

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci / Systematic training and development of employees in the selected organization

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Martina Šťastná / PEMMA06

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2024, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je definovat opatření ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro dosažení stanoveného cíle byly vytyčeny následující dílčí cíle. Prvním z nich je podrobný popis současného stavu systému vzdělávání a rozvoje, přičemž zvláštní důraz je kladen na identifikaci jeho silných a slabých stránek. Druhý dílčí cíl se zaměřuje na hodnocení, do jaké míry stávající systém vzdělávání zahrnuje prvky systematického přístupu. Třetí dílčí cíl práce pak spočívá ve shrnutí teoretických východisek pro zkoumanou problematiku, aby tak byla vytvořena teoretická základna pro praktické návrhy zlepšení.

### 2. Výzkumné metody:

V praktické části diplomové práce byly aplikovány dvě hlavní výzkumné metody: kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní část výzkumu spočívala v provedení dotazníkového šetření, pro jehož realizaci byla vybrána online platforma Survio. Dotazník byl distribuován e-mailem mezi zaměstnance společnosti, kteří jsou zde zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Celkem bylo osloveno 143 zaměstnanců, z nichž 125 vrátilo správně a úplně vyplněný dotazník, což představuje 87,4% návratnost. Dotazník obsahoval 20 otázek týkajících se subjektivních názorů respondentů na existující systém vzdělávání a rozvoje v organizaci HIT OFFICE, s.r.o.

Kvalitativní část výzkumu byla realizována prostřednictvím řízených rozhovorů s manažery společnosti, kteří hrají klíčovou roli v procesech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Celkem byly uskutečněny čtyři rozhovory se čtyřmi respondenty. Získané informace umožnily hlubší vhled do vnímání a názorů manažerů na systém vzdělávání a na možnosti jeho dalšího rozvoje v kontextu společnosti HIT OFFICE, s.r.o.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z analýzy diplomové práce na téma systematického vzdělávání a rozvoje v HIT OFFICE, s.r.o., vyplývá, že firma vykazuje značnou ochotu vedení podporovat rozvojové aktivity, což je vnímáno jako jedna z jejích silných stránek. Tento pozitivní postoj je reflektován i v hodnocení zaměstnanců, kde 51,2 % respondentů považuje stávající systém vzdělávání za spíše dostatečný a 23,2 % za dostatečný. Firma také přistupuje ke vzdělávacím aktivitám velmi individuálně, což je další z jejích silných stránek. Diplomová práce rovněž identifikuje i několik slabých stránek. Jednou z nich je absence efektivního hodnocení vlivu vzdělávacích aktivit na pracovní výkon. Kromě toho je zaznamenána špatná komunikace v rámci společnosti a nízká motivace zaměstnanců k účasti na vzdělávacích programech. Jmenované nedostatky mohou výrazně ovlivnit efektivitu celého vzdělávacího procesu a omezit jeho přínosy pro společnost i její zaměstnance.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě shromážděných dat a údajů v rámci diplomové práce lze organizaci HIT OFFICE, s.r.o., doporučit přijetí několika opatření pro zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Důležité je zlepšit komunikaci, implementovat pravidelné informační bulletiny, zařídit regulérní porady pro efektivnější šíření informací o dostupných školeních a kurzech, zvýšit motivaci zaměstnanců a zavést motivační programy a odměny za účast a aplikaci znalostí získaných na školeních. Důraz je třeba klást i na hodnocení efektivity vzdělávání, vytvoření systému pro pravidelné měření dopadu školení na pracovní výkon, který zahrnuje feedback od účastníků a kvantitativní hodnocení zlepšení dovedností, a především na nastavení rozpočtu pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tyto kroky by měly pomoci zvýšit angažovanost zaměstnanců ve vzdělávacích aktivitách a zlepšit výsledky vzdělávání v souladu s firemními cíli.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání zaměstnanců, systematické vzdělávání a rozvoj, trendy ve vzdělávání zaměstnanců, lidské zdroje.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The primary objective of this thesis is to delineate strategies aimed at enhancing the extant educational framework and workforce cultivation within the designated organization. A series of subordinate objectives have been delineated to attain the overarching aim. Firstly, an exhaustive exposition of the prevailing state of the educational and developmental apparatus will be undertaken, with a discerning emphasis on delineating its commendable attributes and areas ripe for improvement. Subsequently, the secondary objective centres on appraising the extent to which the present educational paradigm embodies elements of a methodical approach. Lastly, the tertiary objective of this endeavour entails synthesizing the theoretical underpinnings pertinent to the subject under investigation, thereby establishing a conceptual foundation to underpin practical recommendations for enhancement.

### 2. Research methods:

In the practical segment of the thesis, two primary research methodologies were employed: quantitative and qualitative. The quantitative aspect involved the execution of a questionnaire-based survey, facilitated through the Survio online platform. The questionnaire was disseminated via email to individuals holding main employment status within the organization. Out of the 143 employees contacted, 125 returned fully completed questionnaires, yielding an impressive response rate of 87.4%. Comprising 20 inquiries, the questionnaire solicited subjective feedback from respondents concerning the existing educational and developmental framework at HIT OFFICE, s.r.o.

Conversely, the qualitative facet of the research was conducted through structured interviews with key managerial personnel responsible for overseeing employee education and development initiatives. A total of four interviews were conducted with as many respondents, thereby affording invaluable insights into managerial perceptions and viewpoints regarding the educational infrastructure and its potential for further enhancement within the context of HIT OFFICE, s.r.o.

### 3. Result of research:

The analysis of the diploma thesis on the systematic education and development at HIT OFFICE, s.r.o. reveals a notable willingness from management to support developmental initiatives, which is perceived as a key strength. This positive disposition is further echoed in the employee evaluations, with 51.2% of respondents deeming the current education system fairly adequate and an additional 23.2% considering it adequate. Moreover, the company demonstrates a highly personalized approach to educational activities, adding to its list of strengths. However, the thesis also highlights several weaknesses. Among them is the lack of an effective mechanism for assessing the impact of educational activities on work performance. Furthermore, internal communication gaps and low employee motivation towards training programs are identified. These shortcomings have the potential to significantly impede the efficacy of the overall educational process and curtail its benefits for both the company and its employees.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the data gathered within the diploma thesis framework, HIT OFFICE, s.r.o. can benefit from implementing several measures to enhance its current employee education and development system. Improving communication channels, such as implementing regular newsletters and organizing frequent meetings, would facilitate more efficient dissemination of information regarding available training opportunities and courses. Additionally, initiatives to boost employee motivation, such as introducing incentive programs and rewards for active participation and application of knowledge gained from trainings, are recommended.

Moreover, it is essential to prioritize the evaluation of training effectiveness by establishing a systematic approach for measuring its impact on work performance. This includes soliciting feedback from participants and conducting quantitative assessments to gauge skill enhancement. Most importantly, allocating a dedicated budget for training and employee development initiatives is crucial.

These proactive steps are anticipated to foster greater employee engagement in educational activities and align educational outcomes with the company's overarching objectives.

## KEYWORDS

Education, employee education, methods of employee education, systematic education and development, trends in employee education, human resources.

## JEL CLASSIFICATION

O15 Human Development, I25 Education and Economic Development, D83 Learning

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martina Šťastná
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA06
Téma DP:	Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení organizace, stávající přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• BIECH, E. <i>Training &amp; Development For Dummies</i>. Hoboken: John Wiley &amp; Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.</li><li>• SWANSON, R. <i>Foundations of Human Resource Development</i>. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2022. 574 p. ISBN 978-1-5230-9210-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 4. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D

V Praze dne 6. 11. 2023 \_\_\_\_\_

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	4
2.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	4
2.1.1	Strategický význam podnikového vzdělávání .....	6
2.1.2	Význam lidského kapitálu .....	7
2.1.3	Cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	9
2.1.4	Funkce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	11
2.1.5	Metody vzdělávání zaměstnanců .....	12
2.2	Koncept systematického vzdělávání .....	20
2.2.1	Identifikace vzdělávacích potřeb .....	21
2.2.2	Plán vzdělávání .....	22
2.2.3	Realizace vzdělávání .....	24
2.2.4	Měření efektivity vzdělávání .....	25
2.3	Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců .....	29
2.4	Metodika práce .....	31
3	Praktická část práce .....	35
3.1	Představení vybrané organizace .....	35
3.2	Stávající přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci .....	36
3.2.1	Model ideálního stavu vzdělávání a rozvoje pro vybranou organizaci .....	38
3.3	Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení .....	39
3.3.1	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci HIT OFFICE, s.r.o. ....	39
3.3.2	Shrnutí a diskuse zjištění .....	52
3.3.3	Rozhovory .....	53
3.4	Výsledky šetření a doporučení pro organizaci .....	56
3.4.1	Silné stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	56
3.4.2	Slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	57
3.4.3	Vyhodnocení hypotéz .....	58
3.4.4	Formulace doporučení .....	61
4	Závěr .....	68

Literatura

Seznam příloh

Přílohy

## **Seznam zkratek**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

D – dotazující

GFSI – (*Global Food Safety Initiative*) – Globální iniciativa za bezpečnost potravin

HR – (*Human Resources*) – Lidské zdroje

IT – Informační technologie

MS – Microsoft

PO – Požární ochrana

R – Respondent

ROI – (*Return on Investment*) – Návratnost investic

## Seznam tabulek, obrázků a grafů

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Chí kvadrát test závislosti pro věk a ochotu se vzdělávat .....	59
Tabulka 2 Chí kvadrát test pro nejvyšší dosažené vzdělání a přístup ke vzdělávání a rozvoji	60
Tabulka 3 Chí kvadrát test pro věk a aktivitu ve vyhledávání příležitostí ke vzdělávání .....	61

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní rozdělení metod vzdělávání .....	12
Obrázek 2 Faktory ovlivňující volbu metody vzdělávání .....	24
Obrázek 3 Prvky tvořící podstatu procesu realizace vzdělávání .....	25

### Seznam grafů

Graf 1 Míra spokojenosti respondentů s jejich aktuální prací .....	40
Graf 2 Hodnocení spokojenosti se stávajícím systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .	41
Graf 3 Posouzení ochoty zaměstnanců vzdělávat se a rozvíjet .....	42
Graf 4 Vyjádření zájmu zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj .....	43
Graf 5 Míra spokojenosti s podporou ve vzdělávání ze strany organizace .....	45
Graf 6 Zájem respondentů o konkrétní školení .....	46
Graf 7 Preference vybrané formy vzdělávání a rozvoje na straně zaměstnanců .....	47
Graf 8 Preferované vzdělávací metody na straně zaměstnanců .....	48
Graf 9 Míra ochoty zaměstnanců věnovat svůj čas vzdělávání a rozvoji .....	49
Graf 10 Míra souhlasu zaměstnanců s praktickou využitelností vzdělávacích akcí v praxi ....	50
Graf 11 Hodnocení kvality vzdělávacích akcí ze strany zaměstnanců .....	51



# 1 Úvod

Již sám název naznačuje, že se předkládaná diplomová práce v širokém kontextu zaměřuje na problematiku nanejvýš aktuální, jíž je systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Nejprve je teoreticky vysvětlen význam vzdělávání, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků pro efektivní výkon jejich práce i pro současnost a budoucnost podniku. Poté je předmětná problematika vysvětlena na praktickém příkladu, kdy je analyzován přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve vybrané české společnosti. V současném dynamickém, tržně orientovaném konkurenčním prostředí, kde neustále dochází k závažným změnám a rychlým rozhodnutím, je nanejvýš nutné a účelné, aby organizace disponovaly vzdělanými a flexibilními zaměstnanci, kteří budou schopni se rychleji a flexibilněji adaptovat na postupně se měnící prostředí, budou otevřenější k zavádění nových postupů a hledání řešení netradičním způsobem a v neposlední řadě budou kreativnější, produktivnější, zodpovědnější a především efektivnější. Nedostatek kvalifikovaných a výkonných pracovníků totiž může výrazně omezit schopnost firmy adaptovat se na nové výzvy a nároky, reagovat na nová ohrožení, využívat nové příležitosti a zvažovat jejich možné dopady na formulování strategií. V této práci je proto kladen zvýšený důraz na nutnost systematického přístupu k firemnímu vzdělávání a rozvoji, který zahrnuje nejen poskytování nových specifických znalostí a dovedností, ale také efektivní využití těchto zdrojů pro rozvoj celé organizace.

Volba tématu předkládané diplomové práce byla motivována jak rostoucím významem vzdělávání a rozvoje v kontextu moderních organizací, tak i důležitostí systematického přístupu k těmto klíčovým personálním aktivitám. V současné době, kdy se organizace setkávají s neustálými změnami a novými výzvami, se stává efektivní a dobře strukturovaný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců naprosto zásadním prvkem pro jejich úspěch a udržitelný růst. Kvalifikovaní a kompetentní zaměstnanci představují klíčový zdroj pro získávání konkurenčních výhod a maximální ziskovost organizací. Přínosy, které přímo vyplývají ze vzdělávání, se netýkají výhradně firem, ale také samotných pracovníků, kteří si prostřednictvím rozvoje a vzdělávání rozšiřují své nezbytné znalosti, schopnosti a dovednosti. V důsledku toho by se měl důraz kladený na vzdělávání a rozvoj stát klíčovou prioritou jak pro jednotlivce, tak i pro organizace. Zaměstnanci, kteří se aktivně vzdělávají a nezůstávají závislí pouze na stávajících dovednostech, tak zvyšují svou tržní hodnotu a jsou vyhledávanějšími pracovníky. Organizace, které se zaměřují na neustálé vzdělávání svých týmů, získávají cenné znalosti, jež efektivně využívají k posílení své vlastní pozice na trhu. V kontextu vysoce konkurenčního prostředí se tak vzdělávání a rozvoj stávají nezbytnými aspekty úspěchu. Význam tohoto přístupu je zjevný a důležitý, neboť v současnosti se téměř každá společnost nachází na trhu, kde je nezbytné inovovat a posilovat svou konkurenceschopnost a ziskovost.

Cílem této práce je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. V rámci stanoveného hlavního cíle byly následně vytyčeny tři dílčí cíle. Prvním z nich je zajistit popis současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, včetně identifikace jeho silných a slabých stránek. Druhý dílčí cíl se soustředí na zjištění, do jaké míry stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obsahuje prvky systematického vzdělávání a rozvoje. Třetím a zároveň posledním dílčím cílem je shrnutí teoretických základů týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které poslouží jako východisko pro formulaci doporučených opatření k ošetření všech výzev, příležitostí a rizik.

Při zpracovávání této diplomové práce byl kladen zvláštní důraz na výběr relevantních informačních zdrojů, které pokrývají oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků. K tomuto účelu byly vybrány jak domácí, tak i zahraniční odborné zdroje. Jako cenná a zároveň velmi přínosná se ukázala publikace Martina Šikýře s názvem *Personalistika pro manažery a personalisty*, která poskytuje praktické informace pro aplikaci v reálném podnikovém prostředí. Dále byla využívána kniha Jiřího Plamínka *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*, jež se zaměřuje na specifika vzdělávání dospělých. Neocenitelným zdrojem se v tomto ohledu stala také práce Michaela Armstronga *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, jež poskytuje komplexní pohled na moderní metody řízení lidských zdrojů. V neposlední řadě byly použity materiály zajištěné přímo od organizace, jež přislíbila spolupráci za účelem hlubší analýzy vzdělávacího systému a rozvoje zaměstnanců. Metodologicky se práce zakládá na kombinaci literární rešerše, analýzy, deskripce a komparace. Pro analytickou část práce byly primárně využity kvantitativní metody ve formě dotazníkového šetření a kvalitativní metody zahrnující strukturované rozhovory. Zjištěné údaje byly následně syntetizovány, aby tak bylo možné vyvodit relevantní závěry a souvislosti mezi teorií a praxí.

Diplomová práce má teoreticko-metodologický charakter a je rozdělena do třech hlavních částí, které dále obsahují kapitoly zaměřené na specifické aspekty zkoumané problematiky. První teoretická část se zevrubně věnuje definování klíčových pojmů týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což představuje základní kámen této personální činnosti. Zvláštní pozornost je zde přikládána konceptu systematického vzdělávání, cílům, funkcím a metodám, které jsou v praxi využívány. Další část teoretického rámce zkoumá vliv moderních technologií na oblast vzdělávání a rozvoje, což je klíčový trend ovlivňující současná podniková prostředí.

Analytická část práce se posléze soustředí na praktické hodnocení zavedených systémů vzdělávání ve vybrané organizaci. Zde jsou prezentovány výsledky kvantitativního šetření, které se týká názorů zaměstnanců na stávající systém vzdělávání a rozvoj ve vybrané organizaci. Získaná data jsou doplněna kvalitativními rozhovory s manažery, což umožňuje hlubší pochopení strategií a jejich dopadu na firemní kulturu a výkonnost. Na základě získaných informací jsou posléze formulována doporučení vedoucí ke zlepšení existujících postupů ve vzdělávání zaměstnanců.

Závěrečná část práce integruje a shrnuje všechny zjištěné informace a poskytuje ucelený pohled na potenciál vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako nástroje pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Výsledky a doporučení jsou prezentovány s cílem nabídnout praktické návody pro všechny organizace, které usilují o inovace ve svých vzdělávacích strategiích.

Jak již bylo zmíněno, podstatným úkolem této práce je analyzovat a ukázat, jak důležitou roli sehrává systematické vzdělávání a rozvoj v rámci zajišťování konkurenceschopnosti a trvalé udržitelnosti podniku. Diplomová práce poskytuje poznatky o dopadech podnikového vzdělávání na praktické úrovni, což umožňuje vyhodnotit jeho efektivitu. Práce navíc poukazuje na jednotlivé možnosti jejího využití jako důležitého nástroje pro rozhodování managementu dané organizace, což může významně přispět k zavádění efektivních změn v oblasti lidských zdrojů a rozvoje.

Výsledky prezentované diplomové práce budou předkládány vedení společnosti HIT OFFICE, s.r.o., a to s cílem zajistit, aby sledovaná firma řádně posoudila a zvážila veškeré možnosti jejich začlenění do firemní praxe a procesů. Cílem je poskytnout taková doporučení, která by v případě realizace skutečně přispěla k vylepšení aktuálního stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jelikož je pro každou firmu klíčové neustále

se zdokonalovat a zvyšovat svou efektivitu, jsou předkládané návrhy zaměřené na to, aby podpořily dlouhodobé zlepšování ve společnosti. Organizace, která ignoruje potřebu neustálého vylepšování svých operací a adaptace na měnící se tržní podmínky, si totiž nikdy nemůže být jistá dlouhodobým udržení konkurenční pozice.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska daného tématu. Bude zde vysvětlen strategický význam podnikového vzdělávání, nastíněna důležitost lidského kapitálu a vymezeny hlavní cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále zde budou zevrubně popsány metody vzdělávání pracovníků, principy a jednotlivé složky systematického vzdělávání. V závěru této kapitoly získá prostor vymezení metodiky diplomové práce.

### 2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V oblasti řízení lidských zdrojů lze považovat za klíčové pojmy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Přestože jsou tyto dva pojmy často používány jako vzájemně zaměnitelné, je důležité, jak také zdůrazňují Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 182), chápat a respektovat jejich odlišnosti. Odborné vzdělávání zaměstnanců je zaměřeno na konkrétní potřeby přímo spojené s jejich současnými pozicemi. Autoři popisují, že jeho hlavním cílem je aktualizovat, rozšířit a prohloubit stávající znalosti pracovníků tak, aby odpovídaly nejnovějším trendům a požadavkům daného pracovního místa. Kontinuální vzdělávání zaměstnanců přispívá především k tomu, aby zaměstnanci mohli efektivně plnit své role v rámci změn, které se ve firmě neustále odehrávají. Na druhou stranu je rozvoj zaměstnanců podle shora jmenovaných autorů definován jako proces, který je zaměřen nejen na zlepšení existujících dovedností a kompetencí, ale také na získání nových schopností přesahujících současné nároky pracovní pozice. Daný proces zahrnuje rozvoj zaměstnanců (rozšiřování kvalifikace) a je často spojován s rozvojem sociálních a interpersonálních dovedností, jimiž jsou zejména verbální a komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu nebo schopnost formovat pracovní tým, vést lidi ad. Podle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 183) je cílem rozvoje zaměstnanců připravit jedince na budoucí kariérní postup, přičemž jejich všestranný rozvoj je často orientován na dlouhodobé perspektivy pracovního života jedince. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se především věnuje klíčovým zaměstnancům a talentům v podniku, tj. zaměstnancům, kteří mají potenciál pro převzetí vedoucích pozic, případně k tomu, aby se v budoucnu stali důležitým pilířem firmy. Autoři podotýkají, že zdaleka ne všichni zaměstnanci se účastní těchto rozvojových programů, jelikož jsou specificky navrženy tak, aby plně odpovídaly výhradně potřebám a kariérním plánům klíčových pracovníků. Koubek (2015, s. 252) hovoří o tom, že porozumění těmto rozdílům umožňuje manažerům a vedoucím pracovníkům lépe plánovat a implementovat programy, které nejen že podporují cíle organizace, ale také přispívají k osobnímu a profesnímu růstu zaměstnanců.

Na podnikové vzdělávání se klade stále větší důraz, neboť současná doba přináší stále nové trendy a nové možnosti. Důležité proto je, aby firmy do svých zaměstnanců investovaly a aby je vzdělávaly. Ovšem klíčová je v tomto ohledu určitá otevřenost zaměstnanců vůči novým myšlenkám a přístupům, ochota zkoušet, nezavrhnout nápady druhých, dále se vzdělávat a rozvíjet atp. (Otáhal et al., 2018, s. 22). Totožný názor sdílejí také Vodák a Kucharčíková (2011, s. 61), podle nichž je vzdělávání zaměstnanců naprostou nezbytností především z důvodu rychlých změn a stálých inovací. S tímto pojetím velmi úzce souvisí také rozvoj nových oblastí podnikání, rozmach nových technologií i vznik nových, kvalitativně odlišných pracovních pozic, často s větším prostorem pro uplatnění schopností, iniciativu i rozhodování zaměstnanců. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 144) zdůrazňují, že se nároky na komplexnost vzdělávání neustále zvyšují, což do značné míry přičítají právě vlivu nových technologií na společnost. Autorky také shodně poznamenávají, že v návaznosti na nové technologie se propast mezi generacemi neustále zvětšuje. S mezigeneračními rozdíly velmi úzce souvisí také odlišné pohledy na život, práci, pracovní úkoly, ale hlavně na změny jako takové (Sieglová, 2019, s. 17). Právě vzdělávání a rozvoj totiž patří do oblasti, kde se mezigenerační

rozdíly projevují velmi intenzivně. Technologie již dále není možné oddělovat od vzdělávání, ale naopak je důležité naučit se vyhledávat další a nové možnosti, jak technologie mohou usnadnit proces učení.

Tetřevová et al. (2017, s. 97) přibližují, v čem konkrétně spočívá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Z jejich pohledu tkví především v „*průběžném a systematickém prohlubování znalostní a vědomostní báze managementu a zaměstnanců, zároveň pak v prověřování jejich schopností*“.

Koubek (2015, s. 252) pak při té příležitosti poukazuje na význam celoživotního vzdělávání v současné dynamicky se měnící společnosti. Zdůrazňuje, že neustálé zdokonalování pracovních znalostí a dovedností je klíčem k zachování flexibility zaměstnanců v reakci na rychlé změny. Rozšiřování kvalifikační základny a rostoucí úroveň znalostí a dovedností jim pomáhá formovat svou vlastní osobnost i hodnoty, což jim následně umožňuje lépe se přizpůsobit firemní kultuře organizace. Koubek (2015, s. 28) a Barták (2023, s. 178) nalézají obecnou shodu v tom, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují investici, jež by měla být a ve skutečnosti také je návratná. Továrník Henry Ford (in citáty.net) kdysi prohlásil, že „*každý, kdo se přestane učit, je starý, ať už je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý*“.

Gabrhelová et al. (2023, s. 4) uvádí, že v rámci firem probíhá vzdělávání zaměstnanců jak z důvodu legislativních požadavků, tak i na dobrovolné bázi. Zatímco splnění právních předpisů, jako jsou například normy pro bezpečnost práce, představuje základní nutnost, mnohem větší význam přináší dobrovolné vzdělávání. To by vždy mělo reflektovat individuální potřeby zaměstnanců.

Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 183) v této souvislosti podotýkají, že „*rozvojové vzdělávací programy nejsou určeny pro všechny zaměstnance. Jsou zaměřeny především na rozvoj klíčových zaměstnanců podniku. Jedná se o vzdělávací programy nad rámec zákona*“. Vochozka et al. (2021, s. 67) dále poznamenávají, že neméně důležitý je i přístup samotného zaměstnance. Pokud se zaměstnanec odmítá vzdělávat, navrhuje autoři zvolit radikálnější postup. Konkrétně hovoří o tom, že pokud zaměstnanci dlouhodobě neprojevují zájem se vzdělávat a nabývat nových zkušeností, měl by zaměstnavatel zvážit jiné možnosti, v krajním případě pak pracovníka nahradit.

Pojem proces je možné chápat jako uskutečnění několika různých aktivit, které vedou k určitému cíli nebo výsledku, jak také popisují Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 13). Z této definice je zřejmé, že i samotný vzdělávací proces sestává z řady vzájemně propojených činností a kroků, s jejichž pomocí lze dosáhnout specifických vzdělávacích cílů. Ve vzdělávání hraje klíčovou a nezastupitelnou roli také učení. Pojem učení však nemá jednoznačnou definici, neboť se jedná o značně rozmanitý pojem. Každý člověk se učí odlišným způsobem, za jiných okolností, v odlišném prostředí a s rovněž i s jinou motivací. Dle Průchy (2020, s. 17) je možné učení charakterizovat coby dynamický proces, jenž vede k proměnám v chování a myšlení člověka. K tomu dochází především z důvodu nově nabytého poznání i získáním nových vědomostí, zkušeností a dovedností. Tento proces odráží jak zkušenosti, které ovlivňují psychický vývoj člověka, tak i změny, které podporují jeho schopnost adaptace. V dané souvislosti proto Průcha (2020, s. 19) definuje učení jako „*tendenci ke změně chování*“. Nakonečný (1997, s. 359 in Průcha 2020, s. 17) dodává, že pojem učení „*vyjadřuje vliv zkušenosti na změny psychiky, které mají adaptivní funkci, tj. jsou to takové změny, jimiž se individuum přizpůsobuje změněným životním podmínkám, změněné situaci*“. Na základě obou prezentovaných definic lze jednoznačně usuzovat, že učení pomáhá lidem se přizpůsobit nejen okolnímu, ale i vnitřnímu světu.

