potřebuji. Bylo by vhodné zapracovat na překladu do češtiny, ale mimo to v pořádku.

Zaměstnanec G: Když budu mluvit za sebe, tak sem tam zatím pokaždé našel řešení na problém, se kterým jsem se potýkal. Obsahu je tam bohatě. Nenapadá mě co by šlo zlepšit.

5. Jak velký zájem pozorujete u Vašich podřízených o mentoringový program?

Zaměstnanec F: Nikdo z mých podřízených zaměstnanců není do mentoringu zapojen.

Zaměstnanec G: V mém oddělení o to zatím zájem nebyl. Tohle spíš myslím lépe funguje u zahraničních kolegů.

6. Bylo by pro Vás zajímavé z Vaší pozice být mentorem? Případně proč?

Zaměstnanec F: Mám celkem dost své práce, tak bych neměl prostor se tomu věnovat.

Zaměstnanec G: Pořád se mám já sám co učit, takže zatím se nepovažuji za vhodného adepta do role mentora. Možná časem proč ne.

Ve třetí skupině respondentů – **zaměstnanec HR oddělení, který je tvůrcem vzdělávací platformy a hlavním vedoucím globálního týmu pro vzdělávání ve společnosti GfK SE** – byly otázky zodpovězeny zaměstnancem označeným písmenem H:

#### 1. Jak probíhá proces identifikace potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání?

Zaměstnanec H: Děláme to několika způsoby. Některá témata vzdělávání jsou konstruována po intenzivní a velmi komplexní analýze. Například kapitolu na téma obchodních dovedností jsme diskutovali se seniorními stakeholdery a externími partnery, kteří nám sdělili své postřehy k tomu, na jaké potřeby vzdělávání by obsah kapitoly měl reagovat. Dále samozřejmě využíváme naše firemní odborníky, kteří jsou v příslušných oborech znalí. Dalším faktorem, na základě kterého se při tvorbě vzdělávacího obsahu rozhodujeme, jsou pravidelné rozhovory s našimi HR kolegy a obchodními leadery. Provádíme každoroční průzkum priority učení – v lednu jsme vyzpovídali 2500 respondentů a výsledky průzkumu nám pomohly prosadit témata a dovednosti, které nyní v e-learningové platformě Learning@GfK máme. Provádíme také ad-hoc průzkumy, kdy se zaměstnanců ptáme na jejich nápady, a i oni tak mohou přispět svým názorem, co by se jim v platformě líbilo za obsah.

#### 2. Jaké aspekty ovlivňují Váš výběr nabízených vzdělávacích aktivit ve firemní e-learningové platformě?

Zaměstnanec H: Velká část obsahu je interně vytvářena týmem Global Learning Team ve spojení s podnikovými experty na daná témata, takže víme, že je to přizpůsobeno konkrétním potřebám. Pro e-learningovou platformu máme již preferovaného dodavatele, se kterým můžeme přistupovat k obsahu od více vývojářů. Obvykle vytvoříme užší seznam toho obsahu, který pak otestujeme s odborníky na danou problematiku, abychom zajistili relevanci a vybrali obsah, který nejlépe odpovídá.

3. Jakou formou zjišťujete požadavky jednotlivých zemí na povinné školení či vzdělávání nutné z pohledu legislativy dané země?

Zaměstnanec H: Naším výchozím bodem je spolupráce s týmem Global Legal and Compliance, který má o tomto přehled. Obvykle nám jsou zasílány žádosti prostřednictvím místního HR týmu v případě požadavků na vytvoření školení podle specifické legislativy na místních úrovních.

4. Jak hodnotíte úspěšnost využívání platformy zaměstnanci – z pohledu dat a vašeho osobního pohledu?

Zaměstnanec H: Neustále sleduji data o používání a kontroluji zpětnou vazbu uživatelů v platformě, a na základě toho vytvářím každý měsíc report. Začleňujeme také prvek zpětné vazby pomocí dotazníků. U některých vzdělávacích programů se setkáváme s účastníky programu, abychom zjistili, na kolik byly získané znalosti a dovednosti použity v praxi, a na základě toho se snažíme stanovit finanční návratnost investice. Náš program též porovnáváme se vzdělávacími a rozvojovými programy, které byly oceněny v různých celosvětově uznávaných soutěžích, abychom měli relevantní ukazatel, na jaké úrovni kvality vzdělávání se nacházíme.