Dle Poka (2023, s. 26) je učení se novým znalostem či prohlubování těch stávajících velmi důležité pro rozvoj lidského mozku. Průcha (2020, s. 18) však zdůrazňuje a pomáhá vysvětlit zásadní rozdíl mezi vzděláváním a učením. Oba jmenované pojmy jsou sice často používány jako totožné a vzájemně nahraditelné, ale autor v nich spatřuje zásadní rozdíl. Zatímco vzdělávání lze chápat jako dlouhodobý, systematický proces učení, který je podporován různými vzdělávacími institucemi, učení jako takové je přímo spojeno s mentálními procesy jedince. Kupříkladu Plamínek (2014, s. 18) proto namísto pojmu vzdělávání upřednostňuje spíše pojem učení. Tento pojem je dle jeho názoru zcela stěžejní, protože je zásadním nástrojem zlepšování schopností jedince, díky nimž člověk dokáže efektivně čelit rozmanitým životním výzvám a překážkám.

Vzdělávací proces je možné popsat jako postupné budování a rozvíjení znalostí, dovedností a osobních rysů člověka. Zahrnuje několik dílčích etap, během nichž se účastníci vzdělávání seznamují s novými informacemi či metodami, které jim umožňují dosáhnout určitého stupně vzdělání. Výsledkem je tedy nejen nabytí nových kompetencí, ale také formování charakteru a osobního růstu, o čemž se zmiňuje mimo jiné i Zormanová (2017, s. 23).

Jak bylo uvedeno výše, cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zabezpečit, aby organizace disponovala schopnými zaměstnanci, kteří budou efektivně čelit a přizpůsobovat se změnám, budou umět přijímat nové výzvy, ale také budou zvyšovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti, jak zdůrazňuje Armstrong (2015, s. 335).

Je třeba řádně rozlišovat mezi pojmem vzdělávání a pojmem rozvoj zaměstnanců, neboť se rozhodně nejedná o pojmy totožné. Dle Šikýře (2016, s. 138) zahrnuje odborné vzdělávání získávání specifických znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon dané práce. Autor vyjmenovává tři klíčové aktivity, tj. kvalifikaci, doškolení a rekvalifikaci. Kvalifikaci přitom popisuje jako zaškolení nového pracovníka. Doškolování dále specifikuje Tetřevová (2017, s. 135) jako prohloubení kvalifikace a při té příležitosti uvádí, že umožňuje zaměstnanci flexibilně reagovat na rychle se měnící požadavky. Zormanová (2017, s. 36) pak chápe rekvalifikaci jako osvojení si nových kompetencí, které jsou nezbytné pro případnou změnu pracovní pozice.

Rozvoj zaměstnanců se z pohledu Armstronga (2015, s. 580) soustředí na nabývání nových schopností, které reprezentují požadavky současné pozice s cílem posílit hodnotu lidského kapitálu v organizaci, a tím zvýšit rovněž i profesní uplatnění zaměstnanců, a to jak uvnitř organizace, tak i mimo ni.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 144) uvádějí, že hlavním úkolem je zajistit, aby vzdělávání a rozvoj vedly ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu vykonávání pracovních povinností. Callicchio (2021, s. 68) dodává, že se jedná také o důležitý faktor, který pomáhá organizaci zajistit a udržet si konkurenční schopnost, což je v současnosti velmi obtížný úkol.

### **2.1.1 Strategický význam podnikového vzdělávání**

V personálním managementu je kladen velký důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Klíčovou snahou je zajistit, aby na každé pozici byli kompetentní pracovníci, kteří jsou schopni přizpůsobit se změnám nároků práce či změnám pracovních pozic. V posledních letech se stává právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jednou z nejdůležitějších oblastí personální strategie. Pro úspěch organizace je naprosto nezbytná nejen adaptabilita, ale i proaktivní přístup ke změnám. Pracovníci, kteří jsou schopni se rychle adaptovat, přijmout změny a podpořit inovace, jsou základem pro zajištění flexibility celé organizace. V dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí se tak stává flexibilita zaměstnanců významnou složkou pro úspěch organizace (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 95). Pohledem Armstronga

(2015, s. 338) se strategický význam firemního vzdělávání odvíjí od hodnoty, již představuje lidský kapitál a potenciál.

Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků je určujícím pro celkovou strategii řízení lidských zdrojů a podnikové strategie. Tyto dva postupy určují strategii vzdělávání a rozvoje, neboť z nich přímo vychází. Na základě strategie vzdělávání a rozvoje se dále v organizaci formuluje konkrétní plán pro odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, který odráží záměry a potřeby podniku v oblasti lidských zdrojů. Vochozka et al. (2021, s. 71) uvádějí, že je důležité, aby byla strategie vzdělávání a rozvoje zcela v souladu s firemní kulturou, organizační strukturou a dlouhodobou vizí společnosti, přičemž s tímto pojetím souhlasí také Veteška (2016, s. 120). Ten doplňuje a blíže určuje, že je důležité mít konkrétní vizí, poslání a cíle, které vycházejí z filozofie podniku. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 24) zdůrazňují, že základem pro strategii řízení lidských zdrojů je vždy celková strategie podniku. Personální strategie by tak měla být v souladu s celkovými cíli organizace a směřovat k efektivnímu plnění těchto cílů. Jejím úkolem je řídit a koncipovat činnosti v oblasti lidských zdrojů tak, aby byla zajištěna konkurenceschopnost a úspěšnost podniku. To zahrnuje i optimalizaci struktury zaměstnanců ve shodě s podnikovými cíli.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců lze vnímat jako strategicky orientovaný přístup. Je ale nutné, aby se jednalo o průběžné učení, kdy vzdělávací a rozvojové cíle vyplývají z reálných problémů – a sami pracovníci tak mohou ovlivnit obsah vzdělávání. Strategická orientace na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zahrnuje komplexní a dlouhodobou vizí, která se zaměřuje na to, jak politika a praxe vzdělávání a rozvoje může pomoci k dosažení strategických cílů organizace. Podstatou je zajištění, že firma disponuje lidmi s odpovídajícími kvalitami pro splnění aktuálních a budoucích potřeb organizace (Bláha, 2013, s. 122). Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v současné době roste, jak objasňují Vališová a Kovaříková (2021, s. 22). Podle autorek lze na možnost vzdělávání a rozvoje i následného kariérního růstu nahlížet jako na určující prvek, který může sehrát podstatnou roli při rozhodování o výběru pracovní pozice.

Kontinuální vzdělávání pracovníků je zásadní pro celkovou kvalifikaci zaměstnanců v rámci firmy, což jim umožňuje postupovat v kariéře, a tím zvyšovat vlastní odbornost a kvalifikaci. V předmětném kontextu lze vnímat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako strategický nástroj, který přispívá ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců, čímž také zvyšuje konkurenceschopnost organizace. Armstrong (2015, s. 336) poukazuje na význam firemního vzdělávání pro rozvoj intelektuálního kapitálu a zdůrazňuje jeho přínos pro individuální, týmové a celofiremní učení. Takto také organizace dosahují vyšší úrovně kvalifikace svého personálu. Každá jedna organizace by měla usilovat o vytvoření produktivního a stimulačního pracovního prostředí, jež podněcuje zaměstnance k rozvoji a ke zlepšování pracovních výsledků, přičemž stěžejní je v daném ohledu firemní vzdělávání, jak také vyzdvihuje Zormanová (2017, s. 39).

Fotr, Vacík a Špaček (2017, s. 29) jsou toho názoru, že podnikové vzdělávání není pouze otázkou rozvoje dovedností, ale má také klíčový strategický rozměr. Strategie podniku určuje jeho dlouhodobou orientaci a zaměřuje se na získání konkurenčních výhod. Vzdělávání pracovníků autoři vnímají jako nástroj, který umožňuje lépe reagovat na dynamické změny a pomáhá efektivně mobilizovat lidské zdroje. Cílem je definovat, čeho chce podnik dosáhnout a jak a jakým způsobem toho dosáhne.

### **2.1.2 Význam lidského kapitálu**

Pro správné pochopení podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je nejprve zásadní porozumět roli lidského kapitálu. Pojem lidský kapitál nemá v odborné literatuře přesné vymezení. Mezi nejrozšířenější a nejčastěji citovaná vymezení patří i definice Beckera z roku

1994, podle kterého „*lidský kapitál představuje schopnosti, dovednosti a odpovídající motivaci tyto schopnosti a dovednosti uplatnit*“ (in Pališková, Legnerová, Štřítecký, 2021, s. 4). Armstrong (2015, s. 112) ve své publikaci připomíná Bontisovu definici, v níž je motivace také zahrnuta, neboť z pohledu Bontise představuje lidský kapitál především důležitý „*element v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její osobitý charakter. Lidský element je schopen učení se, změny, inovace a přináší tvůrčí úsilí, což při správné motivaci zajišťuje dlouhodobé přežití organizace*“. Sám Armstrong (2015, s. 112) však na pojem lidských zdrojů pohlíží poněkud odlišně. Přesněji hovoří o celkovém souboru znalostí a dovedností pracovníků v podniku, přičemž neklade žádný důraz na motivaci k jejich uplatnění. Armstrong (2015, s. 27) naopak vnímá řízení lidských zdrojů jako „*strategický, logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

Šikýř (2014, s. 20) neopomíná zmínit, že pojem lidské zdroje je odvozen z anglického slovního spojení *human resources* (odtud zkráceně „HR“) a používá se v různých kontextech. Nejčastěji však označuje jedince, kteří působí v organizaci, ale rovněž pojmenovává personální práci, která se týká managementu a leadershipu. Šikýř (2014, s. 53) charakterizuje lidský kapitál jako osoby pracující v organizaci, jejichž schopnosti, znalosti a dovednosti přispívají k naplnění cílů organizace. Pro úspěch organizace jsou lidské zdroje velmi důležité. Každá organizace nepochybně potřebuje schopné a motivované pracovníky, protože právě ti určují výkon organizace jako celku. Autor při popisu lidských zdrojů pohlíží na jejich význam ve spojitosti s úspěchem a naplněním cílů organizace, přičemž důraz klade i na vhodnou motivaci zaměstnanců.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 28) líčí lidský kapitál jako soubor vrozených a získaných vědomostí, dovedností a zkušeností. Lidský kapitál je tak pro ně základem lidského potenciálu. Zdůrazňují přitom, že je nutné vnímat lidské zdroje jako nejcennější složku podniku, protože uvádějí do pohybu další zdroje a přispívají ke konkurenceschopnosti podniku. Bláha et al. (2013, s. 122) hodnotí lidský kapitál jako ten vůbec nejdůležitější. Při té příležitosti popisují, že předpokladem pro prosperitu organizace jsou nezbytné materiálové, finanční a lidské zdroje. Zdůrazňují, že význam lidských zdrojů tkví především v tom, že díky nim se uvádějí do pohybu další zdroje.

Barták a Demjanenko (2021, s. 110) předloženou definici rozšířili o poznatek, že pracovníci disponují potřebnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, ale stávají se také tvůrci významného podnikového potenciálu, jehož využití je závislé na celé řadě faktorů, od osobního rozvoje přes firemní kulturu až po pracovní podmínky. Barták (2023, s. 101) dodává, že lidský kapitál utváří také emoční inteligence, vztahy a hodnoty pracovníků. Na pracovníky při té příležitosti nahlíží jako na investory, kteří mají možnost, nikoli však nutnost, uplatnit svůj potenciál v podniku. Vochozka et al. (2021, s. 67) přistupují k lidskému kapitálu jako k jednomu z rozhodujících podnikových vstupů a zároveň jako ke zcela zásadní součásti tržní hodnoty podniku.

Koubek (2015, s. 28) jednoznačně konstatuje, že lidský kapitál bývá stále častěji označován za nejvýznamnější bohatství organizace. Pracovníci tak již nadále nejsou vnímáni jen jako nákladová položka, ale stala se z nich aktiva, která je nanejvýš důležité neustále zhodnocovat. S tímto pojetím souhlasí i Bernstein a Beeferman (2015, s. 13). Shodují se v názoru, že lidský kapitál představuje důležitou součást nehmotných aktiv podniku, která mají vliv na jeho tržní hodnotu i výkonnost. Hamáček (2016, s. 216) pak na lidský kapitál nahlíží z pohledu ekonomické teorie. Popisuje, že ekonomická teorie vnímá lidský kapitál stejně, jako je tomu v případě ostatních forem kapitálu, a rovněž uvádí, že ekonomický růst je ovlivněn akumulací výrobních faktorů, které zahrnují práci a kapitál, včetně toho lidského.



Autorský kolektiv ve složení: Lachvajderová, Kadarová a Rybová (2022, s. 180) popisuje, že je nezbytné zajistit adekvátní úroveň a efektivní průběh vzdělávání zaměstnanců proto, aby organizace mohla být na trhu úspěšná. Autorky zpracovávají dané téma šířeji, aniž by však specifikovaly jeho jednotlivé funkce nebo význam. Podobný pohled zastávají i autoři Jain a Sharma (2019, s. 12). Zdůrazňují zejména význam podpory rozvoje zaměstnanců, tvorbu vzdělávací politiky a zapojení pracovníka do vzdělávací aktivity.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 143) se naopak více zaměřují na konkrétní aspekty a důležitost vzdělávání pracovníků z hlediska rozvoje a prohlubování jejich znalostí, schopností a dovedností. Uvedené autorky na toto téma nahlízejí spíše z pohledu samotných zaměstnanců. Stejný názor sdílejí i Bello a Kazibwe (2022, s. 240), kteří poukazují na to, že vzdělávání přináší zaměstnancům nové informace, znalosti a podporuje lepší spolupráci. Průcha (2014, s. 254) dodává, že vzdělávání a rozvoj na pracovišti umožňují pracovníkům naplnit jejich vyšší potřeby, včetně seberozvoje, získat uznání a zároveň přispívá k rozvoji jejich profesních znalostí, dovedností a kompetencí. Dle Bláhy et al. (2016, s. 118) by se proto mělo na rozvoj zaměstnanců nahlížet jako na proces, který se soustředí na systematické formování charakterových rysů vzdělávání. Toto formování má přímý vliv na pracovní výkony i motivaci zaměstnanců.

Zaměření na firemní vzdělávání však přináší nesporné výhody nejen samotným pracovníkům, kteří tak mají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, ale představuje neoddiskutovatelný přínos také pro rozvoj firmy (Šikýř, 2014, s. 124). Armstrong (2015, s. 336) opakovaně zdůrazňuje, že pracovníci jsou pro organizaci cenným zdrojem, jenž umožňuje naplňovat vytyčené firemní cíle. Proto také zastává názor, že je nezbytné investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento pohled na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců sdílí i Koubek (2015, s. 28), který poukazuje na fakt, že návratnost investice do znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců (neboli do jejich kvalifikace) je s určitostí možné přirovnat k návratnosti investice do hmotného kapitálu. Upozorňuje však na nutnost rozlišovat mezi těmito investicemi a sděluje, že zatímco hmotný kapitál je majetkem organizace, lidský kapitál organizaci nepatří.

Také Vochozka et al. (2021, s. 72) vyzdvihují rostoucí význam vzdělávání a rozvoje v současném dynamickém období, jež je charakteristické rychlým rozvojem. Autoři poukazují na to, že v dnešní době, kdy se tempo inovací neustále zvyšuje, se stupňují také požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Právě vzdělávání a rozvoj totiž umožňují zaměstnancům udržet krok s inovacemi, přičemž zároveň podporují růst organizací a hrají významnou roli v rámci globální ekonomiky.

Dle Šikýře (2014, s. 32) představuje personální práce klíčovou složku v rámci řízení organizace, neboť zasahuje do všech oblastí pracovního života zaměstnanců. V současné době je personální práce často realizována skrze koncept řízení lidských zdrojů, který autor považuje za základní pilíř řízení jakékoliv společnosti.

### **2.1.3 Cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Dle Koubka (2015, s. 252) lze k rozvoji zaměstnanců sdělit, že je zaměřen na celkové posílení osobních kompetencí jednotlivce. Tento proces zahrnuje nejen zlepšení odborných dovedností, ale například i rozvoj sociálních a komunikačních schopností, což může vést a ve skutečnosti také vede k lepším mezilidským vztahům a efektivnější spolupráci v rámci týmu. Lze říci, že rozvoj se soustředí spíše na vývoj osobnosti tak, aby byla rozvíjena celkově, nikoliv pouze v některých vybraných oblastech. Oproti tomu vzdělávání zaměstnanců by podle citovaného autora mělo být zaměřeno strategicky na naplnění konkrétních potřeb organizace. Sledovaným cílem je vybavit zaměstnance specifickými znalostmi a dovednostmi,

kteří jsou přímo aplikovatelné na příslušné pozici. Vzdělávání je často strukturováno tak, aby plně odpovídalo krátkodobým i dlouhodobým cílům firmy a aby pomohlo zajistit, že zaměstnanci budou s to efektivně přispívat k jejím potřebám.

Armstrong a Taylor (2015, s. 48) zdůrazňují základní úkol managementu lidských zdrojů, kterým je zajistit, aby organizace měla k dispozici kompetentní zaměstnance schopné dosahovat firemních cílů. Dále popisují, že hlavním cílem vzdělávacích programů je vybudování kvalifikovaného personálu, který je připraven čelit aktuálním i budoucím výzvám trhu a přijmout za svůj profesní rozvoj osobní zodpovědnost.

Dle Beneše (2014, s. 75) je nejpodstatnějším cílem organizace disponovat kvalifikovanými zaměstnanci, kteří jsou schopni přizpůsobit se změnám v požadavcích na jejich pracovní místo či úkoly. Mužík (2021, s. 41) poukazuje na to, že vzdělávání slouží nejen k osvojení nezbytných znalostí a dovedností, ale také jako klíčový nástroj k dosažení firemních cílů, a to tím způsobem, že zajišťuje odpovídající pracovní způsobilost všech zaměstnanců ke splnění jejich pracovních úkolů. Průcha (2014, s. 224) mezi hlavní cíle řadí růst produktivity v organizaci, zvýšení motivace a upevnění loajality zaměstnanců. Podnikové vzdělávání umožňuje i kariérní růst a v neposlední řadě napomáhá k získávání nových informací, které mohou zaměstnanci využít k zjednodušení a zefektivnění své pracovní náplně. Zormanová (2017, s. 23) však již na cíle vzdělávání a rozvoje nahlíží z jiného pohledu. Důležitý benefit spatřuje v růstu profesních znalostí a kompetencí a ve zlepšení pracovní morálky, s čímž úzce souvisí také kvalitně odvedená práce, zlepšení podnikové image a také motivace zaměstnanců, protože podnikové vzdělávání jim umožňuje profesní rozvoj a kariérní postup. Barták a Demjanenko (2021, s. 56) spatřují hlavní cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zlepšení jejich odborných dovedností, doplnění znalostí, rekvalifikaci a dosažení stanovené kvalifikační úrovně. Veteška (2016, s. 118) ztotožňuje cíl firemního vzdělávání s nutností překlenout propast mezi současnou úrovní kvalifikace zaměstnanců a nároky, které přímo vyplývají z jejich pracovních úkolů.

Dle Bláhy et al. (2013, s. 126) je podstatné, aby cíle vzdělávacích aktivit byly zcela v souladu s celkovou strategií vzdělávání a rozvoje organizace. Takto koncipované cíle by měly být sestaveny dle strategie SMART, což znamená, že by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Popisované nastavení mimo jiné zajišťuje, že cíle nejenže podporují strategické směřování firmy, ale jsou také prakticky realizovatelné a smysluplné. Kromě toho je důležité, aby se na formulaci jednotlivých cílů podíleli přímo účastníci vzdělávacích akcí. Takto pojatý přístup zajišťuje, že cíle budou v maximální možné míře odpovídat skutečným potřebám a očekáváním zaměstnanců, což výrazně zvyšuje jejich motivaci k účasti a angažovanost ve vzdělávacím procesu. Kupříkladu Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99) ovšem nahlíží na vymezení cílů vzdělávacího procesu naprosto z odlišné perspektivy, když definují je dva hlavní typy. První typ zahrnuje programové cíle, které jsou definovány pro celý vzdělávací program a reflektují potřebu edukace v rámci organizace. Druhý typ se zaměřuje na cíle specifické pro jednotlivé vzdělávací aktivity, což jsou cíle konkrétních školicích sezení, které navíc mohou být dále rozčleněny do subcílů pro dosažení detailnějších výukových cílů.

Langer (2016, s. 42) doporučuje stanovovat cíle v souladu s Bloomovou taxonomií cílů, jež poskytuje strukturovaný přístup k definování vzdělávacích cílů podle úrovně kognitivní složitosti. Tato taxonomie rozděluje cíle do tří základních oblastí: kognitivní, psychomotorické a afektivní, přičemž se soustředí na kognitivní aspekty, které zahrnují šest úrovní myšlení od nejjednodušších až k nejkompaktnějším. Dle Bloomovy taxonomie kognitivních cílů Langer (2016, s. 42) určuje následující úrovně. První úroveň – zapamatování – se týká schopnosti vybavit si nebo reprodukovat dříve naučené informace, kde aktivity zahrnují definování, popisování a vysvětlování. Druhá úroveň – pochopení – vyžaduje

od jedinců, aby interpretovali materiál, což může zahrnovat činnosti, jako je dokazování, objasňování či přeformulování. Další úroveň – aplikace – umožňuje používat informace v nových situacích, což se projevuje zejména ve schopnosti aplikovat, používat nebo diskutovat naučené koncepty. Čtvrtá úroveň – analýza – zahrnuje rozklad materiálu na jeho základní součásti a následné zkoumání, jak tyto díly vzájemně souvisejí a působí mezi sebou, což se může odrazit ve schopnostech analyzovat, rozčlenit nebo specifikovat. Další úroveň – syntéza – od jedinců vyžaduje, aby kombinovali části do nového celku, a to s použitím kreativity a originálního myšlení, což se projevuje v činnostech jako shrnutí, klasifikace nebo řešení. Poslední a nejvyšší úroveň – hodnotící posouzení – pojímá formulaci soudů o materiálu na základě specifických kritérií, což si žádá zdůvodnění, argumentaci nebo posouzení.

Vzdělávání a rozvoj představují klíčové nástroje podpory kariérního postupu pracovníků, jak také zdůrazňuje Šikýř (2016, s. 138). Vzdělávací aktivity umožňují zaměstnancům dosahovat svých kariérních ambicí, čímž přispívají k jejich profesnímu růstu. Dle Bartáka (2020, s. 86) tak lze k možnosti kariérního růstu přistoupit jako k významnému motivačnímu prvku. Systematické vzdělávání se tím pádem stává základem pro splnění osobních i profesních cílů a umožňuje zaměstnancům postupovat výše ve své vlastní kariéře.

#### **2.1.4 Funkce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Podnikové vzdělávání se rozhodně neomezuje pouze na stanovené cíle, ale dotýká se také plnění důležitých funkcí, které přispívají k celkové efektivitě a konkurenceschopnosti organizace. Tyto funkce jsou zcela zásadní nejen pro zajištění adaptace zaměstnanců na rychle se měnící tržní podmínky, ale také pro jejich osobní a profesní rozvoj. Podnikové vzdělávání totiž zahrnuje veškeré aktivity, „*kteřé napomáhají vytvořit produktivní pracovní prostředí*“, a zároveň s tím také podněcuje zaměstnance „*k rozvoji v oboru, specializaci, včetně účasti na vzdělávání*“ (Zormanová, 2017, s. 26).

Podnikové vzdělávání má podobu klíčového nástroje pro udržení konkurenceschopnosti zaměstnanců v dynamicky se vyvíjejícím technologickém a legislativním prostředí. Vzhledem k neustálým inovacím a změnám ve výrobních technologiích je nezbytné systematicky rozvíjet a aktualizovat znalosti a dovednosti zaměstnanců. Tento proces nejenže zvyšuje adaptabilitu a flexibilitu pracovní síly, ale umožňuje organizaci rychle a pružně reagovat na změny v tržních podmínkách, což stvrzují i Palíšková, Legnerová a Střitelský (2021, s. 179). Autoři také poukazují na význam začleňování nových zaměstnanců do pracovního procesu. Jedná se o další základní funkci podnikového vzdělávání. Existují přitom i speciálně navržené adaptační programy zaměřené na rychlé začlenění nováčků nejen do pracovních postupů, ale také do sociálního prostředí firmy. Tím se zvyšuje efektivita jejich práce a zkracuje se doba nutná k jejich plné integraci. Dále je velmi důležitá motivace zaměstnanců. Nabízení možností pro kariérní růst na jedné straně podporuje loajalitu a angažovanost a na druhé straně pomáhá ve stabilizaci pracovní síly. Rozvojové programy, jako je talent management či řízené následnictví, jsou zvláště efektivní v případě zaměstnanců, kteří se připravují na některou z klíčových pozic v organizaci. S tímto souvisí i objevování a získávání nových talentů. To je pohledem Palíškové, Legnerové a Střitelského (2021, s. 179) další z funkcí, v jejichž rámci sehrává podnikové vzdělávání zcela zásadní roli. Programy pro absolventy vysokých škol, jako jsou například trainee programy, představují významný nástroj sloužící k identifikaci a rozvoji potenciálních zaměstnanců, kteří mohou přinést čerstvé myšlenky a inovace do firmy. Úspěšní účastníci těchto programů často získávají nabídku na trvalé pracovní místo a slibný kariérní růst. Dle jmenovaných autorů lze podnikové vzdělávání považovat za atraktivní benefit pro potenciální zaměstnance, který se dokonce může stát rozhodujícím faktorem při výběru budoucího zaměstnavatele.

Vzdělávací a rozvojové programy nabízené jako benefity mohou výrazně ovlivnit preference jedinců při hledání zaměstnání a posílit image firmy jako žádaného zaměstnavatele na trhu práce.

Dle Armstronga (2015, s. 336) lze koncept vzdělávání a rozvoje rozčlenit do čtyř základních kategorií, které zahrnují různé aspekty učení a rozvoje v rámci organizace. První kategorií je učení se, což je proces zaměřený na získávání, rozšiřování a aktualizaci znalostí, dovedností a postojů, které jsou nezbytné pro efektivní výkon práce. Druhou kategorií reprezentuje všeobecné vzdělávání, jež překračuje hranice profesního rozvoje a zaměřuje se na celoživotní vzdělávání v různých oblastech života, čímž podporuje komplexní rozvoj osobnosti. Třetí kategorie v podobě odborného vzdělávání nebo výcviku se specificky soustředí na rozvoj dovedností, které jsou potřebné pro konkrétní pracovní úkoly nebo pozice. Čtvrtá kategorie, již je rozvoj, je zaměřena na maximální možné využití a zlepšení individuálního potenciálu jedince, což podporuje jeho dlouhodobý kariérní a osobní růst.