## 4 Zhodnocení, doporučení a možné návrhy na zlepšení procesu vzdělávání

V předchozí kapitole byly nastíněny odpovědi respondentů v provedených rozhovorech, v nichž byla zjišťována informovanost o používaných metodách vzdělávání a celková spokojenost zaměstnanců s jejich používáním. Tato část práce obsahuje shrnutí analýzy vybraných metod používaných ve společnosti GfK Czech, s.r.o., která byla prováděna prostřednictvím výzkumného šetření spočívajícího v rozhovorech se zaměstnanci. Následně výsledky šetření zhodnocuje a navrhuje možná doporučení a návrhy na zlepšení procesu vzdělávání.

### 4.1 Shrnutí a zhodnocení výsledků výzkumného šetření

V rozhovorech s první skupinou respondentů, kterými bylo 5 **zaměstnanců jakožto koncových příjemců vzdělávacího obsahu**, bylo zodpovězeno 6 otázek.

**Předpokládanými cíli** provedeného výzkumného šetření prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci o zkoumaných metodách firemního vzdělávání bylo zjistit, zda jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání prostřednictvím e-learningového portálu a mentoringového programu, a získat zpětnou vazbu o tom, jak jim tyto vzdělávací metody vyhovují.

První otázkou ohledně míry informovanosti o možnostech vzdělávání prostřednictvím e-learningové platformy bylo zjištěno, že většina respondentů si je existence platformy vědoma především v souvislosti s absolvováním vstupního školení a povinného školení BOZP či školení o ochraně dat, ale více informacemi nedisponují. Určitá cvičení jsou pak některým zaměstnancům stanovena povinně na základě jejich pracovní pozice.

Druhá otázka zkoumala, jak zaměstnanci hodnotí platformu po vizuální a obsahové stránce. Vizuální hledisko bylo hodnoceno veskrze pozitivně, avšak znalost obsahu byla u této skupiny respondentů poměrně nízká, jelikož jimi tento vzdělávací nástroj není používán často.

Otázky číslo 3 a 4 byly zaměřeny na účel využití vzdělávacího portálu. Třetí otázkou bylo odhaleno, že pouze 2 z 5 respondentů tento nástroj používají k získání znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce v případě, že se nejedná o povinná

cvičení. Čtvrtá otázka odhalila, že v rámci vzdělávání a rozvoje v osobním životě nad rámec zaměstnání využil platformu pouze jeden respondent.

V rámci páté otázky bylo zjišťováno, zda by se přístup zaměstnanců ke vzdělávání prostřednictvím e-learningové platformy změnil, pokud by za používání platformy zaměstnavatel poskytoval benefity, a pokud ano, jaké benefity by zaměstnanci považovali za dostatečně motivující. Všech 5 respondentů připustilo, že poskytováním benefitů za vzdělávání prostřednictvím e-learningové platformy pokládají za motivační faktor. Jako příklad možného benefitu byl zmíněn finanční bonus a poukaz do knihkupectví, což by bylo možné získat za určitý počet vyplněných cvičení.

Poslední otázka zkoumala, jak jsou respondenti informováni o mentoringovém programu a o možnosti do jeho zapojení. Bylo zjištěno, že pouze 2 zaměstnanci vědí, že program existuje, ale podrobnosti nikomu z nich nejsou známy.

Druhá skupina byla složena z **vedoucích zaměstnanců, kteří jsou příjemci vzdělávacího obsahu, a zároveň kontrolují výsledky vzdělávání svých podřízených pracovníků**. V této skupině byli dotazováni 2 respondenti a rozhovor se skládal z 6 otázek.

**Předpokládanými cíli** bylo zjistit, v jaké míře vedoucí zaměstnanci používají platformu, podle čeho si cvičení vybírají, co jim v ní schází a jak je obsah platformy celkově přínosný v kontextu použití pro jejich práci. Dále také to, jak jim platforma vyhovuje z pohledu nařízeného při administraci vzdělávání podřízených. Na závěr byl zjišťován jejich přístup k mentoringovému programu.

První otázka zkoumala, kolik kurzů v letošním roce již v e-learningové platformě absolvovali mimo ty, které mají v roli nadřízeného povinné, a podle čeho se rozhodovali, které si vybrat. Oba zaměstnanci absolvovali takových kurzů několik, v reakci na potřebu získání technických dovedností k ovládnutí programů, které používají k práci.

Druhá otázka mapovala, co respondentům v platformě chybí a chtěli by, aby bylo přidáno. Jeden z pracovníků zmínil, že by uvítal, aby byl u některých cvičení doplněn český překlad, který by mu usnadnil proces vzdělávání.