### 2.1.5 Metody vzdělávání zaměstnanců

Barták (2021, s. 73) specifikuje, že metody vzdělávání lze považovat za pečlivě vybrané nástroje, které jsou zaměřené zejména na splnění vzdělávacích cílů. Dle Šikýře (2016, s. 140) by měl být výběr vhodné vzdělávací metody proveden s důrazem na specifický vzdělávací cíl, charakteristiku skupiny účastníků a také podle možností pro realizaci vzdělávacích aktivit. Dále zdůrazňuje, že vhodně zvolené metody jsou klíčové pro efektivní získávání, rozšiřování či upevňování znalostí a dovedností pracovníka. V neposlední řadě pak poukazuje na to, že je nutné přizpůsobit výběr metody velikosti organizace, typu podnikání, možnosti finančních prostředků i cílové skupině pracovníků.

Většina odborníků se přitom shoduje na rozdělení metod vzdělávání do dvou hlavních kategorií, tj.: a) vzdělávání přímo na pracovišti (angl. *on the job*), b) vzdělávání realizované mimo pracoviště (angl. *off the job*) (blíže viz obrázek 1). Pod tuto klasifikaci metod vzdělávání se podepisují například i Šikýř (2016, s. 140), Chandran (2020, s. 12) nebo třeba Koubek (2015, s. 165).

Obrázek 1 Základní rozdělení metod vzdělávání

Vzdělávací metody mimo pracoviště	Vzdělávací metody na pracovišti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přednáška</li> <li>• Demonstrování</li> <li>• Případové studie</li> <li>• Workshop</li> <li>• Hraní rolí</li> <li>• Brainstorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruktaž</li> <li>• Koučování</li> <li>• Mentorování</li> <li>• Counselling</li> <li>• Asistování</li> <li>• Rotace práce</li> </ul>

Zdroj: Langer (2016, s. 154), vlastní zpracování

Šikýř (2016, s. 142) k tomuto rozdělení metod podotýká, že obě uváděné skupiny mají své specifické přednosti i omezení, přičemž jejich efektivní využití je zcela zásadním předpokladem pro dosažení cílů vzdělávání. Hlavním ukazatelem úspěchu je zde schopnost zaměstnanců získat nezbytné znalosti, dovednosti a kompetence pro úspěšné plnění svých pracovních úkolů a dosažení vysoké pracovní výkonnosti.

## Vzdělávání přímo na pracovišti (angl. *on the job*)

Armstrong (2015, s. 358) objasňuje, že vzdělávání na pracovišti se přímo odvíjí od procesu učení se prostřednictvím praktických zkušeností, přičemž tento přístup považuje za neformální. Uvádí, že k optimálnímu výsledku vede kombinace neformálního učení s formálním školením.

Metody vzdělávání přímo na pracovišti, známé také pod anglickým názvem *on the job*, tvoří jednu z hlavních kategorií v rámci firemního vzdělávacího programu. Tyto přístupy se aplikují přímo během vykonávání pracovních úkolů a jsou zaměřeny na praktické učení se v reálném pracovním prostředí. Koubek (2015, s. 265) poukazuje na to, že tyto metody jsou zvláště přínosné pro školení pracovníků vybraných pozic. Autor je doporučuje například pro vzdělávání dělníků. Níže jsou popsány jednotlivé výhody i nevýhody metod vzdělávání na pracovišti a uvedeny konkrétní metody vzdělávání, které jsou na pracovišti využívány.

Také Šikýř (2016, s. 152) se ve své práci zamýšlí nad výhodami a nevýhodami vzdělávání přímo na pracovišti. Mezi jeho hlavní přednosti řadí především ekonomickou efektivitu, individualizaci procesu, získávání praktických zkušeností názorným osvojením si znalostí a dovedností či učení se ve specifickém prostředí firmy s vybranou technikou a postupy.

Naopak za jisté nevýhody Šikýř (2016, s. 152) považuje nedostatek kvalifikovaných lektorů v podniku či absenci optimálních podmínek pro klidné vzdělávací prostředí. Další nevýhodou z pohledu školitele jsou zejména obtíže s nalezením dostatku času kvůli vysoké pracovní zátěži. V neposlední řadě jsou určitou překážkou také potenciální problémy mezi zaměstnanci kvůli nutnosti převzetí úkolů a povinností, které jsou delegovány od školitelů.

### *Koučink*

Armstrong (2015, s. 360) považuje koučování za klíčový prvek profesního rozvoje. Tato metoda se vyznačuje individuálním přístupem a přináší zaměstnancům možnost rozvíjet své dovednosti a zvyšovat pracovní výkonnost v kontextu cíleného a strukturovaného dialogu mezi koučem a koučovaným. Šikýř (2016, s. 142) uvádí, že je koučování často integrováno do tzv. blended learningových programů kombinujících různé vzdělávací přístupy s cílem dosáhnout optimálního vývoje manažerských dovedností.

V kontrastu s mentoringem však koučování klade stěžejní důraz na usnadnění sebeřízeného učení prostřednictvím kladení otázek, které by měly vést koučovaného k vlastním závěrům a řešením. Zormanová (2017, s. 133) vysvětluje, že kouč nedává rady, nehodnotí a nenabízí přímá řešení, ale spíše podporuje proces sebereflexe a osobního rozvoje koučovaného a naslouchá (mu). Gavin (2022, s. 4) vnímá koučování jako individuální přístup k pomoci pracovníkům za účelem zlepšit jejich pracovní výkonnost. Zormanová (2017, s. 133) přirovnává účinky koučinku k psychoterapii. Hovoří o tom, že cílem je nalezení individuálních řešení problémů, hledání cesty seberealizace a využití osobního i profesního potenciálu. Urban (2017, s. 83) dále doplňuje, že touto metodou je možné zvýšit motivaci i sebedůvěru.

Koubek (2015, s. 267) objasňuje, že koučování se odlišuje od tradičních vzdělávacích metod zejména svou dlouhodobou povahou a kontinuitou, kde se předávání informací a podpora odehrávají v rámci průběžné interakce mezi koučem a koučovaným nebo mezi nadřízeným a podřízeným. Autor doplňuje, že tento proces pokračuje až do doby, než je zaměstnanec schopen pracovat samostatně a proaktivně. Koubek (2015, s. 267) tak vnímá přínos koučování především ve zvyšování samostatnosti, v získávání nových znalostí, a to vše navíc s ohledem na dosahování stanovených pracovních cílů.

Avšak i s koučováním se pojí možné nevýhody. Šikýř (2016, s. 142) mezi hlavními nevýhodami jako první jmenuje časovou náročnost, jež může vést k nežádoucím prodlevám ve vzdělávání. Dále je nutné velmi detailně a komplexně formulovat cíle a úkoly, které mohou být pro některé pracovníky náročné, což opět může vést ke snížení efektivity učení. Z téhož důvodu tak například Langer (2016, s. 189) nevnímá tuto metodu jako nejvhodnější pro vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Přesto ale dodává, že i tak patří mezi velmi oblíbené a hojně využívané metody. Doporučuje ji využívat například u moderování či u jiné profese. Dle Armstronga (2015, s. 360) je na koučování obecně nahlíženo jako na efektivní metodu rozvoje zaměstnanců, která přináší výhody nejen pro samotné jednotlivce, ale i pro organizaci jako celek.

### *Mentoring*

Mentoring představuje proces, jenž umožňuje sdílet zkušenosti a znalosti mezi zkušeným jedincem, známým také jako mentor, a méně zkušenou osobou, označovanou jako mentee. Tento vztah je založen na principu vedení a podpory, kde mentor předává své odborné znalosti, dovednosti a cenné zkušenosti mentee, aby mu tak pomohl v profesním i osobním rozvoji. Armstrong (2015, s. 361) zdůrazňuje, že mentor poskytuje kontinuální podporu vzdělávání a rozvoje mentee prostřednictvím odborného poradenství a praktických rad, což přispívá k lepším výsledkům a schopnosti čelit výzvám. Tento přístup je zvláště prospěšný pro rozvoj manažerských dovedností.

Dle Zormanové (2017, s. 133) je mentor vnímán jako průvodce, jenž svými zkušenostmi a znalostmi směřuje mentee k profesnímu a kariéřnímu růstu. Tato interakce nejenže posiluje odborné dovednosti mentee, ale také měkké dovednosti, což umožňuje komplexní profesní i osobní rozvoj.

I tato metoda však skýtá určité nevýhody. Šikýř (2016, s. 142) mezi nevýhody řadí vysoké náklady na mentory a současně zdůrazňuje riziko špatného výběru mentora, což může mít za následek neefektivní vztah. Dále také Koubek (2015, s. 268) poukazuje na možnost výběru nekvalitního mentora a opakovaně hovoří o tom, že právě volba mentora je v tomto ohledu naprosto klíčová. Pokud totiž není správně provedena, může se snadno stát, že očekávání nebudou naplněna. Mentoring nabízí větší možnost samostatnosti mentee, je proto důležité, aby obě strany udržovaly aktivní a otevřenou komunikaci, což pomůže zajistit maximalizaci možných přínosů tohoto vztahu.

Langer (2016, s. 190) a Šikýř (2016, s. 142) shodně upozorňují na jisté podobnosti mezi mentoringem a koučováním, avšak zdůrazňují i specifické výhody mentoringu, jimiž jsou především přenos klíčových znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro úspěšný výkon práce.

### *Counselling*

Counselling neboli poradenství prezentuje zásadní prvek v rámci podpory zaměstnanců v organizaci. Jedná se o dialog mezi manažerem či vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Cílem je identifikovat a řešit problémy, s nimiž se zaměstnanec potýká, a hledat vhodné strategie pro jejich překonávání (Zormanová, 2017, s. 135). Dle uvedené autorky se v praxi může jednat o několik různých forem poradenství. Poradcem může být jak manažer, tak také příslušný vedoucí, externí odborník či je možné odborníky navzájem kombinovat. Zormanová (2017, s. 135) vnímá proces konzultace jako nanejvýš přínosný a smysluplný. Nabízí totiž cenný prostor pro výměnu nápadů a řešení a jeho hlavní přednost spočívá v podpoře samostatnosti a v iniciativě zaměstnance. Tuto interakci považuje autorka za zásadní nejen pro individuální rozvoj zaměstnance, ale i pro posílení jeho schopnosti vnášet inovativní řešení do pracovních procesů. Koubek (2015, s. 268) zmiňuje, že se jedná o časově velmi

náročnou metodu, jejímž rizikem jsou v první řadě časové prodlevy nastalé v důsledku plnění pracovních úkolů. Dle autora je přesto vhodné dané riziko podstoupit, neboť metoda představuje velký přínos v podobě samostatnosti a aktivní účasti zaměstnanců na vlastním rozvoji.

### *Instruktaž*

Instruktaž lze zařadit mezi základní metody na pracovišti. Dle Zormanové (2017, s. 169) se jedná o proces, kde zkušenější pracovník ukazuje novému či méně zkušenému zaměstnanci, jak vykonávat dané pracovní úkony. Tato metoda umožňuje pracovníkům prakticky a efektivně se učit přímo ve svém přirozeném pracovním prostředí. Koubek (2015, s. 267) poukazuje na to, že instruktáž se vyznačuje přímým předáváním zkušeností a je velmi užitečná pro praktické osvojení si pracovních postupů. Rovněž zdůrazňuje, že instruktáž nabízí rychlý způsob, jak se zaměstnanci mohou naučit potřebné dovednosti. Dále také upozorňuje na možné rušivé elementy, které se mohou v běžném pracovním prostředí objevit a které mohou učení komplikovat. Armstrong (2015, s. 358) doplňuje, že instruktáž je spojena s učením na základě pracovních zkušeností, což pracovníkům umožňuje přímé aplikování naučeného rovnou ve své pracovní praxi.

Tuto metodu je nutné z hlediska organizace a realizace přizpůsobit velikosti podniku, finančním možnostem a specifikům dané organizace, jak o tom píše Šikýř (2016, s. 142). Langer (2016, s. 186) je toho názoru, že i přes některé nevýhody, například v podobě didaktických omezení pracovního prostředí a krátkodobého charakteru školení, poskytuje instruktáž velmi cennou příležitost pro učení a umožňuje rychlou adaptaci na nové pracovní postupy. Šikýř (2016, s. 142) tuto metodu doporučuje pro nové zaměstnance. Uvádí, že díky instruktáži si zaměstnanec snadněji a rychleji osvojí nové znalosti a dovednosti.

### *Asistování*

Jak popisuje Langer (2016, s. 186), metoda asistování staví nového pracovníka do role asistenta, který je po ruce zkušenému pracovníkovi, čímž získává možnost se přímo podílet na pracovních úkolech a učit se v praxi. Tato metoda umožňuje novému pracovníkovi získat základní kompetence, rychle se učit a adaptovat.

Koubek (2015, s. 268) metodu asistování vnímá jako jednu z nejčastěji používaných, zejména u profesí, kde je potřeba přímá spolupráce a získání praktických zkušeností. Jako příklad předkládá manuální pozice či třeba řidiče. Přínosem je bezprostřední praktické učení, avšak jako možné riziko vnímá možnost převzetí nevhodných pracovních návyků od zkušenějších kolegů. Langer (2016, s. 186) upozorňuje, že je proto nutné, aby zkušenější pracovník disponoval vysokými odbornými znalostmi. Zdůrazňuje přitom, že během asistování může dojít ke snížení celkové pracovní efektivity.

Citovaní autoři se shodují, že je tato metoda sice poněkud náročná, ale zato umožňuje efektivní osvojení si pracovních postupů a dovedností.

### *Pověření úkolem*

Metoda pověření úkolem navazuje za metodu asistování. Poskytuje školenému pracovníkovi specifický úkol k samostatnému zpracování. Tento přístup umožňuje pracovníkovi aplikovat a testovat své vlastní dovednosti v praxi a výsledek své práce následně nechat posoudit zkušeným pracovníkem či vedoucím. Koubek (2015, s. 268) vnímá hlavní přednost v možnosti vyzkoušení si samostatné práce. Pracovník může tímto postupem získat sebevědomí a pocit důvěry od vedoucího společně s pocitem samostatnosti. Langer (2016, s. 190) doplňuje, že tato metoda je velmi efektivní pro další rozvoj schopností pracovníka, přičemž je zároveň výzvou kvůli potenciálnímu nedostatku znalostí a možnosti neúspěchu

při plnění úkolu. Příslušná metoda vyžaduje od školitelů neustálou trpělivost, ale také pečlivé pozorování a hodnocení úkolů, což může být motivací pro pracovníky k dalšímu profesnímu rozvoji.

### *Rotace práce*

Metoda rotace práce je metodou, při které jsou zaměstnanci postupně nasazováni do různých rolí a úkolů. Tento přístup umožňuje zaměstnancům získat komplexní přehled o fungování organizace a dává jim jedinečnou možnost nahlédnout do různých oddělení. Metoda rotace práce přispívá k odvrácení monotónnosti a funguje jako prevence syndromu vyhoření, jak také poznamenává Zormanová (2017, s. 135). Hovoří o tom, že prostřednictvím této metody mají pracovníci možnost rozšířit si své znalosti a dovednosti, což napomáhá k budování týmového ducha a podporuje požadovanou flexibilitu v pracovním prostředí.

V rámci realizace této metody jsou zaměstnanci vedeni k postupnému seznámení se s různými aspekty pracovních procesů, což, jak zdůrazňuje Koubek (2015, s. 269), umožňuje rozpoznání jejich silných a slabých stránek. Autor tento proces doporučuje novým pracovníkům i čerstvým absolventům, kteří se tak mohou efektivněji adaptovat na pracovní prostředí a pochopit jeho specifickou dynamiku.

Jak Langer (2016, s. 190), tak i Šikýř (2016, s. 142) zdůrazňují, že přestože tato metoda nabízí mnoho výhod, k nimž se řadí zvyšování kvalifikace a podpora adaptování pracovníků, je i velmi náročná na organizaci a může mít demotivační efekt pro zaměstnance, jimž nemusí změna vyhovovat. Oba autoři zmiňují, že klíčem k úspěchu této metody je pečlivé plánování a komunikace se zaměstnanci, aby se těmto problémům předešlo.

### *Pracovní porady*

Na tom, že jsou pracovní porady podstatným nástrojem pro sdělování informací v organizaci, se shodují Langer (2016, s. 190), Pilařová (2016, s. 142) i Barták a Demjanenko (2021, s. 73). Shodně zdůrazňují, že pracovní porady jsou nejpoužívanějším nástrojem pro sdělování nových informací, formování postojů a vyjadřování názorů, přičemž tak přispívají k rozvoji soudržnosti a loajality mezi zaměstnanci. Manažeři v tomto procesu hrají nezastupitelnou roli, neboť efektivita porad podléhá jejich schopnosti zvolit správný přístup k prezentování informací a vhodný způsob, jakým umožní výměnu zkušeností mezi účastníky z různých oddělení.

Langer (2016, s. 191) definuje dva hlavní významy pracovních porad. Pracovní porady podle něj představují cennou příležitost pro pracovníky, aby byli informováni o aktuálních událostech a plánech v organizaci, což podporuje celkovou informovanost zaměstnanců. Porady rovněž umožňují sdílení zkušeností při řešení nových problémů, což může pomoci i ostatním zaměstnancům, a přispívají ke zlepšení mezilidských vztahů mezi kolegy.

Koubek (2015, s. 254) ovšem při té příležitosti upozorňuje, že konání pracovních porad během pracovní doby může nežádoucím způsobem narušit pracovní plán účastníků. Proto je zásadní, aby manažeři pečlivě plánovali a strukturovali porady tak, aby tím minimalizovali možné negativní dopady na pracovní procesy a naopak maximalizovali přínosy pro předávání zkušeností.

### **Vzdělávání mimo pracoviště (angl. *off the job*)**

Koubek (2015, s. 165) uvádí, že metody vzdělávání mimo běžné pracovní prostředí lze využít jak u nových, tak i u stávajících zaměstnanců. Šikýř (2016, s. 143) doplňuje, že tyto metody mohou probíhat jak interně v organizaci, tak i externě mimo organizaci. Podle Zormanové (2017, s. 39) jsou tyto metody nejčastěji realizovány s pomocí externích odborníků a často se konají ve specializovaných vzdělávacích centrech nebo zařízeních, která mohou patřit



i jiným podnikům. Koubek (2015, s. 266) doporučuje tyto metody využívat například za účelem školení manažerů a specialistů. Níže jsou podrobněji uvedeny výhody a nevýhody metod, které lze použít pro vzdělávání mimo pracoviště.

Jednoznačnou výhodou tohoto přístupu je, že účastníci kurzu jsou často vedeni zkušenými odborníky, získávají aktuální informace a dovednosti, mají příležitost seznámit se s nejnovějšími technologiemi a sdílet zkušenosti s kolegy z různých firem stejného či jiného zaměření, což obohacuje jejich perspektivu a přináší podniku nové nápady a myšlenky (Koubek, 2015, s. 266).

Vzdělávací metody mimo pracoviště mají i své nevýhody. Tyto metody bývají finančně náročné, včetně dodatečných výdajů na dopravu, ubytování či stravu, a zahrnují také ztrátu pracovního času a produktivity. Často se navíc více soustředí hlavně na teoretická východiska, která nemusí být přímo aplikovatelná ve specifickém podnikovém prostředí. V návaznosti na to pak může být dosti obtížné implementovat získané znalosti v organizaci s odlišným technickým vybavením, protože programy ne vždy odrážejí potřeby firmy. Za další nevýhodu lze považovat i nutnost uvolnit pracovníky pro účast na kurzech, což zejména na klíčových pozicích může představovat značný problém (Koubek, 2015, s. 266).

### *Přednáška*

Také metoda přednášky se nezdá používat mimo pracoviště a je orientovaná na přenos teoretických znalostí mezi větší skupinu posluchačů, kde převažuje primárně jednosměrná komunikace od lektora směrem k publiku, a to zcela bez možnosti jejich aktivního zapojení (Koubek, 2015, s. 270; Šikýř, 2014, s. 128). Přednáška slouží jako základní forma přenosu informací a teoretických znalostí. Koubek (2015, s. 270) při té příležitosti zdůrazňuje, že přednášky probíhají kolektivní formou a umožňují lektorovi rychle a efektivně sdílet potřebné informace s posluchači.

Hlavní výhodou jsou nižší náklady a možnost oslovit široké spektrum účastníků. Šikýř (2016, s. 143) upozorňuje, že standardizované předávání informací nemusí být adekvátně přijato všemi posluchači a může naopak vést k jejich demotivaci a pocitu frustrace, pokud se s obsahem plně neztotožní. Zormanová (2017, s. 124) definuje přednáškovou metodu jako pasivní způsob získávání vědomostí, kde lektor systematicky prezentuje informace pasivnímu publiku. Aby se předešlo naprosté pasivitě, doporučuje Veteška (2016, s. 178) udělat přednášku zajímavou minimálně tím, že lektor bude klást otázky také publiku. Langer (2016, s. 155) se zamýšlí nad tím, že je velmi obtížné, aby lektor v průběhu přednášky neztratil pozornost publika. Doporučuje tudíž věnovat se přípravě a přednášku strukturovat tak, aby účastníkům poskytl kratší přestávky pro odpočinek. Zormanová (2017, s. 124) zase vnímá velkou výhodu v tom, že lektor má jedinečnou možnost efektivně předat informace velkému množství účastníků za relativně krátkou dobu. Autorka také uvádí, že zmiňovaná metoda nevyžaduje speciální vybavení, tudíž je její realizace podstatně snadnější.

### *Demonstrování*

Metoda demonstrování klade důraz na praktické učení a využívá audiovizuální technologie, počítače a speciální trenažery k názorné prezentaci pracovních procesů a k ukázce manipulování s různými zařízeními. Koubek (2015, s. 270) vysvětluje, že tato metoda umožňuje účastníkům přímou interakci s technologiemi a vybavením, což zvyšuje jejich praktické dovednosti a dává jim možnost lépe porozumět dané problematice. Demonstrování se vyznačuje přímým a interaktivním přístupem k výuce, kdy školitel či zkušený pracovník názorně ukazují a vysvětlují specifické pracovní postupy a techniky. Šikýř (2016, s. 143) upřesňuje, že díky této metodě mohou účastníci lépe a rychleji aplikovat své teoretické znalosti přímo v praxi, což vede k efektivnějšímu pochopení a uchování si informací. Využití

moderních technologií a zařízení podporuje efektivní učení a umožňuje účastníkům získat cenné zkušenosti v simulovaném či reálném pracovním prostředí.

Klíčovou výhodou této metody je její schopnost poskytovat účastníkům příležitost okamžitě aplikovat nově nabyté dovednosti, což může zvýšit jejich sebevědomí a posiluje jejich připravenost pro praktické využití v reálném životě (Koubek, 2015, s. 270). Autor dále dodává, že nevýhodou může být zajištění adekvátních prostorů a technického vybavení, což může být náročné jak logisticky, tak především finančně.

#### *Případové studie*

Metoda případových studií je považována za vhodný nástroj pro posílení schopnosti analyzovat a řešit komplexní situace v pracovním prostředí. Langer (2016, s. 190) uvádí, že případové studie umožňují účastníkům prohloubit vlastní manažerské a komunikační dovednosti skrze práci v týmu a diskuse. Koubek (2015, s. 270) posuzuje případové studie jako prakticky orientovanou metodu, jež stimuluje kreativní myšlení a poskytuje prostor pro aplikaci teoretických znalostí na reálné či hypotetické problémy. Rovněž upozorňuje, že klíčovým bodem je v daném případě výběr lektora, který by neměl klást přespříliš vysoké požadavky.

Šikýř (2016, s. 143) v tomto kontextu upozorňuje na význam rozvoje analytického a systematického myšlení, které případové studie podporují. Autor klade důraz na jejich přínos pro týmovou spolupráci a prezentaci nápadů. Tato metoda vyžaduje pečlivou přípravu jak ze strany lektora, tak i ze strany účastníků, což může být časově náročné.

Kupříkladu Langer (2016, s. 190) však řadí danou metodu mezi méně oblíbené. Svě tvrzení zdůvodňuje tím, že úkolem účastníků je vypracovat řešení reálného či fiktivního problému do stanoveného časového limitu a následně své závěry představit a obhájit před ostatními účastníky a lektory. Během celého procesu lektori pozorují a hodnotí nejen samotné řešení, ale také schopnosti účastníků navzájem spolupracovat. Případové studie mohou být prezentovány písemně i elektronicky.

Plamínek (2014, s. 216) blíže objasňuje, že jsou účastníci vyzváni, aby se aktivně podíleli na hledání řešení, což podporuje kritické myšlení i schopnost aplikovat teoretické znalosti v praxi. Případové studie nabízejí příležitost pro rozvoj schopností, které jsou potřebné v dynamickém a neustále se měnícím pracovním prostředí.

#### *Workshop*

Také workshop lze zařadit do podnikového vzdělání. Langer (2016, s. 161) spatřuje klíčový cíl workshopu v dosažení konkrétního a měřitelného výsledku, který může nabývat různých forem, od vytvoření společného dokumentu, jako je strategický plán či návrh řešení, až po reálný produkt vytvořený účastníkem. Jedná se o interaktivní formu vzdělávání, jež umožňuje účastníkům sdílet a rozvíjet své nápady v těsné spolupráci, což podporuje nejen řešení problémů, ale i týmovou práci a kreativní myšlení (Langer, 2016, s. 161).

Dle Koubka (2015, s. 271) představuje workshop rozšířenou formu případové studie, která klade důraz na skupinovou interakci a společné hledání řešení. Taková setkání dle autora nabízejí důležitý prostor pro výměnu názorů a zkušeností mezi účastníky, což jim umožňuje získat komplexnější pohled na sledovanou problematiku. Workshop tak lze chápat jako dynamický proces, jehož cílem je využít kolektivní inteligenci pro nalezení inovativních řešení.