Cílem třetí otázky bylo zjistit, jak respondenti hodnotí platformu z pohledu přímého nadřízeného při zadávání či vyhodnocování vzdělávacích aktivit svých

zaměstnanců. Respondenty bylo zmíněno, že platforma je z hlediska administrace funkční, uživatelsky bezproblémová a snadno se ovládá.

V rámci čtvrté otázky byla zjišťováno, jak hodnotí vhodnost využití vzdělávací platformy pro jejich práci, včetně možných návrhů rozvoje a vylepšení. Oba respondenti velmi kladně hodnotí přínos tohoto nástroje v situacích, kdy se potřebují naučit novým dovednostem potřebným k řešení problémů souvisejících s jejich pracovními úkoly. V rámci návrhů možností zlepšení je opět zmíněno, že by bylo přínosné přeložit více obsahu do češtiny.

Otázky číslo 5 a 6 se týkají mentoringového programu. V rámci odpovědi na pátou otázku mapující zájem podřízených o mentoringový program je zodpovězeno, že nikdo z podřízených obou respondentů do tohoto programu zapojen není. Poslední otázka zjišťuje, zda by pro respondenty bylo zajímavé stát se rámci tohoto programu mentorem. První z respondentů nejeví zájem stát se mentorem z důvodu nedostatku času, druhý respondent připouští, že časem o této možnosti bude uvažovat, nicméně v současnosti se nepovažuje za vhodného adepta, jelikož cítí, že i on sám se zatím potřebuje mnoho věcí učit.

Respondentem třetí jednočlenné skupiny je **zaměstnanec HR oddělení, který tvůrcem vzdělávací platformy a hlavním vedoucím globálního týmu pro vzdělávání ve společnosti GfK SE**. Rozhovor se skládal ze 4 otázek.

**Předpokládanými cíli** bylo zjistit, jak jsou identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců, jaké aspekty ovlivňují výběr nabízených vzdělávacích aktivit v této platformě a jak respondent hodnotí úspěšnost využívání platformy zaměstnanci. Dále bylo zkoumáno, jak jsou zajišťovány požadavky jednotlivých zemí na povinné školení nutné z pohledu legislativy dané země.

V rámci první otázky bylo zjišťováno, jak probíhá proces identifikace potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Respondentem bylo zmíněno, že obsah je vytvářen na základě komplexní analýzy v podobě diskuze se stakeholdery, externími partnery a firemními odborníky na daná témata. Dále vycházejí z pravidelných rozhovorů s HR kolegy a obchodními manažery. K tomu provádí pravidelné průzkumy mezi zaměstnanci, aby zjistil, jaký obsah v platformě chtějí.

Druhá otázka zkoumala aspekty, které ovlivňují výběr nabízených vzdělávacích aktivit ve vzdělávací platformě. Respondent uvedl, že většina obsahu je interně

vytvářena globálním vzdělávacím týmem ve spojení s podnikovými experty na daná témata, a to na míru konkrétním potřebám vzdělávání. V případě e-learningu využívají dodavatele, který nabízí obsah od více vývojářů. Obsah následně testuje s odborníky, aby byla zajištěna jeho relevance.

Třetí otázka měla za cíl odhalit, jakým způsobem jsou zjišťovány požadavky jednotlivých zemí na povinné školení či vzdělávání nutné z pohledu legislativy dané země. Bylo zjištěno, že tuto oblast má na starosti globální právní tým, kterému jsou přeposílány požadavky HR týmů jednotlivých zemí na vytvoření školení na míru specifické legislativě na místních úrovních.

Poslední otázka zjišťovala, jak tvůrce obsahu hodnotí úspěšnost využívání platformy zaměstnanci. Respondentem bylo sděleno, že aktivně sleduje data ohledně používání a kontroluje zpětnou vazbu uživatelů, na základě čehož vytváří pravidelné reporty. Dále jsou příležitostně rozesílány dotazníky. U některých programů probíhají rozhovory s účastníky, aby bylo zjištěno, v jaké míře byly získané znalosti a dovednosti použity v praxi, z čehož se následně snaží stanovit finanční návratnost investice. Program se také porovnává s programy ostatních firem, které byly oceněny v různých světových prestižních soutěžích, pro získání relevantního ukazatele kvality.