Autoři se shodují, že je tato metoda v podstatě skupinovou aktivitou zaměřenou na praktické zpracování a řešení zadaných témat. Účastníci se při workshopu mohou setkat s různými formami práce, od diskuse až po společné zpracování projektů, což podporuje schopnost

pracovat v týmu. Zormanová (2017, s. 129) uvádí, že workshopu se účastní specialisté a odborníci, kteří se zabývají danou problematikou. Některé workshopy mají dokonce svého vlastního moderátora. Langer (2016, s. 161) vysvětluje, že výstupem workshopu může být jak hmatatelný produkt, tak i dokument či koncepční řešení. V konečném výsledku to představuje přidanou hodnotu pro účastníky i pro organizace, v nichž pracují.

### *Brainstorming*

Brainstorming patří mezi efektivní metody pro podporu kreativity a hledání nových řešení. Účastníci jsou povzbuzováni k tomu, aby předložili jakékoliv nápady na řešení stanoveného problému, a to bez obav z toho, že by byli kritizováni nebo hodnoceni (Langer, 2016, s. 175). Cílem je generovat širokou škálu nápadů, z nichž některé mohou vést k inovativním řešením. Takto nastavený proces umožňuje účastníkům překonat běžné myšlenkové bariéry a zároveň získat možnost podílet se na řešení problému či uvést do života svůj nápad.

Koubek (2015, s. 271) vysvětluje, že se nejprve začíná fází, v níž jsou generovány dílčí nápady. Čapek (2015, s. 39) při té příležitosti klade zvýšený důraz na nekritičnost. Ta je v tomto procesu nanejvýš důležitá, protože umožňuje volný průchod myšlenkám a nápadům. Poté následuje diskuse, která slouží k hodnocení a kombinování nápadů s cílem identifikovat ty nejvhodnější a nejrealizovatelnější. Tento krok posiluje týmovou spolupráci a umožňuje účastníkům, aby se aktivně podíleli na rozhodovacím procesu. Brainstorming se tak stává klíčovou metodou pro řešení komplexních problémů, kde tradiční přístupy spíše selhávají.

Langer (2016, s. 175) poukazuje na další možnou variantu brainstormingu, která se označuje jako brainwriting. Tato technika umožňuje účastníkům zapisovat nápady na papír, což může být velmi užitečné zejména v situacích, kdy je potřeba zachovat anonymitu nápadů nebo když je dynamika taková, že by mohla být verbální komunikace potlačena. Technika brainwritingu zajišťuje, že všechny nápady budou zváženy a že i introvertnější členové skupiny získají možnost přispět a zapojit se.

### *Simulace*

Simulace prezentuje metodu vzdělávání, která se soustředí na propojení teoretických znalostí s praktickými dovednostmi účastníků. Koubek (2015, s. 271) popisuje, že během simulace jsou účastníci postaveni do realistických pracovních situací, v nichž musí uplatnit své schopnosti rozhodování a řešení problémů. Tato metoda dle autora umožňuje simulovat různé pracovní scénáře bez rizika reálných důsledků, což účastníkům nabízí velmi cennou příležitost k experimentování a učení se z vlastního rozhodnutí.

Dle Koubka (2015, s. 271) je hlavním cílem simulace rozvíjet rychle a efektivně schopnost reagovat na problémy, které se v běžném pracovním procesu vyskytují. Simulace od účastníků vyžaduje aktivitu a schopnost aplikovat teoretické znalosti do praxe. To napomáhá k rozvoji kritického myšlení a zlepšení manažerských dovedností.

Výhodou této metody je, že poskytuje realistický kontext pro aplikaci teoretických znalostí a umožňuje účastníkům získat přímou zpětnou vazbu na efektivitu jejich rozhodnutí. Mikuláščík (2015, s. 256) spatřuje klad v tom, že tato metoda pomáhá identifikovat předpoklady, schopnosti a dovednosti pracovníků. Nevýhodou lze naproti tomu spatřit v časové náročnosti na přípravu simulace, která požaduje důkladnou přípravu scénářů a situací, které mají účastníci řešit.

### *Hraní rolí*

Metoda hraní rolí poskytuje účastníkům příležitost prožít situace z pohledu jiných lidí, což je zcela zásadní pro rozvoj empatie a sociálních dovedností. Dle Koubka (2015, s. 271) tato metoda umožňuje účastníkům aplikovat a rozšířit své znalosti a zkušenosti tím, že se aktivně

zapojují do simulovaných pracovních či sociálních situací. Důležitým prvkem je možnost zpětné vazby, která pomáhá účastníkům lépe porozumět důsledkům svých rozhodnutí a jednání. Dále metoda podporuje kritické myšlení tím, že nabízí prostor pro porovnání různých řešení a přístupů k dané problematice.

Langer (2016, s. 180) zdůrazňuje, že metoda hraní rolí je užitečná nejen pro rozvoj měkkých dovedností, ale také pro přípravu na konkrétní pracovní situace, jako jsou například přijímací pohovory. Hraní rolí je zvláště přínosné pro rozvoj manažerských dovedností a schopností v oblasti komunikace, rozhodování a řešení konfliktů. Koubek (2015, s. 271) upozorňuje na nutnost dobře připraveného scénáře a jasného vysvětlení cílů cvičení, aby tak bylo dosaženo maximálního možného efektu.

### *E-learning*

E-learning představuje moderní přístup ke vzdělávání využívající informační a komunikační technologie za účelem efektivního předávání vědomostí a dovedností. Tento způsob vzdělávání umožňuje pracovníkům přistupovat k učebním materiálům kdykoliv a kdekoliv, což nabízí významnou flexibilitu a možnost učit se vlastním tempem. Díky rozvoji vzdělávacích platforem se e-learning stává stále interaktivnější a přizpůsobivější individuálním potřebám účastníků (Koubek, 2015, s. 273; Langer, 2016, s. 202). E-learning definuje Dvořáčková (2021, s. 48) jako vzdělávání prostřednictvím digitálních platforem, typicky přes internet, jež představuje klíčový směr vzdělávacích trendů.

Armstrong (2015, s. 360) zdůrazňuje, že ústředním prvkem e-learningu je možnost flexibilního plánování studia, což pracovníci ocení zejména v případě, kdy jsou nuceni skloubit profesní závazky se svým osobním rozvojem. Cristescu (2023) poukazuje na budoucí potenciál e-learningu, který využívá data k optimalizaci vzdělávacího procesu.

Koubek (2015, s. 273) a Šikýř (2016, s. 143) pohlíží na e-learning jako na významnou a stále častěji využívanou metodu vzdělávání, která nabízí rozmanité možnosti simulaci pracovních postupů a interaktivního učení. K výhodám e-learningu řadí nejen časovou flexibilitu a široký výběr obsahu, ale také úsporu finančních a materiálních nákladů pro organizace. Dvořáčková (2021, s. 48) však nezapomíná ani na negativa, jako je nedostatek zpětné vazby a interpersonální interakce, což může vést k pocitu izolace a snížení kreativity. Tyto výhrady potvrzuje i Průcha (2020, s. 187), který poukazuje především na absenci sociálního rozměru vzdělávání.

## **2.2 Koncept systematického vzdělávání**

V následující podkapitole bude podrobněji rozebrán také koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Průcha (2014, s. 218) tento koncept považuje za klíčový pro efektivní využití potenciálu pracovníků a získání flexibility v rámci podniku. Proces systematického vzdělávání a rozvoje zahrnuje čtyři základní fáze, a to konkrétně identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích akcí, realizaci a vyhodnocení efektivity vzdělávání. Zásadní je však vytyčené kroky důsledně dodržet. Koubek (2015, s. 260) či Armstrong (2015, s. 353) zdůrazňují význam systematického přístupu ve vzdělávání za účelem dosažení strategických cílů organizace a optimálního využití lidských zdrojů.

V současné době, která se nese ve znamení mnoha změn, je nezbytné zaujmout strukturovaný a promyšlený přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Cílem systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je dle Armstronga (2015, s. 333) implementování strategie, politiky a postupů vzdělávání tak, aby si zaměstnanec osvojil potřebné znalosti a dovednosti, které nezbytně nutně potřebuje k úspěšnému výkonu práce i k rozvoji své vlastní kariéry. Šikýř (2016, s. 138) podtrhuje význam připravenosti zaměstnanců na neustálé

změny, které jsou nezbytné pro udržení konkurenční schopnosti organizace. Dle Bartáka (2023, s. 178) by měly být investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vždy návratné, což je možné zajistit právě prostřednictvím systematického přístupu.

Systematické vzdělávání dle Urbancové a Fajčíkové (2019) představuje nejúčinnější přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Tento postoj vyžaduje, aby bylo vzdělávání logicky propojené, dobře promyšlené a cílené na správné skupiny pracovníků. Mezi hlavní výhody patří příprava pracovníků na potřeby organizace, snížení nákladů na školení, zvýšení pracovního výkonu a motivace, stejně jako i posílení atraktivity zaměstnavatele.

### 2.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

V současné době se stává systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců nezbytností pro udržení konkurenceschopnosti firem. Šikýř (2016, s. 139) podotýká, že prvním krokem v tomto procesu je identifikace vzdělávacích potřeb, jež vyžaduje pečlivou analýzu jak aktuálních, tak i budoucích požadavků na pracovní místa a schopnosti zaměstnanců. Tato fáze je rozhodující, neboť odhaluje rozdíly mezi současnými kompetencemi a očekávanými potřebami, a tím umožňuje cíleně plánovat další vzdělávání či rozvoj.

Ježková (2021, s. 103) zdůrazňuje, že vzdělávací potřeby by měly být odvozeny z konkrétních funkcí a úkolů pracovníků v organizaci. Koubek (2015, s. 261) zakládá identifikaci vzdělávacích potřeb i na odhadu. Dle autora je nutné brát v úvahu též stávající zkušenosti zaměstnance. Autor doporučuje opřít se i o požadavky vedoucích pracovníků. Eger (2020, s. 107) připomíná, že je důležité zvážit, zda může vzdělávání identifikovanou potřebu skutečně uspokojit. Šebestík a Filip (2017, s. 69) upozorňují, že vzdělávání by mělo být kontinuální a nemělo by probíhat jen proto, že je to nutné nebo správné, ale mělo by přesně odpovídat potřebám organizace a přinášet výsledky.

Vzdělávací potřeby se liší nejen mezi jednotlivými organizacemi, ale i mezi jednotlivci uvnitř jedné firmy. Šikýř (2016, s. 139) poukazuje na důležitost individuálního přístupu k potřebám v rámci rozvoje schopností. Tento přístup je důležitý, aby management organizace nejen identifikoval vzdělávací potřeby na úrovni celé organizace, ale aby vzal v úvahu také individuální potřeby a preferované styly učení, které vyhovují jednotlivým zaměstnancům.

*„Analýza mezer ve vzdělávání umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět, takže je možné specifikovat vzdělávací aktivity, které by pomohly existující mezery ve vzdělávání zaplnit.“* (Armstrong, 2015, s. 355)

Armstrong (2015, s. 356) dále vyzdvihuje význam motivace pro úspěšný vzdělávací proces. Je nutné, aby zaměstnanci rozuměli důvodům a potřebě vzdělávání a aby byli motivováni k dalšímu rozvoji. Hopkins (2017, s. 24) dodává, že úspěšná analýza vzdělávacích potřeb pomáhá nejen identifikovat mezery ve výkonu, ale také efektivně alokovat zdroje firmy do rozvojových aktivit, které mají reálný dopad na zlepšení výkonnosti.

Identifikace vzdělávacích potřeb je kritickým prvkem v procesu systematického vzdělávání zaměstnanců, neboť umožňuje organizacím koncipovat své strategie rozvoje lidských zdrojů tak, aby plně odpovídaly současným i budoucím potřebám. Jak uvádí Hopkins (2017, s. 25), efektivní analýza vzdělávacích potřeb se opírá o sérii otázek, které pomáhají objasnit, jak se cíle organizace shodují s cíli jednotlivců a oddělení, identifikovat oblasti s největším potenciálem zlepšení a zjistit, jak je školení vnímáno v rámci organizace a co je potřeba udělat pro zefektivnění procesu školení. Autor konstatuje, že na úrovni oddělení je důležité stanovit, jak se jednotlivé provozní jednotky staví k prioritním tématům a jaké mají specifické

potřeby. Na individuální úrovni se zase analýza zaměřuje na zjištění současné úrovně znalostí a dovedností pracovníků a na požadavky potřebné pro úspěšný výkon jejich pracovní role.

Jak dále poznamenává Hopkins (2017, s. 26), při zjišťování vzdělávacích potřeb je zcela zásadní rozlišovat mezi tím, co zaměstnanci chtějí, a tím, co skutečně potřebují. Pro získání reálného obrazu o vzdělávacích potřebách je doporučeno využívat metody, jako je pozorování v pracovním prostředí, jež umožňuje vedoucím pracovníkům správně odhadnout vzdělávací potřeby na základě výkonu jednotlivců. Koubek (2015, s. 263) při identifikaci vzdělávacích potřeb doporučuje vycházet taktéž z materiálů pravidelného hodnocení zaměstnanců. Autor doplňuje, že čím přesnější hodnocení bude, tím je možné ho více zohlednit při tomto procesu. Hodnocení zaměstnanců by mělo obsahovat jejich nedostatky i zdůvodnění případných příčin těchto nedostatků.

Armstrong (2015, s. 355) zdůrazňuje, že analýza vzdělávacích potřeb by měla zahrnovat širokou škálu informací, včetně hodnocení individuálního výkonu, analýzy pracovních míst a rozvojových potřeb jednotlivců. Podotýká, že by příslušný proces měl vyústit ve vytvoření individuálních rozvojových plánů nebo smluv, které specifikují, jakým způsobem bude zaměstnanec podporován ve svém vzdělávání a rozvoji.

Bláha et al. (2016, s. 124) tvrdí, že by se na identifikaci vzdělávacích potřeb mělo nahlížet ze tří úrovní analýzy: jednatel – tým – organizace. Analýza osob vychází z individuální charakteristiky jednotlivce a zohledňuje, jak zaměstnanec vykonává svou práci. Analýza práce se skládá z analýzy pracovní činnosti, úkolů, dovedností, znalostí a schopností na dané pracovní pozici. Organizační analýzu popisuje autor jako základní východisko, jež zahrnuje informace o cílech, struktuře, výrobních procesech, počtu zaměstnanců či údaje o produktivitě zaměstnanců i organizace.

Na základě pojetí autorů Šikýře (2016), Koubka (2015), Armstronga (2015), Hopkinse (2017) a dalších je možné říci, že systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců vyžaduje důkladnou přípravu a analýzu. Systematické vzdělávání je totiž založeno na pečlivé identifikaci vzdělávacích potřeb a na následném vytvoření přizpůsobených vzdělávacích programů, které zohledňují jak celkovou strategii firmy, tak i individuální potřeby a možnosti jednotlivých zaměstnanců. Tento přístup přináší nejen zlepšení výkonnosti a zvýšení konkurenceschopnosti, ale také posiluje loajalitu zaměstnanců a zvyšuje jejich spokojenost v práci.

### **2.2.2 Plán vzdělávání**

Po důkladné identifikaci vzdělávacích potřeb přichází další fáze, kterou je plánování vzdělávání. Tento proces se odvíjí od konkrétních výsledků identifikace vzdělávacích potřeb. Plánování vzdělávání je zásadní pro úspěch vzdělávacích aktivit. Plán vzdělávacích aktivit lze považovat za komplexní dokument, který specifikuje nejen obsah a metody vzdělávání, ale také jeho praktickou realizaci (Šikýř, 2016, s. 140).

Ve fázi plánování se vytváří konkrétní vzdělávací plán, který dle Zormanové (2017, s. 202) musí jasně definovat způsob realizace vzdělávacích aktivit a zaručit jejich efektivitu a přínos pro zaměstnance i organizaci. Martinovičová (2019, s. 55) hovoří o tom, že základem pro plánování je hodnocení individuálních potřeb a výkonnosti pracovníků, což umožňuje přizpůsobit vzdělávací programy tak, aby co nejvíce vyhovovaly jak potřebám jednotlivce, tak i cílům podniku.

Dle Šikýře (2016, s. 140) by měl plán vzdělávání obsahovat definici vzdělávacích cílů, určení cílových skupin, výběr adekvátních vzdělávacích metod a forem, určení času a místa konání, přehled materiálních a technických požadavků, strategii pro hodnocení výsledků a odhad

nákladů, které jsou přímo spojeny s realizací příslušných vzdělávacích aktivit. Zormanová (2017, s. 202) zmiňuje rovněž i to, že by plán měl zahrnovat přehled s počtem zaměstnanců, kteří potřebují rekvalifikaci a aktualizaci stávajících vzdělávacích programů v reakci na neustále se měnící požadavky trhu práce.

Dle Armstronga (2015, s. 797) je důležité, aby byl plán vzdělávání plně integrován do širšího kontextu organizační strategie a aby podporoval dosahování celkových cílů organizace. Efektivní plánování a realizace vzdělávacích aktivit tak představují klíčový prvek v rozvoji lidských zdrojů.

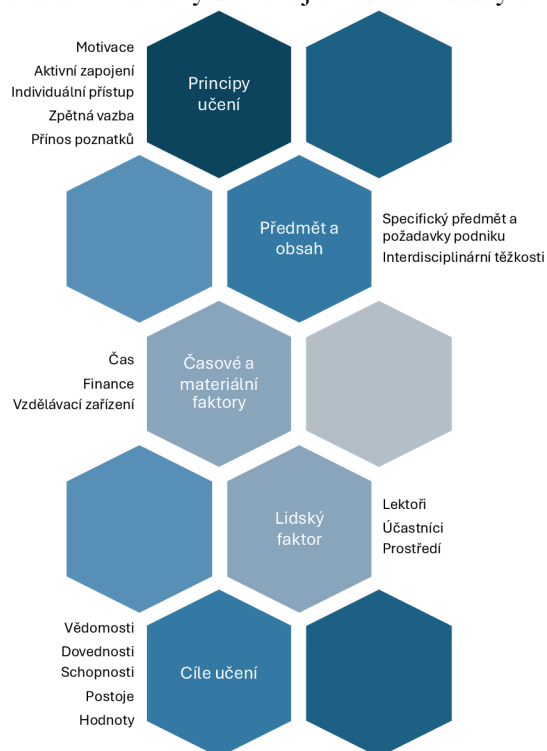
Dle Bartáka (2023, s. 179) je při plánování nutné znát odpovědi na následující otázky:

- „*Kde jsme nyní? (situační analýza);*
- *Kam se chceme dostat? (formulace cílů);*
- *Jak se tam dostaneme (definice postupů, alokace zdrojů);*
- *Směřujeme skutečně tam, kam chceme? (kontrola postupů).“*

Koubek (2015, s. 265) nahlíží na tvorbu plánu vzdělávání poněkud odlišně. Konkrétně se zabývá otázkami, které přímo souvisejí i s výběrem metod. Autor klade důraz na pečlivou přípravu plánu vzdělávání, jenž by měl reagovat na klíčové otázky, které se týkají obsahu, cílové skupiny, metodiky, organizace, místa konání a rozpočtu vzdělávacích aktivit. Koubek (2015, s. 265) považuje za zásadní nutnost specifikovat, jaké vzdělávání má být poskytnuto a jaký obsah bude mít. Toto zahrnuje určení témat a dovedností, které jsou důležité pro potřeby organizace i její zaměstnance. Vzdělávání by mělo být zaměřeno na aktuální situaci, ale zároveň s tím by také mělo zvažovat i budoucí potřeby. Další důležitou otázkou je, komu bude vzdělávání určeno. Cílová skupina by měla být pečlivě vybrána s ohledem na role, úroveň dovedností a potenciální kariérní růst. Tento výběr by měl reflektovat jak individualitu zaměstnance, tak i specifické skupiny či týmy.

Dle Koubka (2015) je zásadní výběr metody vzdělávání, ta by měla odrážet veškerá specifika vzdělávacího obsahu. Výběr vzdělavatele, ať už interního či externího, by měl být proveden s ohledem na jeho odborné znalosti a zkušenosti. Dle autora je důležité zvážit, jakou metodu výuky lektor preferuje a jak dobře dokáže zapojit a motivovat účastníky. Časový plán je nezbytný pro koordinaci vzdělávacích aktivit s běžným provozem a pro zajištění dostupnosti pro zaměstnance, kterých se vzdělávací program týká. Místo konání by mělo být voleno s ohledem na jeho snadnou dostupnost. Rozpočtová stránka plánu je důležitá pro zajištění vzdělávacích aktivit. Rozpočet totiž pomáhá sledovat náklady a současně zajišťuje, že jsou v plném souladu s finančními možnostmi předmětné organizace. Autor z téhož důvodu doporučuje již při plánování zvolit takovou metodu, kterou se vzdělávací proces bude hodnotit. Koubek (2015, s. 265) obecně zdůrazňuje, že metoda vzdělávání i hodnocení procesu patří mezi nejdůležitější kroky. Šikýř (2016, s. 140) nadto dodává, že je důležité, aby byl plán vzdělávání dostatečně flexibilní a dokázal pružně reagovat na měnící se potřeby organizace a zaměstnanců.

Obrázek 2 Faktory ovlivňující volbu metody vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 96), vlastní zpracování

Plán vzdělávání Bláha et al. (2013, s. 125) staví na cílech vzdělávací aktivity. Autor dělí cíle do třech kategorií – programové neboli hlavní cíle, cíle vzdělávací akce a dílčí cíle. Hlavní cíle se dotýkají celého vzdělávacího programu, dle autora mívají podobu vize v dlouhodobém časovém horizontu. Cíle vzdělávací akce jsou zaměřeny na dílčí vzdělávací aktivity a soustředí se na konkrétní znalosti a dovednosti. Na studijní cíle mohou navazovat dílčí cíle, které definují, jaké vědomosti by měl účastník vzdělávací akce mít po jejím skončení.

Plán vzdělávání lze považovat za komplexní proces, který vyžaduje důkladné zvážení různých faktorů, včetně specifik vzdělávací skupiny, obsahu školení, metod a forem vzdělávání, logických a technických aspektů a také finančních a časových specifik. Šebestík a Filip (2017, s. 70) považují za důležité začlenit plán vzdělávání do širšího kontextu organizačních cílů a strategií, což zajišťuje, že vzdělávací aktivity budou přispívat k celkovému rozvoji organizace a jejich zaměstnanců.

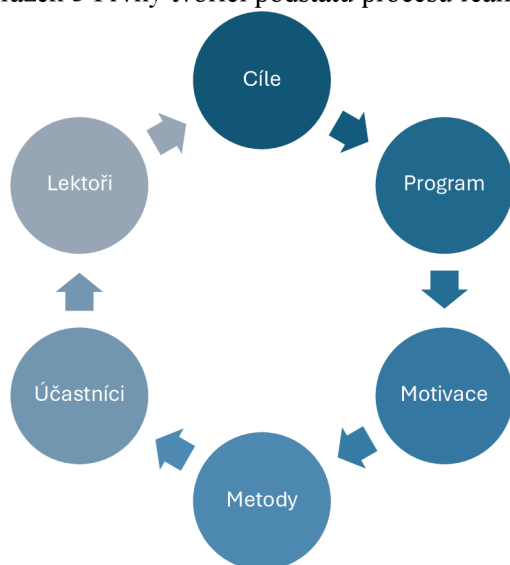
### 2.2.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávacích programů je další fází, která přímo navazuje na plán vzdělávání v procesu systematického vzdělávání. Průcha (2014, s. 216) a Beneš (2014, s. 165) se shodují v tom, že tento krok představuje pomyslný vrchol veškerých příprav a plánování, proto je vnímán jako stěžejní moment celého vzdělávacího cyklu. Šikýř (2016, s. 141) podotýká, že v této fázi dochází k praktické aplikaci zvolených vzdělávacích metod, ať už na pracovišti nebo mimo něj, což vyžaduje velmi pečlivou přípravu na straně organizace.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 100) považují realizaci vzdělávání za komplexní úkol, který si žádá skutečně detailní přípravu, pečlivé plánování a pružné reagování na potřeby účastníků či možné změny. Dle Armstronga (2015, s. 809) je nutné, aby byl vzdělávací program do jisté míry flexibilní. Uvádí přitom, že je vzdělávací program nutné přizpůsobit potřebám účastníků, přičemž se poměrně snadno může stát, že se program bude muset v průběhu jemně doladit, aby tak vhodně odrážel potřeby účastníků.



Obrázek 3 Prvky tvořící podstatu procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 83), vlastní zpracování

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99) poukazují na to, že úspěch této fáze spočívá ve správném sestavení několika zásadních prvků, jimiž jsou cíle, obsah programu, motivace účastníků, výběr efektivních vzdělávacích metod, správný výběr účastníků i lektora. Dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 189) je nezbytné zajistit vhodné podmínky, včetně včasné komunikace s účastníky o detailech programu, plánování dopravy, ubytování a dalších logistických aspektů. Důležitá je také příprava a distribuce studijních materiálů, zajištění technického vybavení a prostor pro školení, stejně jako i administrativního zázemí pro evidenci účastníků a vystavení certifikátů.

Cíle programu by měly být dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 100) jasně definovány a rozděleny do obecných cílů vzdělávacího programu a do specifických cílů jednotlivých kurzů. Toto rozlišení umožňuje snazší orientaci ve vzdělávacích prioritách a zefektivňuje samotný vzdělávací proces. Je důležité, aby byly cíle programu konkrétní, měřitelné, dosažitelné a relevantní. Mohou tak následně sloužit i jako měřítko úspěšnosti v hodnotící fázi. Klíčové je dle autorů také množství stanovených cílů, které by mělo odpovídat schopnostem a kapacitě účastníků, aby tak nedocházelo k jejich nežádoucímu přetížení a demotivaci. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 101) je nezbytné zajistit, aby účastníci byli s programem seznámeni předem, což může zvýšit jejich motivaci.

Metody vzdělávání, které byly nakonec vybrány pro realizaci, by měly v maximální míře reflektovat specifické potřeby a požadavky účastníků, ale zároveň by měly brát v úvahu i možnosti a omezení dané situace, jako je například věk účastníků, jejich předchozí znalosti a zkušenosti. Ze stejného pohledu by se dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 112) mělo nahlížet též na zkušenosti a odborné znalosti lektora. Efektivní výběr metod by měl dle autorů podporovat aktivní účast pracovníků, jejich kreativitu, flexibilitu a připravit je na možné změny.