## 4.2 Doporučení a možné návrhy na zlepšení

Na základě rozhovorů provedených s první skupinou respondentů, kterými byli řadoví zaměstnanci jakožto koncoví příjemci vzdělávacího obsahu e-learningového portálu, bylo zjištěno, že ačkoliv zaměstnanci platformu znají v důsledku absolvování povinných školení, mají o obsahu platformy pouze povrchní přehled, a ani nemají potřebu se o tento vzdělávací nástroj zajímat. Pouze nízké procento zaměstnanců použilo e-learningovou platformu ke vzdělávání nad povinný rámec, například ke zlepšení dovedností ve spojení s výkonem své pracovní pozice, či dokonce v rámci rozvoje v osobním životě. Obsah platformy je tedy kromě povinných kurzů touto skupinou zaměstnanců až na výjimky nedotčen. Z těchto důvodů je doporučeno, aby společnost GfK Czech, s.r.o. věnovala více úsilí a prostředků k propagaci tohoto vzdělávacího nástroje, a napomohla tak ke zvýšení zájmu svých zaměstnanců o vzdělávání. Možným způsobem zvýšení zájmu o používání platformy, jenž byl zmíněn v rozhovorech a setkal se s ohlasy respondentů, je vytvoření motivačního programu spočívajícího v odměňování zaměstnanců za absolvování určitého počtu výukových cvičení prostřednictvím různých benefitů. Mentoringový program je obecně na půdě české pobočky velmi málo rozšířený, a proto je navrhováno, aby společnost tuto metodu vzdělávání aktivněji podporovala s ohledem na její benefity. Jsou jimi zvýšené sdílení poznání mezi pracovníky, rozvíjení vztahů na pracovišti, a tím i budování firemní kultury.

V rámci rozhovorů provedených s druhou skupinou složenou z vedoucích zaměstnanců, kteří jsou příjemci vzdělávacího obsahu a zároveň kontrolují výsledky vzdělávání svých podřízených pracovníků, vyplývá zjištění, že v jejich případě je portál používán častěji. Vzhledem k tomu není nezbytné v této skupině vyvíjet více propagační iniciativy. Výsledky šetření v této skupině také naznačují, že vedoucí pracovníci nemají zájem v rámci mentoringového programu působit v roli mentora z nedostatku času. Na základě toho je doporučeno za účelem zvýšení zájmu o tento program zvážit umožnění účastnit se jej v pracovní době, pakliže je tento krok pro firmu z hlediska návratnosti takové investice výhodný.

Z rozhovoru s tvůrcem platformy a hlavním vedoucím globálního týmu pro firemní vzdělávání lze usoudit, že proces identifikace potřeb a následné tvorby vzdělávacího obsahu e-learningové platformy je velmi sofistikovaný a plně funkční.

Společnost v rámci e-learningového portálu nabízí pestrou škálu vzdělávacího obsahu. Bylo by nežádoucí s ním zaměstnance plně neseznámit, a nevyužít tak veškerý potenciál, který skýtá.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak použití prvků moderních technologií ovlivňuje proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti GfK Czech, s.r.o., která byla pro analýzu zvolena. V rámci problematiky vzdělávání zaměstnanců v této společnosti byl kladen důraz především na e-learningový portál nesoucí název Learning@GfK. Dále bylo cílem práce pomocí výzkumného šetření založeného na rozhovorech se zaměstnanci zjistit, jak je tento vzdělávací nástroj efektivní.

V teoretické části bylo v obecné rovině přiblíženo téma vzdělávání a rozvoje včetně vymezení souvisejících pojmů. Následně byla nastíněna specifika vzdělávání zaměstnanců. Byly představeny moderní technologie aplikované ve firemním vzdělávání a definovány konkrétní nástroje moderních technologií používané ke vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Ke konci této části byly uvedeny příklady nejnovějších technologických trendů, které se ve firemním vzdělávání těší oblibě.

V praktické části byly představeny dvě vybrané metody vzdělávání zaměstnanců, e-learningová platforma a mentoringový program, které jsou ve společnosti GfK Czech, s.r.o. přístupné prostřednictvím specializovaného elektronického vzdělávacího portálu. K analýze procesu firemního vzdělávání za pomoci těchto metod posloužilo šetření založené na rozhovorech se zaměstnanci. Od respondentů bylo zjišťováno, do jaké míry zkoumané vzdělávací metody znají a jak často je používají. Dále odpovídali na to, co jim v platformě vyhovuje a kde naopak spatřují nedostatky. Z výsledků šetření vyplynulo, že vzdělávací portál není dostatečně používán kvůli nízké informovanosti zaměstnanců ohledně jeho obsahu. V závěru této části bylo doporučeno několik návrhů, jak by společnost mohla tyto vzdělávací metody rozšířit mezi větší počet zaměstnanců a zvýšit jejich angažovanost ve vzdělávání.