#### 2.2.4 Měření efektivity vzdělávání

Měření efektivity vzdělávání je podstatným krokem v procesu systematického vzdělávání, jedná se také o finální krok. Jak zdůrazňuje Šikýř (2016, s. 141), vyhodnocení má za úkol ověřit, zda bylo vzdělávacích cílů dosaženo a zda bylo vzdělávání účinné a efektivní. Vodák a Kucharčíková (2021, s. 125) popisují hodnocení jako proces, který umožňuje měřit nejen

přínosy vzdělávání, ale i související náklady. Autoři kladou důraz na význam zpětné vazby pro zajištění návratnosti investovaných prostředků.

Odborná literatura nabízí různé pojmy, mezi které patří hodnocení, evaluace, měření nebo zjišťování. Dle Dvořákové (2021) je termín evaluace odvozen z latinského slovo „*valere*“, které znamená být silný či mít hodnotu. V kontextu vzdělávání lze tento termín interpretovat jako důkladné posouzení kvality nebo cennosti určitého vzdělávacího procesu či jeho jednotlivých částí, což umožňuje posoudit jeho celkovou účinnost a pedagogický přínos. Dvořáková (2021) dále uvádí, že evaluace poskytuje základ pro určení hodnoty a efektivity programu, což naznačuje její význam jako důležitého nástroje pro identifikaci a kvantifikaci výsledků vzdělávacích aktivit. Hendl a Reml (2017, s. 274) považují evaluaci za proces, který napomáhá rozhodování, stanovuje odpovědnost, identifikuje osvědčené postupy a poskytuje zpětnou vazbu o probíhajících činnostech. Na druhou stranu koncept měření v sobě zahrnuje přítomnost kvantifikovatelných ukazatelů, což může být v oblasti vzdělávání složité, jak také shodně poznamenává Šikýř (2016, s. 141).

Armstrong (2015, s. 370) doplňuje, že „*čím pečlivěji budou vymezeny potřeby vzdělávání a čím přesněji budou stanoveny cíle vzdělávání, tím efektivnější bude vyhodnocování vzdělávání. To je základ vyhodnocování vzdělávání na jakékoli úrovni*“.

V této fázi se objevují různé metodiky a přístupy k vyhodnocení vzdělávání, které se snaží objektivně posoudit, jak vzdělávací proces ovlivnil pracovní výkon a chování účastníků. Barták (2023, s. 180) navrhuje kritéria pro hodnocení vzdělávání nejen v podobě splnění cílů vzdělávacího procesu, ale také v podobě zohlednění efektivity, hospodárnosti a relevantnosti vzdělávacích aktivit v rámci organizace. Šikýř (2016, s. 141) doporučuje při hodnocení klást důraz na adekvátní výběr vzdělávacích metod, okamžitou zpětnou vazbu od účastníků a také hodnocení, do jaké míry byly osvojeny nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Dále je dle autora důležité sledovat, jak jsou nově nabyté znalosti a dovednosti uplatňovány v praxi.

Efektivita je definována jako poměr mezi dosaženými výsledky a vynaloženými zdroji, jak také uvádí Průcha (2014, s. 96), což zdůrazňuje její zásadní význam při hodnocení výsledků vzdělávacích programů. Hodnocení tedy hraje klíčovou roli v určování hodnoty a účelnosti vzdělávacích investic, přičemž se zaměřuje na kvantifikaci přínosů ve srovnání s investovanými prostředky.

Pro objektivní hodnocení vzdělávání Barták (2023, s. 185) doporučuje využít rozhovory s účastníky nebo dotazníkové šetření, které může poskytnout cenné informace pro další zlepšení vzdělávacích procesů v organizaci. Významným aspektem je v tomto kontextu také zohlednění názoru účastníků na relevanci a přínos vzdělávání pro jejich pracovní role či osobní rozvoj. Šebestík a Filip (2017, s. 72) kritizují, že vyhodnocení vzdělávání často probíhá velmi formálně nebo je naopak vnímáno jako nedůležité, pokud školení neodpovídá reálným potřebám účastníků. To poukazuje na význam systematičnosti a klade důraz na promyšlení vzdělávací strategie organizace.

Hodnocení je zásadní součástí jakéhokoliv vzdělávacího a rozvojového procesu, neboť nabízí cennou zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba může být získána hned několika způsoby. Biech (2022, s. 284) vysvětluje, že hodnocení lze získat prostřednictvím osobní zpětné vazby či pozorováním chování účastníků. Každý z těchto způsobů má své specifické výhody a cílové skupiny. Pro zaměstnance je hodnocení neocenitelným zdrojem informací o jejich pokroku ve zvládnání nových znalostí, postojů a dovedností. Díky němu mohou lépe pochopit, jak účinně aplikují nově získané kompetence v praxi. Zároveň jim hodnocení umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých vynikají, a také ty, které vyžadují další rozvoj. Dle Biecha (2022, s. 285) se potvrzuje, že tento proces poskytuje zaměstnancům jasný přehled o jejich silných a slabých stránkách ve vztahu k jejich pracovním úkolům a rolím. Efektivní

hodnocení by proto mělo být průběžné a mělo by vhodně integrovat jak kvantitativní, tak i kvalitativní metody, aby tak poskytovalo komplexní pohled na výkon každého jednoho zaměstnance. Tím se maximalizuje jeho potenciál pro osobní i profesní růst.

Efektivita hodnocení vzdělávacích procesů přitahuje pozornost mnoha odborníků a existuje tak několik různých přístupů hodnocení. Mezi těmito přístupy lze nalézt široké spektrum metod, jejichž výběr je přímo závislý na řadě faktorů, včetně schopností zapojených pracovníků a specifických potřeb organizace. V odborné literatuře se často objevuje Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, který vyvinul Donald L. Kirkpatrick v roce 1994. Navzdory určitým kritikám je i nadále v praxi často používán. Tenkl (2014, s. 26) považuje zmiňovaný model za základní kámen současných evaluačních teorií. Kirkpatrickův model nabízí flexibilní rámec pro hodnocení jakékoliv formy školení, ať už formální či neformální, jak také zdůrazňuje Kurt (2016). Model je strukturován do čtyř fází: reakce, učení, chování a výsledky, což umožňuje komplexní hodnocení vzdělávacích aktivit. Kupříkladu právě Biech (2022, s. 283) hodnotí jeho model jako ryze praktický a logický. Poznává přitom, že tyto čtyři fáze nemusí být vždy komplexní, ale zároveň s tím vyzdvihuje, že často platí zásada, že jednodušší je často lepší. Biech (2022, s. 283) vnímá Kirkpatrickův model jako velmi účinný. Tento přístup nejenže zjednodušuje celý proces, ale také umožňuje snazší implementaci, čímž zvyšuje efektivitu. Tenkl (2014, s. 28) upozorňuje, že Kirkpatrickův model je založen na jasně měřitelných cílech, které by měly být stanoveny již ve fázi plánování vzdělávacího programu, což odráží doporučení Šikýře (2016, s. 140), které se týká významu definování cílů vzdělávacích aktivit. Tenkl (2014, s. 29) se dále zmiňuje o tom, že „*Kirkpatrickův model a jeho jednotlivé fáze jsou nejčastěji schematicky zobrazovány tak, aby byl co nejnázorněji vystižen vertikální vztah mezi jednotlivými fázemi. Fáze Kirkpatrickova modelu se dělí na tzv. výstupy a dopady. Zatímco první tři úrovně se řadí mezi výstupy evaluace, poslední úroveň je počítána mezi dopady.*“. Různé odborné publikace představují Kirkpatrickův model jako klíčový nástroj pro hodnocení vzdělávacích procesů. Armstrong (2015, s. 368) uvádí, že je tento model oceňován zejména pro jeho schopnost poskytnout cenné informace o efektivitě vzdělávání na různých úrovních, od okamžité reakce účastníků až po dlouhodobý dopad na organizaci. Model Kirkpatricka slouží jako užitečný nástroj, jenž organizacím umožňuje sledovat a vyhodnocovat účinnost jejich vzdělávacích a rozvojových programů v rámci širšího kontextu celkových strategických cílů.

První úroveň Kirkpatrickova modelu se zaměřuje na reakce účastníků. Armstrong (2015, s. 368) považuje tuto fázi za základní kámen pro pochopení, jak vzdělávání působí na jeho přímé účastníky a jak jsou s ním spokojeni. Armstrong (2015, s. 368) nabízí několik zásadních pokynů pro efektivní hodnocení, od stanovení cílů hodnocení přes vytvoření formulářů pro kvalifikaci reakcí až po zajištění upřímných odpovědí a komunikaci zpětné vazby. Tyto kroky dle autora pomáhají lépe pochopit, jak účastníci vnímají vzdělávací aktivitu a co si z ní odnášejí. Dle Bláhy (2013, 131) je zásadní nejen hodnotit spokojenost účastníků se samotným programem a lektorem, ale také analyzovat jejich reakce na specifické aspekty vzdělávání, jako je obsah programu, jeho struktura, dostupné materiály či kvalita předávání informací. Bláha et al. (2013, s. 131) řadí mezi nejpoužívanější metody dotazníky spokojenosti a diskusní skupiny, které umožňují shromáždit tuto zpětnou vazbu. Autoři doporučují, aby hodnocení proběhlo s určitým časovým odstupem po skončení programu, což umožňuje účastníkům lépe reflektovat své zkušenosti. Kurt (2016) zdůrazňuje, že první úroveň hodnocení není pouze o sběru subjektivních názorů, ale i o pochopení, jak tyto reakce ovlivňují celkovou efektivitu vzdělávání. Přestože subjektivní hodnocení nemusí přímo korelovat s objektivními výsledky vzdělávání, pozitivní reakce zvyšují pravděpodobnost, že účastníci budou věnovat vzdělávacím aktivitám plnou pozornost.

Zormanová (2017, s. 208) upozorňuje na možné zkreslení hodnocení v důsledku subjektivity zpětné vazby od zaměstnanců. Přesto je tato fáze nezbytná pro pochopení, jak účastníci vnímají vzdělávací proces, čímž umožňuje lektorům a organizátorům vylepšit budoucí vzdělávací aktivity.

Na druhé úrovni se posuzují získané znalosti a dovednosti účastníků po absolvování vzdělávacích aktivit. Jak uvádí Kurt (2016), tento krok analyzuje, zda a do jaké míry se změnila úroveň znalostí a dovedností účastníků v důsledku vzdělávání. Dle Armstronga (2015, s. 368) je součástí této fáze testování zaměstnanců. Autor doporučuje využít testy ještě před zahájením a následně i po ukončení vzdělávací aktivity. Kurt (2016) zdůrazňuje význam porovnávacích testů pro objektivní měření této změny. Armstrong (2015, s. 368) doplňuje, že hodnocení by mělo zahrnovat také posouzení změny postojů účastníků, což může mít významný dopad na jejich pracovní výkon. Je klíčové identifikovat, kolik znalostí a dovedností si účastníci osvojili a jaký posun u nich nastal. Bláha et al. (2013, s. 131) k testování navrhuje využít dotazníky, rozhovory či případové studie, které slouží pro hlubší pochopení, jak účastníci aplikují nově nabyté znalosti a dovednosti v praxi. Dle Tenkla (2014, s. 34) je také užitečné využití kontrolních skupin pro srovnávání účinků. To umožňuje posoudit efektivitu vzdělávacího procesu srovnáním výsledků mezi skupinou, která se vzdělávání účastnila, a skupinou, která vzdělávání neabsolvovala. Tento přístup vyžaduje pečlivou přípravu a zajištění, aby obě skupiny byly co nejvíce srovnatelné svým věkem, pracovními zkušenostmi a vstupními předpoklady.

Třetí úroveň hodnocení se soustředí na praktické uplatnění nabytých znalostí a dovedností účastníků v jejich každodenní práci. Tato fáze, jak také zdůrazňuje Kurt (2016), zkoumá změnu v chování zaměstnanců po návratu do pracovního procesu. Langer (2020) podotýká, že k efektivní implementaci učení do praxe je třeba časový odstup, přičemž Kirkpatrick (2010 in Langer, 2020) doporučuje zachovat minimálně tři měsíce pro porovnání změn. Změna chování vyžaduje nejen vědomosti a dovednosti získané během školení, ale také motivaci a správné podmínky v pracovním prostředí. To znamená, že zaměstnanec musí být nejen přesvědčen o nutnosti změny, ale musí být také odměněn za své úsilí, ať už materiálně či jinak (Langer, 2020). Tenkl (2014, s. 35) konstatuje, že hodnocení toho, jak účastníci využívají nové znalosti a dovednosti, může probíhat prostřednictvím různých metod, včetně kontrolních skupin, rozhovorů s kolegy a nadřízenými či přímým pozorováním jejich práce. Armstrong (2015, s. 368) upozorňuje, že je klíčové posoudit, nakolik byly osvojené znalosti a dovednosti přeneseny do pracovního prostředí a jak jsou efektivně využívány. Hodnocení by mělo zahrnovat analýzu před a po skončení vzdělávání, aby tak bylo možné objektivně posoudit dosažený pokrok. Bláha et al. (2013, s. 131) doporučují k hodnocení využívat i moderní metody jako je 360° zpětná vazba nebo tzv. assessment centra, která umožňují komplexní pohled na uplatnění nově nabytých kompetencí v praxi.

Čtvrtá úroveň hodnocení se zaměřuje na konkrétní dopady vzdělávání na celkovou výkonnost organizace, jak o tom hovoří například Kurt (2016). Tato fáze hodnocení představuje vrcholný cíl vzdělávacího úsilí a snaží se kvantifikovat jeho úspěšnost skrze různé ukazatele, například přes produkční údaje, zvýšení efektivity, snížení nákladů a další klíčové výkonnostní ukazatele. Kurt (2016) podotýká, že úspěch vzdělávacích aktivit by měl být měřen s přihlédnutím k předem stanoveným cílům, což umožňuje objektivní hodnocení dosažených výsledků. Tenkl (2014) poukazuje na důležitost předchozího stanovení měřitelných cílů, které by vzdělávací program měl naplnit, a to i přesto, že se v praxi často opomíjí. Pro důkladné vyhodnocení přínosů vzdělávání je důležité použít srovnání klíčových ukazatelů před a po ukončení vzdělávání. Bláha et al. (2013, s. 131) zdůrazňují význam tohoto hodnocení pro určení vlivu vzdělávání na zlepšení celkové efektivity organizace. Armstrong (2015, s. 369) dále navrhuje, aby hodnocení kromě kvantitativních ukazatelů, jako

je návratnost investic či zlepšení kvality služeb a produktů, zahrnovalo také kvalitativní aspekty, jimiž jsou spokojenost zákazníků či pracovní morálka. Důležité je rovněž zaměřit se na návratnost očekávání a pokusit se demonstrovat, že vzdělávací programy přinášejí měřitelné výsledky, které přesahují počáteční investice do vzdělávání. Výkon a jeho zlepšení je dle Swansona (2022, s. 88) komplexním procesem, jenž zahrnuje několik kritických aspektů. Na prvním místě stojí jasné specifikování determinantů výkonu, což jsou faktory, které výkon ovlivňují. Tyto faktory mohou zahrnovat lidské chování, inovace pracovních procesů nebo dokonce výkonnost na trhu. Bez jejich určení nelze výkon ani adekvátně posoudit, ani zlepšit. Klíčovým prvkem je měření výstupů, jež představuje základní metodu pro posuzování změn ve výkonu (Swanson, 2022, s. 88). Jakákoliv změna v těchto výstupech poskytuje důležitou zpětnou vazbu o efektivitě přijatých opatření a o tom, zda skutečně došlo ke zlepšení výkonu. Efektivní měření a vyhodnocení těchto výstupů je zcela zásadní pro identifikaci oblastí, které vyžadují další rozvoj nebo úpravu.

Kirkpatrickův model původně zahrnoval pouze čtyři úrovně hodnocení. Přední HR konzultant dr. Phillips však přidal ještě i pátou úroveň. Jedná se o návratnost investic (angl. *Return on Investment*, odtud zkráceně „ROI“), jež představuje klíčový nástroj pro posouzení efektivity vzdělávacích programů z finančního hlediska. Tato pátá úroveň hodnocení dle Bláhy et al. (2023, s. 130) umožňuje organizacím kvantifikovat finanční přínosy investic do vzdělávání ve srovnání s náklady, což je zásadní pro validitu celkového dopadu vzdělávání na organizaci. Armstrong (2015, s. 369) konstatuje, že ROI je zásadním ukazatelem pro hodnocení účinku vzdělávacích programů v organizaci a zdůrazňuje důležitost používání specifických, měřitelných kritérií pro posuzování konkrétních cílů vzdělávání. Armstrong (2015, s. 369) dále upozorňuje také na narůstající tlak pro dosahování finančního přínosu všech aktivit v organizaci, zejména v oblastech, jako je vzdělávání a rozvoj. Přestože je dle autora snadné kvantifikovat náklady na vzdělávání, podstatně složitější je ocenit finanční přínosy, což vyžaduje promyšlený přístup k měření a hodnocení dopadu vzdělávacích aktivit.

Vzorec užívaný pro výpočet návratnosti investice (ROI):

$$ROI = \frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100 \quad (1)$$

Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 369), vlastní zpracování

Dle autorů je vyhodnocení vzdělávání nepostradatelnou součástí celého cyklu vzdělávání. Zajišťuje, že vzdělávací aktivity jsou nejen efektivní, ale že efektivně využívají také dostupné zdroje, přičemž přinášejí rovněž i skutečnou přidanou hodnotu pro účastníky a pro organizaci jako celek.

### 2.3 Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

V současné době se vývoj v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců intenzivně dotýká technologického pokroku a inovací v oblasti informačních technologií. Jak zdůrazňuje Středa (2021, s. 13), současná doba je charakteristická neustálým a intenzivním rozvojem informačních a komunikačních technologií. Rostoucí integrace moderních technologií do vzdělávacích procesů je, jak uvádějí Janíček a Depešová (2021, s. 13), předním směrem současného vzdělávacího trendu. Autoři zdůrazňují rozvoj digitální gramotnosti, neboť právě tato dovednost umožňuje uživatelům nejen efektivně se orientovat v digitálním prostoru, ale také podstatně přispívá k jejich schopnosti adaptace a úspěchu v dynamickém sociálním prostředí. Dle Janíčka a Depešové (2021, s. 13) se stává digitální gramotnost zásadní dovedností jak pro účastníky vzdělávacích programů, tak i pro samotné vyučující, a to zcela v souladu s požadavky moderní společnosti. Tyto proměny vnáší do vzdělávacího procesu nové přístupy, jako je gamifikace, využití blockchain technologie, aplikace umělé inteligence

a zvýšený zájem o e-learning a webináře, který by měl v příštích letech vykazovat roční nárůst o 20 % (Debétaz, 2023). Rohlíková (2023, s. 285) definuje online vzdělávání jako proces učení, který se odehrává prostřednictvím internetu a využívá moderní digitální technologie a softwarové aplikace. Tento typ výuky může probíhat buď v reálném čase, kdy je umožněna přímá interakce mezi lektorem a studenty, nebo formou samostudia, kde účastníci pracují na přidělených úkolech nezávisle na časové synchronizaci s lektorem.

Gamifikace, jak uvádí Debétaz (2023), posiluje praktické uplatnění získaných znalostí tím, že motivuje studující k tvůrčímu a inovativnímu řešení úkolů, přičemž pedagogickou roli přebírá kouč. Tento přístup nejenže podporuje aktivní zapojení, ale také posiluje motivaci a zájem o učení (Mehta, 2023). Langer (2016, s. 204) uvádí, že v současné době digitalizací a inovací se objevují zbrusu nové metody, které neformálně podporují vzdělávací proces. Gamifikace uplatňuje herní prvky ve vzdělávacím kontextu. Tato metoda využívá soutěživosti a možnosti vzájemného porovnávání výkonu mezi účastníky jako způsob motivace k učení. Aplikace herních principů, jako jsou bodové systémy, získávání odznaků za úspěchy nebo postup na vyšší úroveň při plnění úkolů, posiluje angažovanost a aktivní účast. Tento inovativní přístup tak vnáší zcela novou dimenzi do tradičních vzdělávacích metod a podporuje interaktivní a zábavné učení.

Debétaz (2023) rovněž zdůrazňuje, že umělá inteligence nabízí příležitosti pro personalizovaný vzdělávací obsah, který lze adaptovat na individuální vzdělávací potřeby a tempo učení každého pracovníka. Daný přístup navíc umožňuje efektivnější shromažďování a zpracovávání informací.

V kontextu měkkých dovedností Mehta (2023) a Debétaz (2023) poukazují na význam rozvoje schopností, jako je kritické myšlení, řešení problémů, vedení týmu a kreativita. Tyto dovednosti jsou považovány za klíčové pro efektivní výkon v mnoha profesích a jejich rozvoj přispívá k lepší komunikaci, pozitivnímu pracovnímu prostředí a podnikové kultuře.

Microlearning dle Mehta (2023) představuje jeden z přelomových trendů v oblasti vzdělávání, neboť nabízí krátké, intenzivní lekce zaměřené na specifické dovednosti nebo koncepty, což zdárně reflektuje současnou tendenci kratšího soustředění i potřebu rychlého přístupu k informacím.

Ve stále se měnícím podnikatelském prostředí, kde je inovace klíčem k udržení kroku s konkurencí, je neustálý rozvoj a vzdělávání zaměstnanců nezbytností pro každou firmu bez rozdílu. S příchodem nových technologií a legislativních změn je víc než důležité, aby zaměstnanci neustále rozvíjeli nejen své odborné znalosti a dovednosti, ale i měkké dovednosti a schopnost osobního rozvoje. Web mBlue (2023) poukazuje na nejnovější trendy v oblasti vzdělávání, které napomáhají firmám nejen udržet si konkurenční výhodu, ale také motivovat své zaměstnance k podstatně lepším výkonům.

Za nový trend lze považovat i vzdělávání skrze sociální sítě. Tyto platformy se stávají významné pro šíření a přijímání nových informací. Současné trendy ve vzdělávacím obsahu na sociálních sítích zahrnují především Instagram, LinkedIn a nejrůznější podcasty. Mnozí podnikatelé a odborníci totiž právě na sociálních sítích sdílejí své letité znalosti a zkušenosti. Tyto platformy tak umožňují uživatelům získávat cenné informace a tipy pro osobní i profesní rozvoj. Kupříkladu LinkedIn představuje profesionální síť, která je zaměřena na networking, rozvoj kariéry a spolupráci mezi jednotlivými organizacemi. Díky svému zaměření na pracovní vztahy se tato platforma stává klíčovým nástrojem pro navazování kontaktů a případné hledání nových zaměstnanců (Stojarová, 2021).

Moderní vzdělávání představuje rámec tradičních školení a zahrnuje širokou škálu aktivit zaměřených na rozvoj technických i měkkých dovedností. Trendem je nabízet zaměstnancům

možnost volby v rámci tzv. self-enrollment (výběru dle vlastních preferencí), což zvyšuje jejich angažovanost a motivaci k učení. Díky tomuto přístupu má zaměstnanec možnost vybrat si vzdělávací aktivitu dle vlastních preferencí (mBlue, 2023).

Současným trendem je kombinace online vzdělávání s prezenční formou vzdělávání. Dle Čapka (2015, s. 190) nabízí právě blended learning požadovanou synergii online a tradiční prezenční výuky, čímž vzniká komplexnější vzdělávací zážitek. Tento tzv. blended přístup umožňuje zaměstnancům využít online zdroje pro samostudium a zároveň se osobně setkávat s lektory a ostatními účastníky, což dává možnost praktického procvičování i diskusí. Pasivní vzdělávání je upozadováno a do popředí se dostávají spíše aktivní formy vzdělávání, jako je například workshop (mBlue, 2023).

Mentoring se stává stále více populární. Jedná se o velmi efektivní nástroj pro rozvoj zaměstnanců. Tímto nástrojem lze podpořit přenos znalostí a zkušeností mezi kolegy. Mentoring nejenže podporuje týmového ducha, ale také urychluje adaptaci nových zaměstnanců a pomáhá při přípravě talentů na budoucí vedoucí role (mBlue, 2023). Mentoring lze vnímat jako dlouhodobý proces. V tomto procesu je mentor významnou součástí. Mentora lze charakterizovat jako průvodce, který pomáhá mentee vést k dlouhodobým cílům či změnám. Mentor nedělá kroky za mentee, ale pomáhá mu hledat cestu (Holkyzmarketingu, 2023).

Investice do firemního vzdělávání zaměstnanců přináší firmám vysokou návratnost. Z toho důvodu by měl management aktivně podporovat rozvojové programy a zajistit, aby byly vzdělávací aktivity vnímány jako klíčový prvek pro osobní i profesní růst zaměstnanců (mBlue, 2023).

Velmi rozšířené je i téma rozvoj manažerských dovedností, budování osobní značky, zlepšování zákaznického servisu a také rozvoje měkkých dovedností. Do těchto dovedností lze zařadit komunikaci, týmovou spolupráci či adaptibilitu. Důležité je i zaměření na rozmanitost, která pomáhá vytvářet otevřenější a produktivnější pracovní prostředí (mBlue, 2023).

Zhuo (2020, s. 22) hovoří o tom, že manažer musí být schopen „*vybudovat tým, který dobře spolupracuje; podporovat členy týmu při dosahování kariérních cílů; vytvářet takové procesy, aby práce probíhala hladce a efektivně*“.

## 2.4 Metodika práce

Diplomová práce je věnována tématu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Při zpracování této diplomové práce bylo potřeba postupovat dle několika klíčových kroků, které zahrnovaly výběr a specifikaci tématu, určení hlavních a dílčích cílů práce, výběr vhodné organizace, návrh struktury a osnovy práce, následnou rešerši odborných zdrojů a detailní zpracování teoretické části. Dále následoval sběr dat ve vybrané organizaci pro zpracování praktické části. Zvláštní pozornost přitom byla věnována metodice sběru dat, kde byla využita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod.

Tato práce je strukturována do dvou hlavních částí, a sice do teoreticko-metodické části a do praktické části, proto je třeba specifikovat postup, který byl použit u zpracování diplomové práce jako celku. Teoreticko-metodická část se opírá o rozsáhlou rešerši akademických publikací a odborných zdrojů, které mají tuzemský i zahraniční původ. Tato část se zaměřuje na teoretická východiska systematického vzdělávání a rozvoje. Cílem bylo popsat základní pojmy a porovnat názory odborníků ve zde sledované oblasti. Praktická část je rozdělena do několika podkapitol. První podkapitola praktické části popisuje vybranou organizaci včetně její struktury. Organizace byla vybrána na základě osobních kontaktů

s organizací HIT OFFICE, s.r.o., přičemž organizace souhlasila a uvítala navrženou spolupráci. V další podkapitole je popsán stávající přístup organizace ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, přičemž tato část využívá primárně interní materiály organizace a vlastní pozorování autorky práce. Další podkapitola se soustředí na prezentaci výsledků, které byly získány na základě provedeného výzkumného šetření. Poslední podkapitola předkládané diplomové práce se skládá z návrhů a doporučení pro organizaci za účelem úpravy stávajícího konceptu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Struktura práce, která byla popsána výše, byla tvořena s ohledem na zvolený cíl, přičemž hlavním cílem je definovat opatření ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Za účelem dosažení hlavního cíle byly stanoveny tři dílčí cíle diplomové práce. Prvním dílčím cílem je posoudit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a identifikovat jeho silné a slabé stránky. Druhým dílčím cílem je zjistit, nakolik stávající systém vzdělávání obsahuje principy systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a posledním dílčím cílem je shrnout hlavní teoretická východiska zkoumané problematiky.

V průběhu výzkumu, který byl realizován v rámci této diplomové práce, bylo nutné dodržet etické zásady. Tyto principy podrobně rozebírá například Novotná (2019, s. 62), která zdůrazňuje význam ochrany soukromí a autonomie účastníků, jakož i potřebu maximálního zabezpečení účastníků během trvání výzkumu i po jeho ukončení. V souladu s těmito standardy byl výzkum realizován s maximální mírou otevřenosti a transparentnosti. Účastníci byli předem informováni o charakteru výzkumu a zapojili se do něj dobrovolně. Aby byla zajištěna ochrana osobních dat, byly veškeré osobní identifikační údaje anonymní, proto jsou také jednotliví respondenti identifikováni pomocí kódů R1, R2 ad. V případě potřeby jsou označeni funkcí, kterou ve zde sledované organizaci zastávají (např. jednatel či třeba personalista). Organizace HIT OFFICE, s.r.o., souhlasila s jejím označením.

Pro dosažení stanovených cílů této diplomové práce bylo klíčové zvolit metodu, jež umožní jejich úspěšné naplnění. Byl vybrán smíšený přístup, který kombinuje prvky jak kvantitativního, tak i kvalitativního výzkumného šetření.

Kvantitativní výzkum se obecně zaměřuje na shromažďování dat, která jsou získána od velkého množství respondentů, přičemž tato data podle Tahala (2017, s. 46) nezacházejí příliš do hloubky. Tento přístup lze charakterizovat jasně definovanými výzkumnými otázkami a hypotézami, které jsou následně ověřovány pomocí kvantitativních metod. Podle Tahala (2017, s. 46) poskytují kvantitativní data základ pro formulaci objektivních závěrů o zkoumaném fenoménu.

Pro sběr kvantitativních dat byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Tato metoda je dle Sedlákové (2015, s. 155) velmi ceněna pro svou relativní nenáročnost z hlediska finančních, časových a organizačních zdrojů a je široce využívána v různých oblastech výzkumu. Jako další výhodu této metody lze vyzdvihnout, že dotazníkové šetření lze provést anonymně, což byl i jeden z důvodů, proč byla tato metoda nakonec vybrána. Hendl a Remr (2017, s. 84) poukazují také na některé slabiny kvantitativních metod. Mezi hlavní nevýhody podle nich patří riziko, že respondenti nebudou odpovídat zcela upřímně, což může vést ke zkreslení výsledků. Dále je zde značně omezena možnost monitorovat proces získávání odpovědí, což může vést ke snížené kontrole nad kvalitou získaných dat. Autoři rovněž upozorňují na nebezpečí, že odpovědi mohou být ovlivněny třetí osobou. Přesto, že metoda má i své nesporné výhody, je třeba pečlivě a jednoznačně formulovat otázky, aby se předešlo nedorozuměním a chybám v interpretaci (Tahal, 2017, s. 199).

S ohledem na cíl této diplomové práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření, a to především z důvodu možnosti získat větší množství dat a zachovat anonymitu



zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dotazník byl zaměřen na sbírání dat od pracovníků. Cílem bylo získat zpětnou vazbu od pracovníků na aktuální podobu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno online prostřednictvím služby Survio. Otázky dotazníkového šetření byly vytvořeny autorkou práce a také byly schváleny vedením HIT OFFICE, s.r.o. Každý respondent obdržel notifikaci s žádostí o vyplnění dotazníku. Tato notifikace byla zaslána prostřednictvím e-mailu na základě aktuální databáze kontaktů. V úvodu byly vysvětleny cíle dotazníku, zaručena anonymita a také bylo vyjádřeno poděkování za jejich účast. Respondenti byli seznámeni s účelem dotazníkového šetření, aby tak porozuměli důležitosti svých odpovědí. Dotazník obsahoval 20 otázek a kombinoval uzavřené a otevřené otázky, které cílily na získání uceleného pohledu zaměstnanců na stávající systém vzdělávání a rozvoje. Zvláštní pozornost byla věnována názorům zaměstnanců na možné změny a vylepšení stávajícího systému. Před samotným sběrem dat byl dotazník pilotně otestován na skupině deseti osob, aby se tím potvrdila jednoznačnost otázek a jejich funkčnost, což umožnilo pokračovat v plánovaném dotazování. Dotazník byl poslán 143 zaměstnancům, kteří v organizaci pracují na hlavní pracovní poměr, z toho byla celková návratnost 87,4 %, což odpovídá 125 zaměstnancům.

V rámci kvantitativní části diplomové práce byla aplikována statistická metoda chí kvadrát testu pro ověření nezávislosti mezi proměnnými. Tento statistický nástroj se běžně používá k analýze dat získaných z dotazníků. Cílem bylo zjistit, zda mezi vybranými kvalitativními proměnnými existuje statisticky významná závislost.

K tomuto účelu byly formulovány dvě hypotézy: nulová hypotéza ( $H_0$ ), která předpokládá absenci vztahu mezi proměnnými, a alternativní hypotéza ( $H_1$ ), která naznačuje, že mezi proměnnými vztah existuje. Pro posouzení těchto hypotéz byla stanovena hladina významnosti 0,05, což znamená, že riziko chybného zamítnutí nulové hypotézy je 5 %.

Pro vyhodnocení chí kvadrát testu je nutné srovnat získanou testovací hodnotu s kritickou hodnotou, která odpovídá zvolenému stupni volnosti a hladině významnosti. Kritická hodnota se obvykle získává z předem stanovených tabulek pro chí kvadrát distribuci. Jestliže vypočtená hodnota testu přesáhne kritickou hodnotu, zamítá se nulová hypotéza a přijímá se hypotéza alternativní, což naznačuje, že mezi proměnnými je statisticky významná závislost. Pokud testovací hodnota nepřesahuje kritickou hodnotu, nulová hypotéza se nezamítá a předpokládá se, že mezi proměnnými závislost neexistuje.

$H_0$ : Kolik času je zaměstnanec HIT OFFICE, s.r.o., ochotný věnovat vzdělávání a rozvoji, nijak nezávisí na jeho věku. V rámci vyhodnocování hypotézy je pracováno s výsledky dotazníkového šetření, konkrétně s otázkami č. 2 a č. 17.

$H_0$ : Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o., nezávisí na jejich nejvyšším vzdělání. V rámci vyhodnocování hypotézy je pracováno s výsledky dotazníkového šetření, konkrétně s otázkami č. 3 a č. 9.

$H_0$ : Aktivní vyhledávání vzdělávání a rozvoje zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o., nezávisí na jejich věku. V rámci vyhodnocování hypotézy je pracováno s výsledky dotazníkového šetření, konkrétně s otázkami č. 2 a č. 10.

K analýze byly využity kontingenční tabulky, které obsahují údaje o skutečných a očekávaných četnostech, spolu s výpočtem kritických hodnot a míry závislosti vyjádřené Cramérovým koeficientem. Tyto tabulky poskytly základ pro interpretaci výsledků chí kvadrát testu a byly detailně rozebrány v praktické části práce.

V rámci této diplomové práce byla využita i metoda kvalitativní. Kvalitativní metoda se podle Tahala (2017, s. 46) zaměřuje na získání hlubších a detailnějších informací od menšího počtu respondentů. Sedláková (2015, s. 155) zdůrazňuje, že kvalitativní výzkum umožňuje přímý

osobní kontakt mezi výzkumníkem a respondentem, což je klíčovou výhodou objasnění případných nejasností. Tento přístup je nejčastěji aplikován v přirozeném prostředí respondentů, což zajišťuje autenticitu získaných dat.

V rámci kvalitativního výzkumu byly realizovány strukturované rozhovory s jednatelem, manažerem závodu, manažerem obchodu a marketingu a personálním oddělením. Tito respondenti byli vybráni z důvodu svého bezprostředního vlivu na tvorbu vzdělávacích programů pro zaměstnance. Strukturované rozhovory dle Chromého (2014, s. 54) zahrnují pevně dané otázky. Autor uvádí, že rozhovory jsou sice časově náročnější, než je tomu například v případě dotazníků, ale zase poskytují důvěryhodná data a umožňují bezprostřední řešení jakýchkoliv problémů ovlivňujících validitu výzkumu, například nesprávného porozumění otázkám ze strany respondentů.

Rozhovory probíhaly osobně v sídle společnosti, a to v období od 15. 4. do 17. 4. 2024. Každý rozhovor byl dohodnut individuálně dle časových možností respondenta i výzkumníka. Před zahájením rozhovoru byli respondenti seznámeni s principy ochrany osobních údajů a s cílem rozhovoru.

Rozhovory, které probíhaly osobně, byly nahrávány s předchozím souhlasem respondentů. Během rozhovoru byly klíčové otázky formulovány jasně a jednoznačně, následně byl respondentům poskytnut dostatečný prostor pro vyjádření. Po získání potřebných informací byl rozhovor ukončen poděkováním za spolupráci. Potom, co proběhly všechny rozhovory, následoval jejich přepis a poté i analýza. Rozhovorů se účastnili čtyři respondenti. Tito účastníci jsou v následném textu označeni jako R1 (jednatel společnosti), R2 (manažer závodu), R3 (manažer obchodu a marketingu) a R4 (personalista).

### 3 Praktická část práce

V praktické části bude představena vybraná organizace. Dále bude popsán postoj organizace k systematickému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, vlastní výzkum a následně jeho vyhodnocení. V neposlední řadě zde budou vylíčeny návrhy a doporučení pro vybranou organizaci.

#### 3.1 Představení vybrané organizace

Společnost HIT OFFICE, s.r.o., patří pod skupinu HIT OFFICE GROUP a.s. Skupina HIT OFFICE GROUP a.s., se skládá z několika společností, které se specializují především na výrobu a distribuci produktů z kartonu a lepenky. Tyto produkty zahrnují širokou škálu produktů, od kancelářských potřeb přes reklamní materiály až po potravinářské obaly. Nedávným rozšířením činnosti jedné z firem je i pronájem bytových jednotek v severních Čechách.

Do skupiny HIT OFFICE GROUP a.s., spadá i firma HIT OFFICE, s.r.o. Tato firma patří mezi přední výrobce kancelářských a školních potřeb z papíru a kartonu ve střední Evropě. Vyrábí také potravinářské tácky, misky a dortové krabice, kde se řadí na třetí místo mezi evropskými výrobci. HIT CZ s.r.o. – Poděbradská papírna poskytuje kompletní služby v oblasti reklamní kartonáže a balení. Do jejího portfolia patří reklamní stojany, obaly a POS/POP materiály, přičemž využívá nejmodernější technologie digitálního tisku. SLUNAP, s.r.o., se specializuje na zakázkovou výrobu luxusní potahované kartonáže. Mezi její produkty patří papírová velikonoční vajíčka či srdíčka, která jsou oblíbená nejen na českém, ale i na zahraničním trhu. HIT CZ – Filtrační sáčky s.r.o., již od roku 1991 vyrábí filtrační sáčky do vysavačů a jiné doplňkové filtrační produkty. HIT Byty s.r.o., se zaměřuje na správu a pronájem bytových jednotek v severních Čechách, přičemž vlastní více než 300 bytů v různých městech. HIT Invest s.r.o., pracuje na záchraně a rekonstrukci historických objektů. HIT Real s.r.o., se zaměřuje na realizaci investičních projektů skupiny HIT OFFICE GROUP a.s. Tato diverzifikace činností umožňuje skupině HIT OFFICE GROUP a.s., efektivně reagovat na různorodé tržní požadavky a poskytovat komplexní řešení v oblasti papírenské produkce a nemovitostí (HIT OFFICE GROUP a.s.).

Společnost HIT OFFICE, s.r.o., je rodinná firma. Dnes ve firmě pracují již tři generace rodiny Šťastných. Firma sídlí v Teplicích a zaměřuje se na výrobu archivačních potřeb a do svého podnikání přidala i výrobu papírových gastro obalů, jako jsou například tácky, misky, talíře a další (interní materiály HIT OFFICE, s.r.o., 2024).

Dnes firma HIT OFFICE, s.r.o., patří mezi tři nejvýznamnější výrobce na evropském trhu a je také největším českým výrobcem. Společnost HIT OFFICE, s.r.o., má stálé portfolio zahraničních i místních zákazníků. Firma vyrábí své výrobky dle normy BRCG(S), kterou uznává i Globální iniciativa za bezpečnost potravin (z angl. *Global Food Safety Initiative*, odtud zkráceně „GFSI“). Cílem společnosti je harmonizovat mezinárodní normy bezpečnosti potravin (interní materiály HIT OFFICE, s.r.o., 2024).

Společnost HIT OFFICE, s.r.o., vlastní i několik certifikátů například Mezinárodní normu ISO 9001:2015 pro Systémy řízení kvality či FSC, který podporuje ekologicky šetrné obhospodařování lesů a napomáhá chránit ohrožené a devastované světové lesy. Pro společnost je na prvním místě zákazník, jemuž se snaží poskytnout veškerý komfort. Snaží se zákazníka vzdělávat i o kvalitě materiálů. Pro spoustu zákazníků může být cena rozhodující, ale společnost se snaží zákazníky učit, že kvalita materiálů je důležitá. Zákazníci společnosti jsou převážně velkoobchody, ale v posledních letech začíná spolupracovat i s maloobchody. Jak bylo výše zmíněno, firma spolupracuje i se zahraničními firmami.

Do zahraničí exportuje zhruba 70 % své výroby. Díky tomu, že firma usiluje o neustálé inovace a zlepšování výrobních procesů, se drží na trhu tolik let. Za svou úspěšnost vděčí firma především kvalitní výrobě a kvalitnímu zákaznickému servisu. Její spolehlivost dokazuje také spokojenost zákazníků i četná ocenění, která firma pravidelně získává. Mezi tato ocenění lze řadit například Ocenění českých exportérů 2023, Cenu Hejtmana ústeckého kraje 2023, třetí obhájené ocenění Nejlépe řízených firem v ČR Czech Best Managed Companies 2023, ocenění Rodinný podnik 2023 či umístění na 139. místě v žebříčku největších rodinných firem v časopise Forbes (webové stránky HIT OFFICE, s.r.o., 2024).

Do filozofie společnosti lze zahrnout orientaci na zákazníky, protože zákazník je vždy na prvním místě a HIT OFFICE, s.r.o., se snaží neustále zlepšovat servis, který je zákazníkovi poskytován. Dále firma zdokonaluje a zkvalitňuje výrobu, aby tak mohla poskytovat stále lepší a kvalitnější služby. Zakládá si také na ekologii a ochraně životního prostředí. Používá recyklovatelné materiály a dbá i na zdraví lidí, kteří výrobky používají. Protože se jedná o výrobky, které přicházejí do styku s potravinou, je potřeba používat materiály, které splňují normy a mají certifikát pro styk s potravinou, a přesně to také firma HIT OFFICE, s.r.o., dělá.

Jednou z klíčových hodnot společnosti HIT OFFICE, s.r.o., je vytváření rodinného, přívětivého prostředí, což značně přispívá k tomu, že se zaměstnanci cítí být nedílnou součástí firmy. Tento přístup nejenže posiluje týmového ducha, ale také motivuje zaměstnance k lepším výkonům a větší spokojenosti v práci. Velký důraz je kladen na neustálé zlepšování služeb, které jsou nabízeny zákazníkům, ale současně se zaměřuje i na vylepšení pracovního prostředí pro své zaměstnance. Tímto způsobem firma nejen reaguje na aktuální potřeby trhu, ale zároveň aktivně pracuje na tom, aby byly splněny i potřeby a očekávání pracovníků. Organizace se snaží podporovat firemní kulturu, která je základem dlouhodobého úspěchu společnosti.

### **3.2 Stávající přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci**

Tato podkapitola popisuje současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci HIT OFFICE, s.r.o. Tyto informace jsou primárně čerpány z interních zdrojů a doplněny poznatky získanými během pozorování.

HIT OFFICE, s.r.o. v současné době nabízí několik forem vzdělávání zaměstnanců. Jednou z metod je interní vzdělávání, které probíhá přímo na pracovišti. Zajišťují ho kvalifikovaní zaměstnanci, jako jsou vedoucí pracovníci či speciálně vyškolení technici. Tato metoda odpovídá tradičnímu modelu „*on the job*“, jak již bylo popsáno v teoretické části. Organizace rovněž poskytuje vzdělávací programy, které jsou realizovány externími lektory, a to jak na pracovišti, tak i mimo něj. Alternativní formou je online vzdělávání, jež může být rovněž prováděno interními či externími školiteli.

Společnost HIT OFFICE, s.r.o., zaujímá k procesu vzdělávání svých zaměstnanců otevřený a individuální přístup. V praxi klade velký důraz na osobní zájem a iniciativu každého jednotlivce. Hlavním cílem je poskytovat zaměstnancům příležitosti pro zdokonalování jejich kvalifikací a prohlubování profesních znalostí a dovedností. Současně je pro společnost klíčové, aby zaměstnanci projevovali aktivní zájem o své vlastní vzdělávání. Na základě předešlých zkušeností společnost preferuje, aby se zaměstnanci do vzdělávacích aktivit zapojovali dobrovolně a z vlastní motivace a iniciativy. Firma je přesvědčena, že vzdělávání, do kterého jsou zaměstnanci tlačeni, aniž by přitom projevili skutečný zájem, nemá požadovaný efekt a z hlediska dosažení cílů společnosti je neúčinné. Proto je strategie HIT OFFICE, s.r.o., postavena na podpoře a motivaci zaměstnanců k osobnímu rozvoji, nikoliv na povinném absolvování kurzů. Tento přístup podporuje vytváření prostředí, kde je vzdělávání považováno za příležitost, nikoli za povinnost.

Zaškolení nových zaměstnanců má svůj jasně daný postup. Nově přichozí zaměstnanci jsou seznámeni s popisem jejich pracovní pozice a s organizační strukturou společnosti. Personální oddělení zajišťuje uvedení zaměstnance do podniku, seznamuje ho s pracovním řádem a firemní politikou. Nový zaměstnanec je představen svému nadřízenému, který ho následně seznámí s dalšími zaměstnanci a obeznámí ho s jeho novým pracovním prostředím. Součástí zaškolení jsou i různá školení z oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a první pomoci. Školení o bezpečnosti práce je povinnou součástí integrace nových zaměstnanců do pracovního procesu. Toto školení je nezbytné pro všechny pracovníky bez ohledu na typ pracovního poměru, tedy jak pro ty, kteří pracují na hlavní pracovní poměr, tak i pro pracovníky, kteří pracují na vedlejší pracovní poměr, či pro brigádníky. Školení o požární ochraně je zaměřeno na bezpečnost na pracovišti, jedná se o důležitý aspekt prevence. Pro zaměstnance, kterým je zapůjčeno služební vozidlo, je poskytováno školení řidičů, které je také součástí vzdělávání. Toto školení probíhá online a je zakončeno závěrečným testem, po jehož ukončení získá pracovník certifikát, který je nutné předložit na personálním oddělení. Pro administrativní pracovníky je dále k dispozici školení pro interní systém, s nímž je nutné umět pracovat. Základní proškolení o interním systému má na starosti příslušný nadřízený. Hlubší proškolení o interním systému je k dispozici online, nejedná se však o povinný kurz, ale slouží primárně k tomu, aby si pracovník mohl prohloubit své znalosti dle své potřeby.

Dále jsou poskytovány kurzy MS Teams, MS Outlook a MS Excel, jedná se o kurzy, které jsou prováděny prezenčně či online. Kurz MS Teams pokrývá základní funkce aplikace, do kterého spadá správa týmu, chatovací funkce, kalendáře a práce se soubory, které jsou uloženy na OneDrivu. Kurz MS Outlook je zaměřen na základní orientaci v aplikaci, včetně správy e-mailového účtu a používání funkcí, jako je kalendář, kontakty, úkoly či poznámky. Obě tato školení jsou prováděna externím pracovníkem IT. Kurz MS Excel probíhá online. Pracovníci si mohou projít jednotlivé úrovně a následně se mohou ke krátkým lekcím vracet. Kurz je strukturován do tří úrovní podle úrovně znalostí pracovníka: začátečníci, mírně pokročilí a pokročilí. Tyto tři kurzy jsou poskytovány pouze zaměstnancům, kteří s těmito aplikacemi přijdou do každodenního kontaktu. Kurzy mají za cíl nejen zlepšit technické dovednosti zaměstnanců, ale také podpořit efektivní využití těchto nástrojů v každodenní práci.

V sektoru výroby je běžně praktikována rotace pracovních pozic mezi zaměstnanci, což přináší řadu výhod. Tento přístup je zejména významný pro zajištění zastupitelnosti jednotlivých pracovníků, což je v prostředí výroby klíčové. Rotace práce umožňuje, aby zaměstnanci rozšířili své dovednosti a znalosti o různé aspekty výrobních procesů, což vede k větší flexibilitě pracovní síly a lepšímu porozumění celkovému procesu výroby. Tato metoda má navíc pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců, protože práce na různých pozicích může předcházet monotónnosti a zvyšuje zapojení zaměstnanců do pracovního procesu. Z hlediska řízení lidských zdrojů je tak rotace pracovníků nástrojem, který nejen zlepšuje operativní flexibilitu, ale také podporuje rozvoj zaměstnanců a posiluje týmovou spolupráci.

V rámci celé organizace jsou pravidelné porady klíčovým prvkem interní komunikace a řízení. Porady se konají ve všech týmech, kde poradu řídí příslušný vedoucí. Každý vedoucí pracovník se setkává se svým týmem pravidelně, aby společně diskutovali o aktuálních projektech, sdíleli své zkušenosti a řešili případné problémy. V obchodním oddělení společnosti jsou pravidelné porady nezbytnou součástí operativního řízení. Tato setkání nabízejí cenný prostor pro sdílení aktualit a novinek, které jsou klíčové pro udržení soudržnosti a informovanosti týmu. Kromě předávání nových informací však tyto porady poskytují obchodníkům významnou příležitost učit se ze zkušeností svých kolegů. Díky

vzájemné výměně zkušeností mohou obchodníci lépe pochopit různé strategie a přístupy, které jsou osvědčeny v praxi. Tento proces učení je důležitý pro osobní rozvoj každého obchodníka a zároveň přispívá k efektivnějšímu fungování celého oddělení. Porady také podporují týmovou spolupráci a zvyšují morálku týmu, což je v dynamickém obchodním oddělení nedocenitelné. Pravidelné schůzky obchodního oddělení tak představují nejen prostředek pro distribuci informací, ale fungují také jako efektivní nástroj pro kontinuální vzdělávání a rozvoj týmu.

Jak již bylo shora zmíněno, organizace přistupuje ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců s otevřeností a důrazem na individuální potřeby pracovníků. Zásadní je, aby pracovníci projevovali vlastní iniciativu a zájem o svůj osobní a profesní rozvoj. Vzhledem k tomuto individuálnímu přístupu není v organizaci zaveden jednotný systém vzdělávání a rozvoje, což má své výhody i nevýhody. Z minulých zkušeností vyplývá, že se tento flexibilní model vzdělávání a rozvoje osvědčil, neboť umožňuje zaměstnancům podílet se na svém rozvoji a přizpůsobovat vzdělávací aktivity svým specifickým potřebám a cílům. Nicméně organizace si je vědoma toho, že do budoucna by bylo efektivnější vytvořit systém ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců především proto, aby tento lépe odpovídal potřebám všech zaměstnanců. Cílem je vytvořit systém, který bude lépe komunikován, dokumentován a který umožní systematický přístup ke vzdělávání a k rozvoji zaměstnanců a zároveň bude dostatečně otevřený pro individuální potřeby a iniciativu pracovníků.

### **3.2.1 Model ideálního stavu vzdělávání a rozvoje pro vybranou organizaci**

Optimální model vzdělávání a rozvoje ve společnosti HIT OFFICE, s.r.o., by měl být založen na systematickém přístupu, který zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit, realizaci školení a vyhodnocení jejich účinnosti. Tento komplexní cyklus by zajistil, že vzdělávací programy budou přizpůsobeny aktuálním potřebám a cílům organizace.

**Identifikace vzdělávacích potřeb** je prvním krokem, v němž organizace analyzuje a identifikuje dovednosti a znalosti, které její zaměstnanci potřebují pro úspěšné vykonávání své práce. Tento proces obvykle začíná sběrem dat o aktuálních dovednostech zaměstnanců a porovnáváním těchto údajů s požadavky potřebnými pro jejich pracovní role. Metody zahrnují dotazníky, rozhovory, pozorování a analýzu pracovních procesů. Výsledkem je určení mezery mezi současnými a požadovanými dovednostmi, což následně informuje o potřebách vzdělávání. V ideálním případě by analýzu vzdělávacích potřeb měla zajišťovat organizace.

**Plánování vzdělávacích aktivit** je fáze, kde se na základě identifikovaných potřeb formulují konkrétní vzdělávací cíle a vypracovává se plán jejich realizace. To zahrnuje rozhodnutí o formátu školení (např. interní, externí, online, prezenční), výběr dodavatelů vzdělávání, určení časového harmonogramu a rozpočtu. Plán by měl také stanovit, kdo se školení zúčastní a jakým způsobem budou zaměstnanci o školení informováni.

**Realizace vzdělávacích aktivit** je krok, kdy se vzdělávací plány promění v konkrétní školení. Důležité je zajistit, aby metody školení odpovídaly jak obsahu vzdělávání, tak i stylu učení účastníků. Efektivní školení by mělo být interaktivní, mělo by podporovat zapojení účastníků a přinášet praktické dovednosti, které lze okamžitě uplatnit v práci.