Společnost GfK Czech, s.r.o. zajišťuje svým zaměstnancům vysoce kvalitní vzdělávací obsah, který v kombinaci s dostatečnou propagací a správnou motivační strategií má potenciál zvýšit zájem zaměstnanců o používání zkoumaných metod.

## Seznam literatury

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

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.

FRK, Braňo. Co je to gamifikace?. *Firemní vzdělávání*. 2019, 0(0), 5.

*FundingUniverse* [online]. South Jordan: FundingUniverse, LLC, 2021 [2021-12-05]. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/gfk>.

*Growth from Knowledge* [online]. Norimberk: GfK SE, 2021 [2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/>.

HAVLÍČKOVÁ, Daniela a Kamila ŽÁRSKÁ. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-18-9.

HAYES, Robert. *Strategic Management for Academic Libraries: A Handbook*. Santa Barbara: Libraries Unlimited, 1993. ISBN 978-0313281112.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

Interní materiály společnosti GfK SE [online], Norimberk: GfK SE, 2021 [2021-12-05]. Dostupné z: <https://gfk.sharepoint.com/>.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MALÝ, Luboš. AR, VR, MR, XR. *Firemní vzdělávání*. 2021, 5(3), 6.

MASIE, Elliott. *Big learning data*. Alexandria: Association for Talent Development, 2013. ISBN 978-1562869090.

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.

NEUMAJER, Ondřej, Lucie ROHLÍKOVÁ a Jiří ZOUNEK. *Učíme se s tabletem: využití mobilních technologií ve vzdělávání*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-768-3.

*Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání: s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením : [se změnami provedenými k 1.9.2005]*. [Praha]: Národní institut pro další vzdělávání, 2006. ISBN 80-86956-01-6.

SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Praha: ISV, 1999. Pedagogika (ISV). ISBN 80-85866-33-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

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

ZOUNEK, Jiří. *E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5123-2.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců organizace .....	16
Obr. 2 Uživatelské prostředí e-learningového portálu Learning@GfK.....	32
Obr. 3 Výběr témat vzdělávání v e-learningovém portálu Learning@GfK.....	33

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Jakub Zachara		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Moderní technologie uplatněné ve vzdělávání zaměstnanců v organizaci		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Šturmová, MBA		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	55		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	3		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce se zabývá tématem moderních technologií uplatněných ve vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Pro analýzu firemního vzdělávání byla zvolena společnost GfK Czech, s.r.o. Práce se soustředí na procesy vzdělávání pracovníků, které jsou postaveny na použití informačních technologií. Cílem bakalářské práce je zjistit, jak použití prvků moderních technologií ovlivňuje vzdělávání zaměstnanců. Dále je cílem práce pomocí výzkumného šetření založeného na rozhovorech se zaměstnanci zjistit, jak jsou technologické nástroje efektivní ve vzdělávání. Teoretická část v obecné rovině přibližuje téma vzdělávání. Následně detailněji specifikuje problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Praktická část představuje metody vzdělávání používané ve vybrané společnosti a analyzuje účinnost jejich použití. Na základě výzkumného šetření pomocí rozhovorů se zaměstnanci jsou navržena doporučení na zlepšení procesu vzdělávání zaměstnanců.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Vzdělávání, metody vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, firemní vzdělávání		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Jakub Zachara		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Modern technologies applied in the education of employees in the organization		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Šturmová, MBA		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	55		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	3		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis deals with the topic of modern technologies used in the education of employees in the organization. The company GfK Czech, s.r.o. was chosen for the analysis of corporate education. The thesis focuses on the processes of employee education, which are based on the use of information technology. The aim of the bachelor thesis is to find out how the use of elements of modern technologies affects the education of employees. Furthermore, the aim of the work is to find out how technological tools are effective in education by means of a research survey based on interviews with employees. The theoretical part generally introduces the topic of education. Subsequently, it specifies in more detail the issue of training and development of employees. The practical part presents the training methods used in the selected company and analyzes the effectiveness of their use. Based on a research survey through employee interviews, recommendations are proposed to improve the employee training process.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Education, methods of education, education of employees, corporate education		