**Vyhodnocení výsledků vzdělávání** je závěrečná fáze, v níž organizace hodnotí účinnost provedených školení. Hodnocení může zahrnovat testy pro ověření získaných znalostí, anketu spokojenosti účastníků, sledování aplikace nových dovedností v praxi i analýzu návratnosti investice do vzdělávání. Tato data jsou klíčová pro optimalizaci budoucích vzdělávacích

aktivit a pro zajištění, že vzdělávací programy přináší očekávané výsledky jak pro jednotlivce, tak pro celou organizaci.

Celkově systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců pomáhá firmě zůstat konkurenceschopnou a adaptabilní v rychle se měnícím podnikatelském prostředí, zatímco zaměstnanci získávají dovednosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svých pracovních úkolů.

### **3.3 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení**

V následující kapitole této diplomové práce budou prezentována zjištění, která vyplývají z provedeného výzkumu, jehož metody byly podrobně popsány v metodické části práce. Popisovány budou zejména výsledky dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem. Dále se tato podkapitola věnuje řízeným rozhovorům s klíčovými manažery. Měla by tak poskytnout ucelený pohled na stav a efektivitu stávajícího systému pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci.

#### **3.3.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci HIT OFFICE, s.r.o.**

V rámci dotazníkového šetření, které bylo vytvořeno pro účely této diplomové práce, byli osloveni pouze zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr. K oslovení těchto zaměstnanců byly využity e-mailové adresy, které poskytlo personální oddělení. Dotazník, který byl použit v šetření, obsahoval 20 otázek. Výsledky získané z tohoto dotazníku budou v následující části analyzovány. Analýza zahrnuje jak slovní popis výsledků, tak i jejich grafické znázornění. Při vyhodnocování výzkumu bylo pracováno s relativními a absolutními četnostmi, což umožnilo získat důkladný přehled o rozložení odpovědí mezi zaměstnanci. Tyto informace a údaje poskytují základ pro formulaci konkrétních doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému ve zkoumané organizaci.

**Otázka č. 1** se zaměřuje na pohlaví respondenta.

Rozdíl mezi muži a ženami je relativně nízký. Ve společnosti pracuje 53,6 % mužů a 46,4 % žen. Další otázka se vztahovala k věku zaměstnanců.

**Otázka č. 2** zjišťuje věk respondenta.

Dle výzkumu lze říci, že ve společnosti pracují spíše starší zaměstnanci. 24 pracovníků je starších 55 let a 46 pracovníků je ve věku mezi 46–55 lety. 34 respondentů uvedlo, že spadají do skupiny 36–45 let a 15 pracovníků sdělilo, že jim je mezi 26 a 35 lety. Nejmladší skupinu přitom zastupuje pouze 6 respondentů, ti spadají do skupiny mladších 25 let.

**Otázka č. 3** zjišťuje nejvyšší dosažené vzdělání.

V rámci této otázky byla pozornost věnována nejvyššímu dosaženému vzdělání. Z výsledků je zřejmé, že většina pracovníků (tj. 47,2 %) má střední vzdělání včetně vyučení (bez maturity). 27,2 % pracovníků uvedlo, že mají střední školu s maturitou. 16 % respondentů má pouze základní školu, oproti tomu 8,7 % respondentů má vysokoškolské vzdělání a pouze 0,8 % respondentů má vyšší odborné vzdělání. Zde je patrný relativně velký rozdíl, lze tedy zkonstatovat, že téměř polovina respondentů má střední vzdělání bez maturity.

**Otázka č. 4** je zaměřena na zjištění, jak dlouho pracovníci pracují ve společnosti HIT OFFICE, s.r.o.

Z výsledků vyplývá, že odpracovaná doba v organizaci nepředstavuje nijak významný rozdíl. Výsledky jsou totiž poměrně vyrovnané. 26,4 % pracovníků je ve společnosti mezi 1 a 3 roky. 22,4 % pracovníků ve firmě pracuje mezi 3 až 5 lety a stejné procento zaměstnanců

(tj. 22,4 %) ve společnosti pracuje více než 10 let. 20,8 % z nich ve firmě HIT OFFICE, s.r.o., pracuje mezi 5 až 10 lety. Nejnižší skupinu přitom zastupují pracovníci, kteří ve firmě pracují do 1 roku, tito pracovníci činí pouze 8 %. Zjištěný výsledek potvrzuje i to, že firma o své zaměstnance náležitě pečuje.

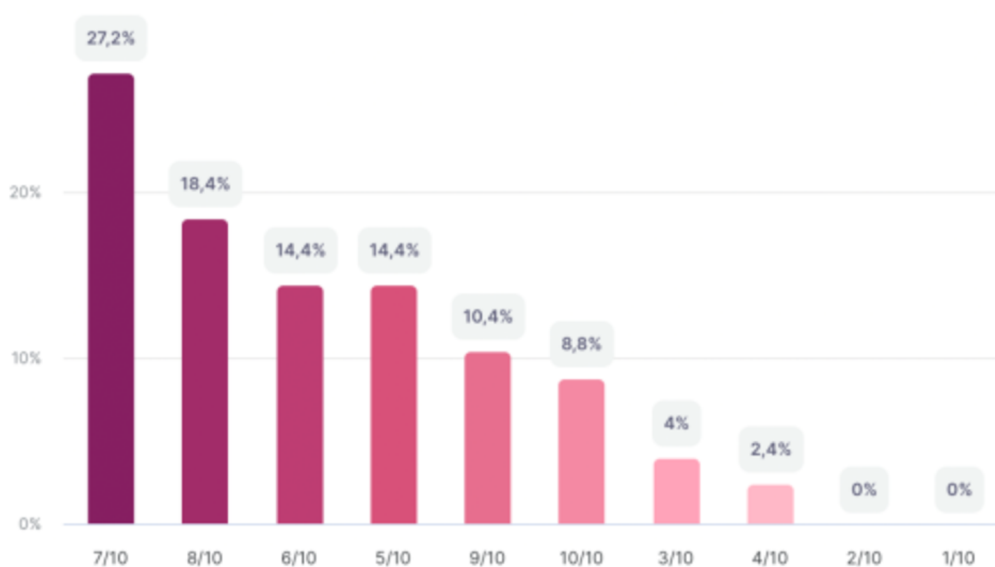
**Otázka č. 5** zjišťuje, jakou pracovní pozici zaměstnanci zastávají.

Z výzkumu vyplývá, že dotazníkového šetření se účastnila spíše skupina řadových pracovníků, tato skupina činí 94,4 %. Manažerská pozice byla zastoupena pouze v 5,6 % případů.

**Otázka č. 6** je zaměřena na spokojenost s prací v organizaci.

U této otázky byla zkoumaná míra spokojenosti respondentů s prací, což je obecná otázka, která se týká jejich celkového pracovního poměru. Je možné předpokládat, že cílem každého zaměstnavatele je mít spokojené zaměstnance, protože to vytváří pozitivní atmosféru, která podporuje výkonnost a efektivitu práce.

Graf 1 Míra spokojenosti respondentů s jejich aktuální prací



Zdroj: Survio, vlastní šetření

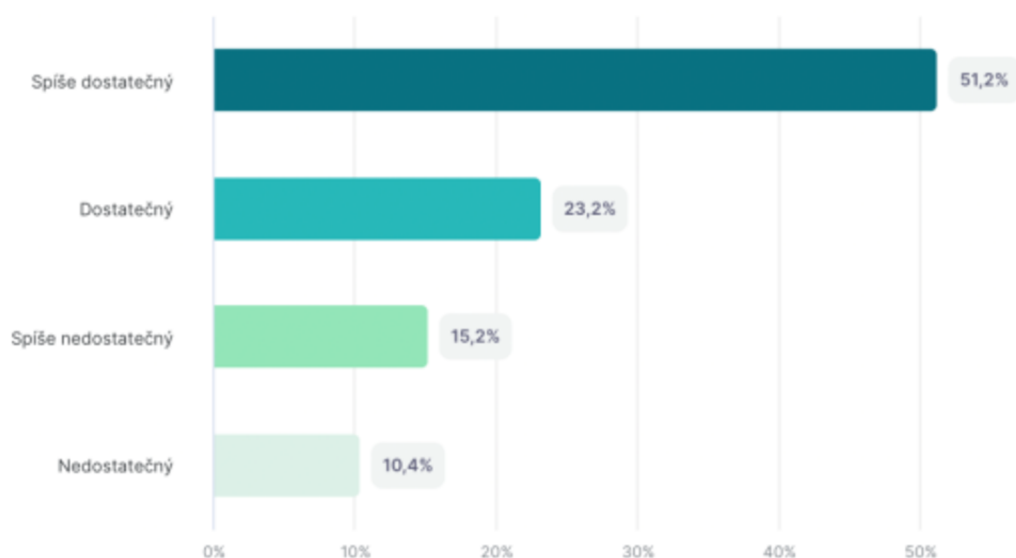
Dle grafu 1 lze říci, že zjištěný výsledek je ryze pozitivní. Vysoká míra spokojenosti zaměstnanců totiž tvoří velký základ, na kterém lze stavět a rozvíjet další pozitivní aspekty pracovního prostředí. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni s prací, častěji se zapojují do programů pro osobní i profesní rozvoj. Tato zjištění také poskytují důležitou zpětnou vazbu pro vedení organizace.



**Otázka č. 7** se soustředí na spokojenost se stávajícím systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Otázka č. 7, která se soustředí na spokojenost se stávajícím systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, byla formulována tak, aby poskytla obecný přehled. Výsledky ukázaly, že většina respondentů (tj. 51,2 %) hodnotí tento systém spíše dostatečně. Dále 23,2 % respondentů vyjádřilo, že vnímají stávající systém jako dostatečný. Na druhé straně 15,2 % dotazovaných systém hodnotí spíše nedostatečně a 10,4 % jej má za nedostatečný.

Graf 2 Hodnocení spokojenosti se stávajícím systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



Zdroj: Survio, vlastní šetření

Toto rozdělení naznačuje, že ačkoli většina zaměstnanců je se stávajícím systémem spokojena, existuje značný prostor pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje.

**Otázka č. 8** se vztahuje k předchozí otázce. Pokud respondent na předchozí otázku odpověděl negativně, v této otázce měl prostor pro vyjádření.

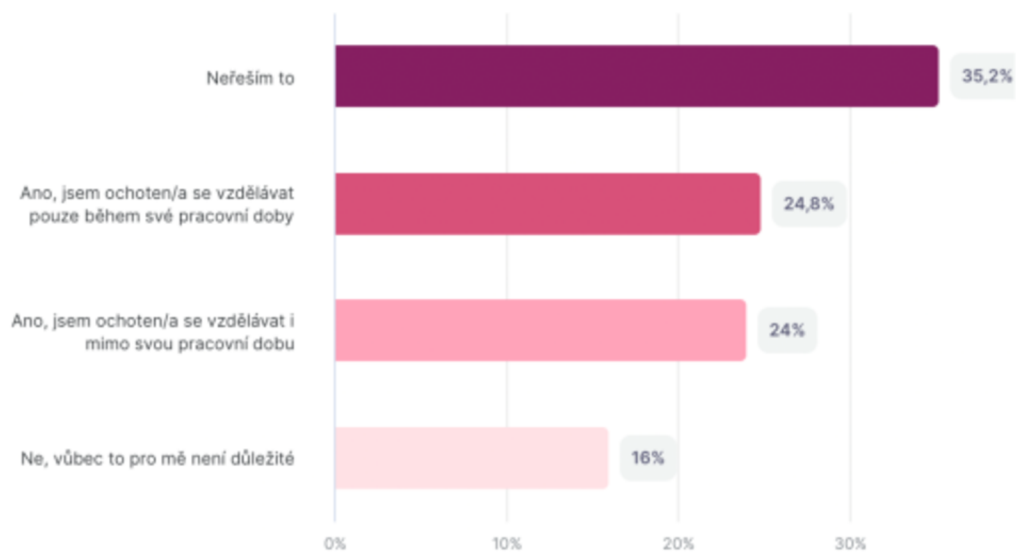
Z této otázky lze odvodit, že respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli negativně, se zpravidla cítí nedostatečně informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje. Mnozí z nich uvádějí, že o vzdělávacích akcích buď nevědí vůbec, nebo jsou o nich nedostatečně informováni. Tato skutečnost poukazuje na zjevný nedostatek v komunikaci a propagaci vzdělávacích akcí. Další respondent poukazuje na špatnou komunikaci, ale zdůrazňuje, že vzdělávací kurzy jsou dostupné, je pouze nutné, aby zaměstnanci projevili vlastní iniciativu ve spolupráci se svým nadřízeným. Další respondent vyjádřil zájem o rozšíření nabídky kurzů, a to jak pro technické pracovníky, tak i pro manažerské role. Jeden z respondentů zmiňuje absenci školení na aktuální témata a uvádí například LinkedIn Learning, Udemy či Coursera. Tento názor poukazuje na rostoucí potřebu integrace moderních a flexibilních forem vzdělávání, které by odpovídaly rychle se měnícím požadavkům trhu práce a technologickému pokroku.

Lze konstatovat, že i když zaměstnanci mají mnoho příležitostí pro osobní i profesní rozvoj, celková struktura a přístup ke vzdělávání ve firmě vyžaduje zlepšení, zejména ve směru komunikace, dostupnosti informací a rozšíření vzdělávacích programů, aby tyto byly lépe přizpůsobeny potřebám a očekáváním zaměstnanců.

**Otázka č. 9** se soustředí na to, zda je vzdělávání a rozvoj důležitým aspektem pro pracovníky.

U této otázky bylo klíčové zjistit, zda respondenti preferují vzdělávání během své pracovní doby, nebo zda jsou ochotni se věnovat vzdělávacím aktivitám i ve svém volném čase. Výsledky ukázaly, že 35,2 % respondentů se vzdělávacích aktivit neúčastní a aktivně je nevyhledává. 24,8 % respondentů se přiklání ke vzdělávání během pracovní doby, což může být pohodlnější, ale pro zaměstnavatele náročnější. Dalších 24 % respondentů vyjádřilo ochotu vzdělávat se i mimo pracovní dobu, což naznačuje vysokou motivaci a snahu o osobní i profesní rozvoj. Na druhé straně 16 % respondentů považuje vzdělávání a rozvoj za nedůležité, což může poukazovat na potřebu větší motivace či na potřebu lépe cílených vzdělávacích programů, které by lépe odpovídaly jejich potřebám.

Graf 3 Posouzení ochoty zaměstnanců vzdělávat se a rozvíjet



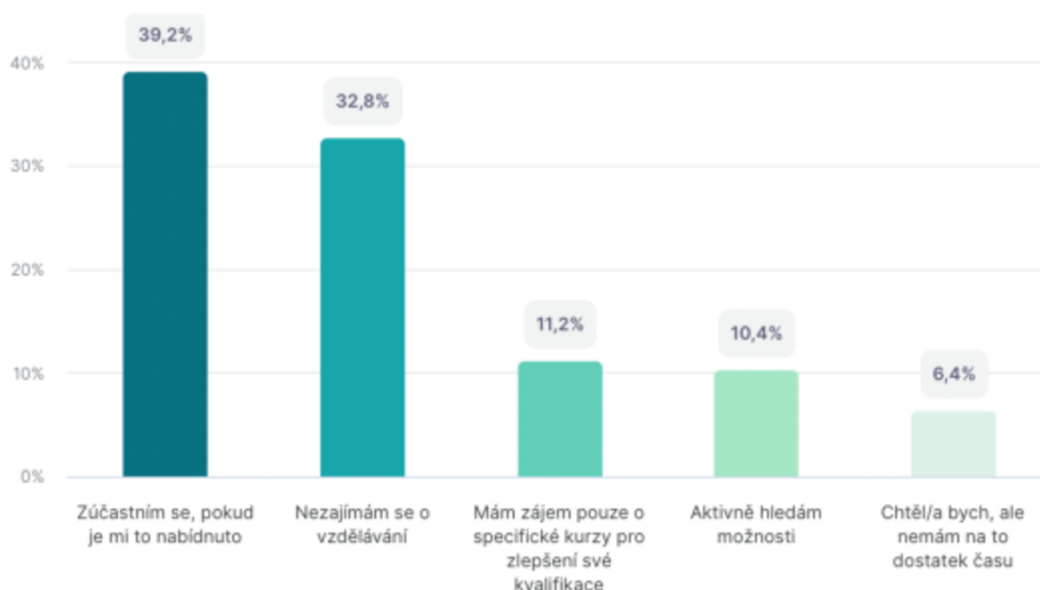
Zdroj: Survio, vlastní šetření

Tyto výsledky poskytují cenné informace pro vedení společnosti, protože ukazují různé úrovně angažovanosti zaměstnanců v procesech vzdělávání a osobního rozvoje. Na základě těchto poznatků je možné přizpůsobit a vylepšit nabídku vzdělávacích programů tak, aby byla atraktivnější a přístupnější pro co nejširší skupinu zaměstnanců, a tím podpořit jejich celkový rozvoj a spokojenost v práci.

**Otázka č. 10** se zaměřuje na to, jak aktivně se zaměstnanci zajímají o vzdělávání a rozvoj.

Tato otázka byla zaměřena na zjištění míry aktivního zájmu zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj. Výsledky ukázaly, že 39,2 % respondentů se zapojí do vzdělávacích aktivit, ale pouze tehdy, když jsou jim tyto možnosti nabídnuty. Téměř třetina (32,8 %) respondentů se o možnosti dalšího vzdělávání nezajímá. Tato skupina poukazuje na potřebu lepšího osvětlení výhod, které vzdělávání a rozvoj přináší, a možná i na potřebu zvýšit jejich motivaci. Dále 11,2 % respondentů vyjádřilo zájem o specifické kurzy, které by mohly přímo přispět ke zlepšení jejich profesní kvalifikace. Naopak 10,4 % respondentů projevilo aktivní přístup ke vzdělávání tím, že sami vyhledávají příležitosti pro své vzdělání a rozvoj. Tyto informace mohou sloužit jako důležitý vstup pro personální oddělení při plánování a nabízení vzdělávacích programů. Zajímavým zjištěním je, že 6,4 % respondentů by mělo zájem se vzdělávat, ale cítí, že na to nemají dostatek času.

Graf 4 Vyjádření zájmu zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj



Zdroj: Survio, vlastní šetření

Výše uvedené naznačuje, že by organizace měla zvážit flexibilnější přístup ke vzdělávání.

**Otázka č. 11** je zaměřena na zjištění, kde zaměstnanci získávají informace o nabízených vzdělávacích akcích.

Tato otázka se zaměřuje na způsoby, jakými zaměstnanci získávají informace o možnostech vzdělávání a rozvoje v rámci organizace. Výsledky ukazují, že většina, konkrétně 65,6 % respondentů, obdrží informace o vzdělávacích aktivitách přímo od svých nadřízených. Tento způsob přenosu informací může naznačovat silnou roli přímého vedení v podpoře vzdělávacích akcí. Dalších 23,2 % respondentů uvedlo, že jsou informováni o vzdělávacích příležitostech prostřednictvím interních komunikačních kanálů, jako jsou e-maily nebo informace z personálního oddělení. To ukazuje na strukturovaný přístup firmy k šíření informací o vzdělávání. Dalších 21,6 % respondentů získává informace od svých kolegů, což poukazuje na význam kolegiálního sdílení znalostí v rámci organizace. Menší skupina respondentů, tj. 9,6 %, uvádí, že informace o vzdělávání získávají osobní iniciativou. Nakonec 7,2 % respondentů získává informace jiným způsobem, což může zahrnovat například externí zdroje.

Tato rozmanitost způsobů, jakými zaměstnanci získávají informace, poskytuje organizaci cenný přehled o tom, jak efektivně komunikuje vzdělávací možnosti a naznačuje oblasti, kde by mohla své komunikační strategie dále posílit, aby tím podpořila širší účast na vzdělávacích a rozvojových programech.

**Otázka č. 12** se soustředí na to, zda zaměstnanci vědí, na koho se v rámci organizace mohou obrátit v případě, že mají zájem o konkrétní vzdělávací kurz či školení.

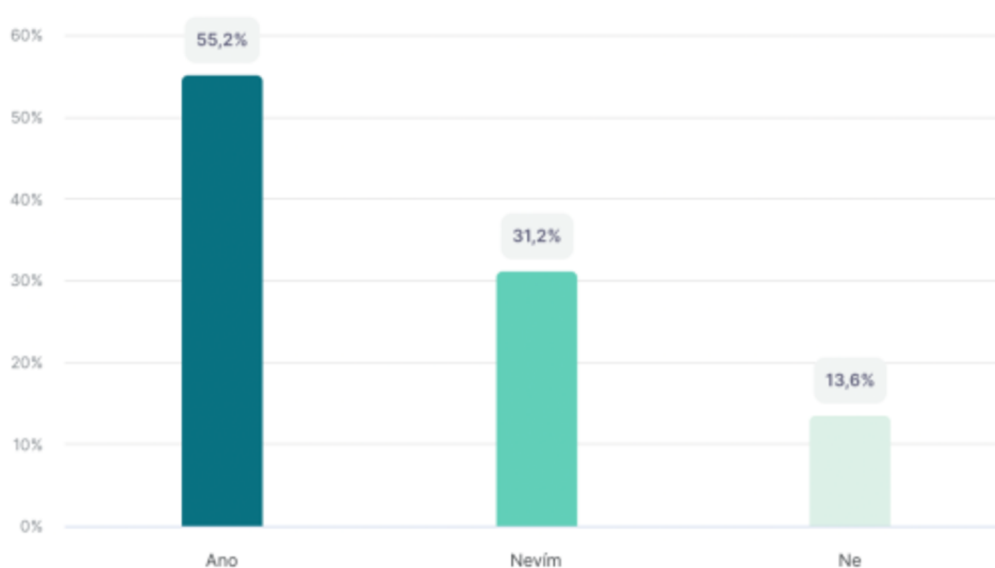
Tato otázka klade důraz na povědomí zaměstnanců o tom, na koho se mohou obrátit s dotazy a požadavky, které se týkají vzdělávacích aktivit. Výsledky ukazují, že většina respondentů (tj. 73,6 %) má jasno a ví, na koho se může obrátit. Na druhé straně 26,4 % zaměstnanců přiznává, že nevědí, na koho by se měli obrátit.

Tyto poznatky naznačují významný prostor pro zlepšení interní komunikace. Absence jasné komunikace o dostupných zdrojích a kontaktech může vést ke zcela nevyužitému potenciálu. Je tedy klíčové, aby organizace posílila informovanost zaměstnanců o tom, na koho se mohou obrátit pro podporu a rady, které se týkají jejich profesního růstu. Tím by se zvýšila nejen účast na těchto programech, ale i celková spokojenost a angažovanost zaměstnanců v rámci firmy.

**Otázka č. 13** zjišťuje, zda zaměstnanci vnímají, že je organizace podporuje ve vzdělávání.

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají podporu ze strany organizace v oblasti vzdělávání a profesního rozvoje. Výsledky ukázaly, že více než polovina respondentů, přesně 55,2 %, cítí, že je v těchto aktivitách podporována. To je povzbudivé, protože vnímání podpory může významně ovlivnit jejich motivaci k dalšímu rozvoji a angažovanosti ve vzdělávacích programech. Na druhou stranu přibližně třetina (31,2 %) respondentů si není jistá, zda je podporována, což ukazuje na možnou nejednoznačnost v komunikaci nebo nedostatečnou viditelnost podpůrných programů a iniciativ ze strany firmy. Tato nejistota může vést k menšímu využívání dostupných zdrojů pro osobní a profesní rozvoj. Dále 13,6 % respondentů uvedlo, že podporu ze strany organizace vůbec nevnímají. Tato skupina zaměstnanců může pociťovat nedostatek zájmu o svůj rozvoj ze strany firmy, což může negativně ovlivnit jejich celkovou spokojenost a výkonnost v práci.

Graf 5 Míra spokojenosti s podporou ve vzdělávání ze strany organizace



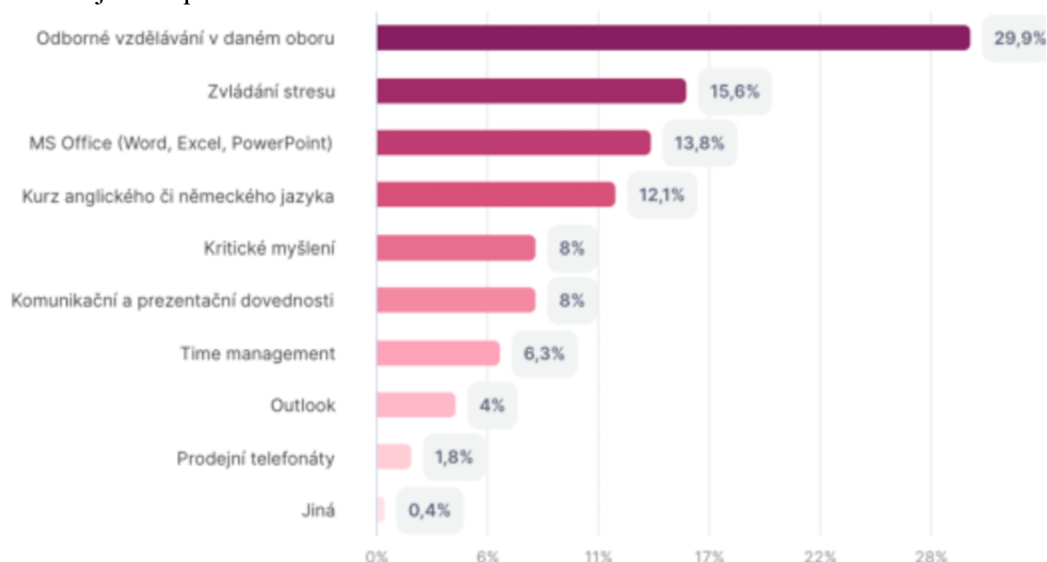
Zdroj: Survio, vlastní šetření

Tato zjištění ukazují na důležitost jasné a konzistentní komunikace o dostupných vzdělávacích a rozvojových příležitostech. Je zásadní, aby všichni zaměstnanci cítili, že mají rovný přístup k podpoře a že jejich rozvoj je pro organizaci prioritou. Tento přístup může nejen zvýšit účast na vzdělávacích programech, ale také posílit loajalitu a spokojenost zaměstnanců.

**Otázka č. 14** se zaměřuje na to, o jaká školení by měli zaměstnanci zájem.

V rámci zjišťování zájmu o rozšíření nabídky kurzů a školení tato otázka jasně ukázala, že 29,9 % respondentů má zájem o odborné vzdělání, které je specifické pro jejich obor. Tento zájem poukazuje na potřebu posílit odborně zaměřená školení, která by mohla přímo přispět k rozvoji specifických dovedností, které jsou potřeba pro praxi. Dalších 15,6 % respondentů vyjádřilo zájem o školení zaměřené na zvládání stresu, což naznačuje rostoucí potřebu podpory v oblasti mentálního zdraví. Zhruba 13,8 % zaměstnanců by si přálo rozšířit své dovednosti v oblasti MS Office, což zdůrazňuje význam základních technických dovedností v každodenní práci. 12,1 % respondentů by mělo zájem o kurz anglického nebo německého jazyka, což ukazuje na potřebu jazykových dovedností. Je však otázka, zda tuto dovednost zaměstnanci potřebují k výkonu práce či zda o tuto dovednost mají zájem spíše ze soukromých důvodů. Dvě skupiny shodně po 8 % vyjádřily zájem o kurz kritického myšlení a komunikačních a prezentačních dovedností, což poukazuje na význam těchto dovedností pro efektivní fungování v profesním životě. Dále 6,3 % respondentů by ocenilo školení věnované time managementu, což může naznačovat zájem o efektivnější organizaci času. Malý podíl (4 %) respondentů by uvítal doplňující kurz pro Outlook, což může pomoci zlepšit správu komunikace a plánování. Zájem o specifické školení, jako je kurz prodejních telefonátů, uvedlo pouze 1,8 % respondentů. Další 0,4 % respondentů má zájem o nejmenované kurzy.

Graf 6 Zájem respondentů o konkrétní školení



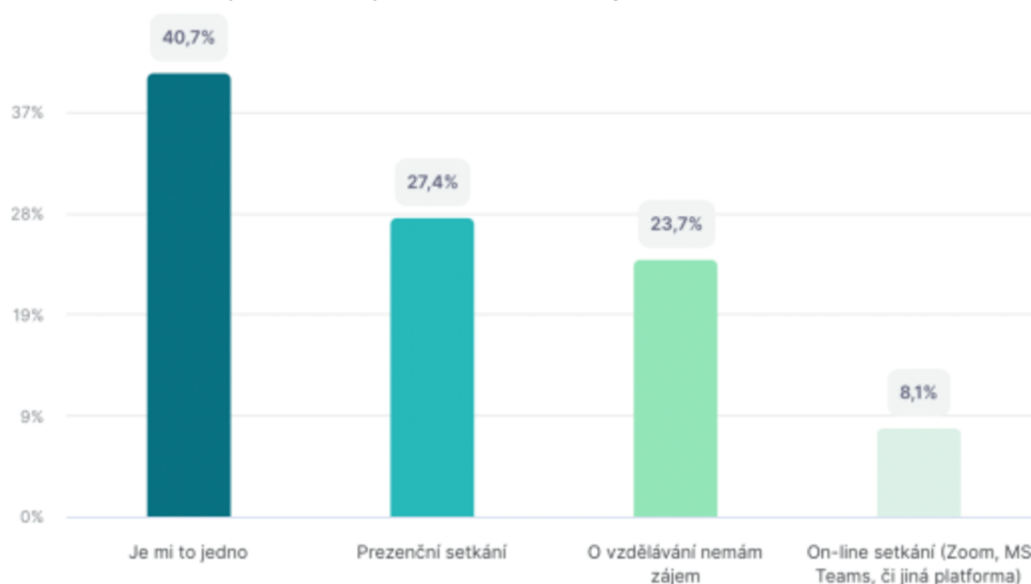
Zdroj: Survio, vlastní šetření

Tyto získané výsledky jasně ukazují, že zaměstnanci mají široké spektrum zájmů a potřeb v oblasti vzdělávání. Je tedy důležité, aby organizace vytvářela rozmanité a přizpůsobitelné vzdělávací programy, které by vyhovovaly různým profesním i osobním potřebám zaměstnanců.

**Otázka č. 15** zjišťuje, jakou formu vzdělávání a rozvoje zaměstnanci preferují.

Tato otázka se zaměřuje na zjištění, jakou formu vzdělávání a rozvoje zaměstnanci preferují. Výsledky ukazují, že pro 40,7 % respondentů není forma vzdělávání rozhodující, což naznačuje flexibilitu v přístupu k různým vzdělávacím metodám. Tato skupina neklade důraz na specifický typ vzdělávacího formátu a je otevřená různým možnostem. Dalších 27,4 % respondentů vyjádřilo preferenci pro prezenční setkání. Tato skupina oceňuje osobní interakci a bezprostřední kontakt, který nabízí právě prezenční formát, to může napomáhat lepšímu pochopení učiva a větší angažovanosti účastníků. Naopak 23,7 % respondentů uvádí, že o vzdělávací možnosti nemají zájem. Tento poměrně vysoký podíl může poukazovat na potřebu lépe motivovat zaměstnance k participaci na vzdělávacích aktivitách a zdůraznit přínosy, které může vzdělávání přinést jak pro jejich osobní, tak i profesní rozvoj. Menší skupina, 8,1 % respondentů, preferuje online setkání. Tato preference může být ovlivněna rostoucím trendem práce na dálku a může odrážet potřebu flexibilnějších vzdělávacích možností, které lze snadno integrovat do každodenního pracovního a osobního života.

Graf 7 Preference vybrané formy vzdělávání a rozvoje na straně zaměstnanců



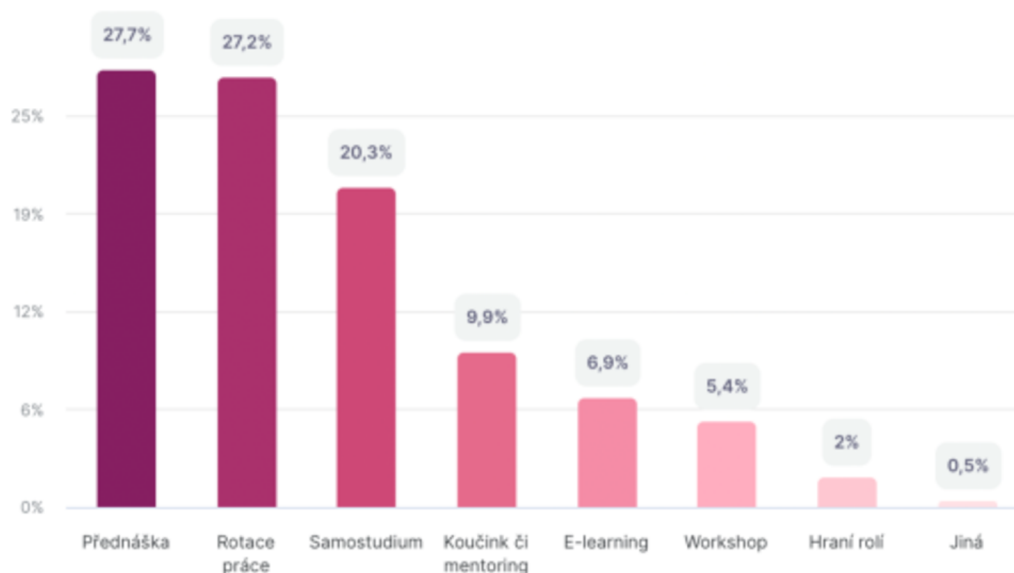
Zdroj: Survio, vlastní šetření

Tento rozdělený pohled na preferované formy vzdělávání naznačuje, že je důležité, aby organizace poskytovala různorodé možnosti vzdělávání, které vyhovují rozličným potřebám a preferencím zaměstnanců. Umožnění výběru mezi prezenčními a online formáty může vést ke zvýšené účasti a větší spokojenosti s nabízenými programy.

**Otázky č. 16** se zaměřuje na zjištění preferované vzdělávací metody.

Tato otázka zkoumala preferované vzdělávací metody zaměstnanců. Výsledky ukázaly, že 27,7 % respondentů vyjadřuje preferenci pro tradiční přednášky, což naznačuje, že klasický přístup má stále své místo ve firemním vzdělávání. Může to být také ovlivněno tím, že dle zjištění v rámci otázky č. 2 ve firmě pracují starší lidé, kteří jsou na tuto metodu zvyklí. Stejně tak 27,2 % respondentů upřednostňuje metodu rotace práce, což umožňuje získat praktické zkušenosti z různých pozic, což může podporovat širší porozumění firemním procesům a zlepšení adaptability. Dalších 20,3 % respondentů dává přednost samostudiu, což umožňuje individuální tempo a je vhodné pro ty, kteří vyhledávají flexibilitu ve svém vzdělávacím procesu. Menší skupina (9,9 %) respondentů preferuje metody, jako je koučink a mentoring, které jsou hodnoceny jako velmi efektivní z hlediska přímého přenosu zkušeností a osobního rozvoje. Skupina 6,9 % respondentů preferuje e-learning, což reflektuje rostoucí trend digitálního vzdělávání a potřebu integrovat moderní technologie do procesu učení. Pouze 5,4 % respondentů preferuje workshopové metody. Malá skupinka 2 % respondentů by uvítala hraní rolí. Nakonec 0,5 % respondentů vyjádřilo zájem o jiné metody, které nebyly detailně specifikovány.

Graf 8 Preferované vzdělávací metody na straně zaměstnanců



Zdroj: Survio, vlastní šetření

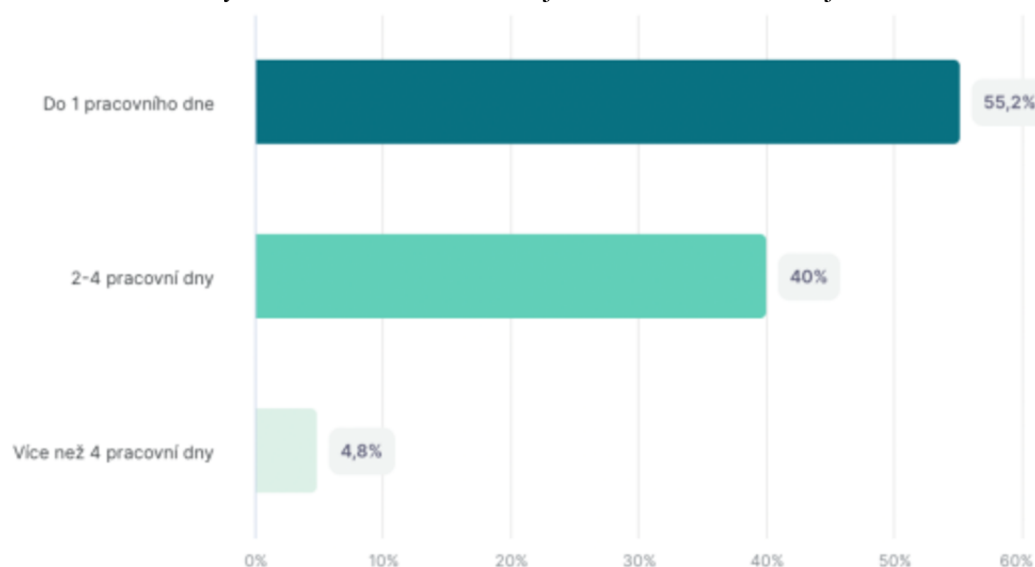
Tato rozmanitost v odpovědích zdůrazňuje potřebu diverzifikovaného přístupu ke vzdělávacím strategiím v organizaci, aby tak bylo možné vyhovět rozdílným učebním stylům a potřebám zaměstnanců. Nabízet širokou škálu vzdělávacích metod může pomoci zvýšit účast a zlepšit celkové vzdělávací výsledky.



**Otázka č. 17** se soustředí na to, kolik času jsou zaměstnanci ochotni věnovat vzdělávání a rozvoji v rámci jednoho měsíce.

Tato otázka zkoumala, kolik času jsou zaměstnanci ochotni každý měsíc věnovat svému vzdělávání a osobnímu rozvoji. Zjištění ukazují, že více než polovina, tedy 55,2 %, respondentů, je ochotna věnovat vzdělávání maximálně jeden pracovní den za měsíc. Toto číslo naznačuje, že mnoho zaměstnanců vidí hodnoty ve vzdělávání, ale zároveň preferuje, aby to nezasáhlo příliš do jejich běžné pracovní rutiny. Dalších 40 % respondentů uvádí, že jsou ochotni investovat dva až čtyři pracovní dny měsíčně do svého vzdělávacího rozvoje. Tato skupina zaměstnanců ukazuje silnější závazek k osobnímu a profesnímu rozvoji, což může být pro organizaci velmi přínosné, zvláště pokud jsou nabízeny kurzy a školení odpovídající jejich potřebám. Menší skupina, která činí 4,8 % respondentů, je ochotna věnovat vzdělávání více než čtyři dny měsíčně. Tato míra odhodlání ukazuje na velmi silně motivované jedince, kteří jsou pravděpodobně zaměřeni na svůj profesní růst.

Graf 9 Míra ochoty zaměstnanců věnovat svůj čas vzdělávání a rozvoji



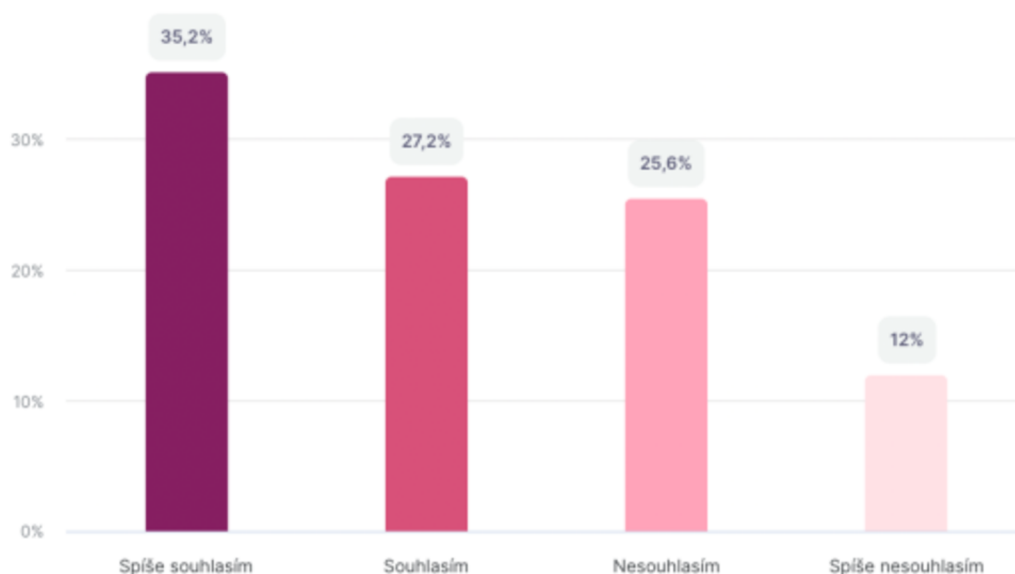
Zdroj: Survio, vlastní šetření

Výsledky jasně ukazují, že zaměstnanci se značně liší ve své ochotě věnovat čas vzdělávání a že organizace by měla tuto diverzitu zohlednit při plánování vzdělávacích aktivit. Důležité je nabízet flexibilní možnosti, které umožní zaměstnancům vybrat si, kolik času chtějí a mohou věnovat svému vzdělávání. To vše by mohlo pomoci zvýšit účast a zlepšit celkovou efektivitu vzdělávacích programů.

**Otázka č. 18** se zaměřuje na to, zda jsou nabízené vzdělávací akce pro práci důležité a zda mohou zaměstnanci získané informace využít v práci.

Tato otázka se zaměřuje na zjištění, jak zaměstnanci vnímají relevance nabízených vzdělávacích akcí pro svou práci a zda považují získané informace za aplikovatelné na jejich pracovních pozicích. Z výsledků vyplývá, že celkem 62,4 % respondentů uvedlo, že vzdělávací aktivity vnímají jako užitečné pro svou práci, přičemž 35,2 % respondentů spíše souhlasí a 27,2 % respondentů zcela souhlasí s tím, že informace získané na školeních jsou přímo aplikovatelné v jejich pracovních procesech. Naopak celkem 37,6 % respondentů má pochyby o relevanci vzdělávacích programů vzhledem k jejich pracovním potřebám, z toho 25,6 % spíše nesouhlasí a 12 % zcela nesouhlasí s tím, že by informace z kurzů mohli využít v praxi.

Graf 10 Míra souhlasu zaměstnanců s praktickou využitelností vzdělávacích akcí v praxi



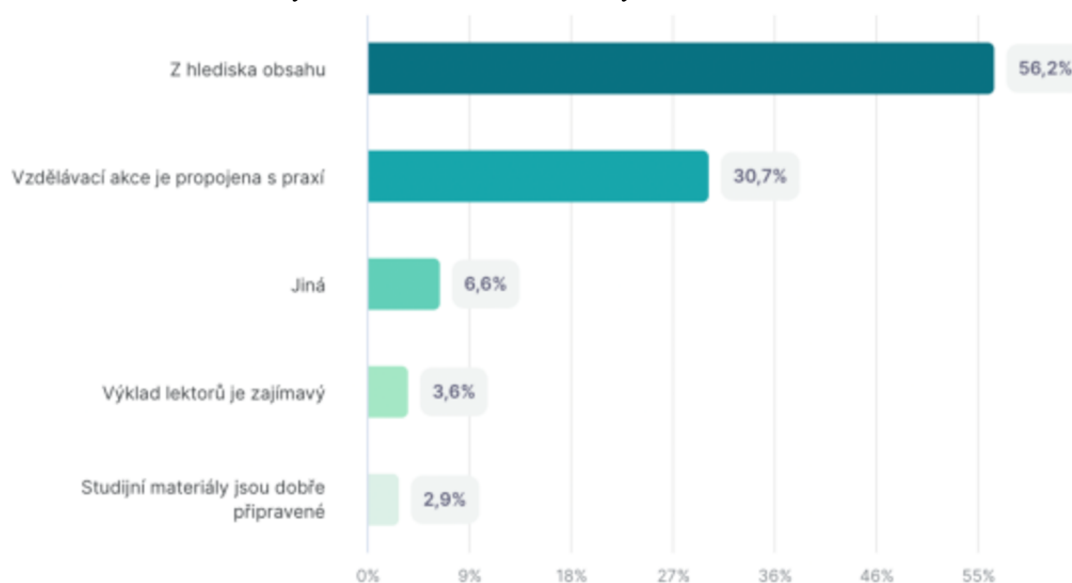
Zdroj: Survio, vlastní šetření

Tato odezva naznačuje potřebu dále analyzovat a přizpůsobovat vzdělávací obsah tak, aby lépe reflektoval konkrétní potřeby a požadavky různých pracovních pozic v organizaci. Je důležité, aby vzdělávací aktivity byly přímo spojeny s každodenními pracovními úkoly a výzvami, jimž zaměstnanci čelí, což by mohlo vést k vyšší míře souhlasu ohledně jejich užitečnosti a aplikovatelnosti. Organizace by měla zvážit sběr podrobnější zpětné vazby od zaměstnanců o tom, jaké aspekty školení jsou nejvíce užitečné, a na základě toho dále rozvíjet a upravovat své vzdělávací programy.

**Otázka č. 19** zjišťuje, zda jsou vzdělávací akce podniku dobře připravené.

Tato otázka se zaměřuje na hodnocení kvality vzdělávacích akcí, které organizace nabízí. Výsledky ukázaly, že většina, přesněji 56,2 % respondentů, považuje vzdělávací akce za dobře připravené z hlediska obsahu. Tento výsledek svědčí o tom, že organizace klade důraz na kvalitní obsahovou stránku svých vzdělávacích programů. Dalších 30,7 % respondentů ocenilo, že vzdělávací akce jsou efektivně propojeny s praktickou aplikací na jejich pracovních pozicích. Tento aspekt je klíčový pro zajištění, že získané znalosti mohou být bezprostředně využity v každodenní praxi. Menší skupina 6,6 % respondentů zmínila další pozitivní aspekty, které nebyly specifikovány. Dále 3,6 % respondentů pozitivně hodnotí způsob, jakým lektori informace prezentují, což ukazuje na význam kvality výkladu a přístupu lektora. Nakonec 2,9 % respondentů vyzdvihlo kvalitu a přípravu studijních materiálů, což je zásadní pro samostudium a dostatečné procvičování získaných informací.

Graf 11 Hodnocení kvality vzdělávacích akcí ze strany zaměstnanců



Zdroj: Survio, vlastní šetření

Tyto odpovědi odhalují, že organizace věnuje pozornost různým aspektům přípravy vzdělávacích akcí, což je významné pro celkovou spokojenost a efektivitu vzdělávání zaměstnanců. Důležité je, že každý z těchto prvků přispívá k celkovému vnímání kvality a užitečnosti vzdělávacích aktivit.

**Otázka č. 20** poskytuje prostor pro konkrétní návrhy na zlepšení systému vzdělávání v organizaci.

V rámci této otázky byl dán prostor respondentům pro konkrétní návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje. Jeden z respondentů uvedl, že si myslí, že vzdělávání je dostatečné, ale vnímá, že je třeba více pracovat na předávání informací. Respondent uvedl, že kurzy pravidelně navštěvuje, ale vybral si je sám a vyzdvihuje velkou podporu od vedení společnosti. Respondent se ztotožňuje a souhlasí s nastaveným systémem, poznamenává však: *„Dle mého názoru by to tak mělo být a jsem spokojená. Jen vidím, že ostatní zaměstnanci takovou iniciativu nemají.“* Další respondenti poukázali na potřebu zlepšit komunikaci, aby se informace o vzdělávacích možnostech dostaly k širšímu spektru zaměstnanců. Jeden z respondentů uvádí následující doporučení: *„Osvědčenou metodou je, když HR oddělení pravidelně distribuuje informace o nadcházejících workshopech, webinářích či jiných vzdělávacích akcích prostřednictvím hromadných emailů. Kdo má zájem, může se přihlásit. Pokud je vzdělávací aktivita úzce spojena s pozicí zaměstnance, je užitečné vytvořit dokument, jako je 'dovednostní matice' nebo 'report zastupitelnosti', kde jsou u každého zaměstnance zaznamenány dovednosti v různých oblastech, což umožňuje nadřazeným lépe plánovat další rozvoj.“* Další z respondentů doporučuje více vzdělávat mistry ve výrobě, což skýtá potenciál pro zlepšení výroby.

Tato zpětná vazba ze strany zaměstnanců nabízí cenné perspektivy, které mohou organizaci pomoci při optimalizaci a cíleném rozvoji jejího vzdělávacího systému, což přispěje k lepšímu zapojení zaměstnanců a celkovému zlepšení pracovního prostředí.

### **3.3.2 Shrnutí a diskuse zjištění**

Shrnutí provedeného dotazníkového šetření poskytuje vhled do demografické struktury a vzdělávacích preferencí zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o. Zjištěné výsledky odhalují, že pracovní síla je dobře vyvážená z hlediska pohlaví, přičemž zde dominují zaměstnanci starší 36 let, což ukazuje na zkušený a stabilní tým. Vzdělávací úroveň zaměstnanců je převážně střední, s menším zastoupením vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, což může ovlivnit přístup k dalšímu vzdělávání. Největší procento je zastoupeno pracovníky, kteří mají střední školu včetně vyučení, tato skupina činí 47,2 %. V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanci vyjádřili zájem o široký rozsah témat, od technických dovedností po měkké dovednosti, jako jsou jazykové kurzy a kurzy práce se stresem. Značná část respondentů je nanejvýš otevřena různým formám vzdělávání, avšak významný počet stále preferuje tradiční prezenční školení, což ukazuje na potřebu zachování osobního kontaktu ve vzdělávacích procesech. Výsledky rovněž poukázaly na to, že přestože existuje obecná spokojenost se současným vzdělávacím systémem, je zřejmá potřeba jeho dalšího zlepšení, zejména v oblasti komunikace a informovanosti o dostupných programech.

Velmi zajímavé je i zjištění, že 23,7 % respondentů nemá zájem o vzdělávání, což přináší důležitý pohled na motivaci v organizaci. Tento poměrně vysoký podíl může signalizovat několik potenciálních problémů nebo výzev, kterým vzdělávací strategie společnosti čelí. Pro organizaci je bezesporu klíčové identifikovat specifické důvody tohoto nezájmu a adresovat je prostřednictvím cílených iniciativ. Mohlo by to zahrnovat zavedení lépe cílených a relevantních vzdělávacích možností, zlepšení interní komunikace o dostupných zdrojích a přínosech vzdělávání nebo posílení vůdcovství a manažerské podpory pro rozvojové aktivity. Z tohoto důvodu je důležité nejenom zvýšit povědomí o hodnotě vzdělávání, ale také aktivně pracovat na vytváření prostředí, které podporuje učení a růst všech zaměstnanců. V dlouhodobém horizontu by tyto kroky mohly vést k výraznému zlepšení motivace, produktivity a celkové spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanci často nemají dostatečné informace o nabízených kurzech a školeních, což může bránit jejich plné účasti a angažovanosti ve vzdělávacích aktivitách. Kritika směřuje především k nedostatečnému informování. Lze vyzdvihnout, že velká skupina respondentů, tj. 65,6 %, uvedla, že je o vzdělávacích akcích informována od svého nadřízeného, což je velmi pozitivní zpráva, ale prostor pro zlepšování tu i nadále je. Naopak pouze 9,6 % respondentů označilo, že projevují osobní iniciativu. Zpětná vazba od zaměstnanců rovněž poukazuje na potřebu lepšího zacílení vzdělávacích aktivit, aby lépe korespondovaly s individuálními potřebami a požadavky pracovních pozic.

Někteří zaměstnanci také vyzdvihují, že je vedení společnosti podporuje ve vzdělávání. Takto to hodnotí 55,2 % respondentů. Naopak 13,6 % respondentů vnímá, že by je vedení společnosti mělo více podporovat a motivovat k účasti na vzdělávacích akcích, což následně může zvýšit jejich celkovou spokojenost a výkon. Jeden z respondentů předložil návrh pro zlepšení, kterým je pravidelné zasilání informací o nadcházejících školeních prostřednictvím hromadných e-mailů, vytváření dovednostních matic a reportů zastupitelnosti pro lepší plánování vzdělávacích potřeb na individuální úrovni.

Výsledky dotazníkového šetření jednoznačně ukazují, že přestože společnost HIT OFFICE, s.r.o., usiluje o podporu profesního růstu svých zaměstnanců, je nezbytné nadále pracovat na rozvoji a optimalizaci vzdělávacího systému. Zlepšení interní komunikace, rozšíření nabídky kurzů a školení a ještě intenzivnější podpora ze strany manažerů, to vše by mohlo významně přispět k efektivnějšímu vzdělávacímu prostředí. To by také povzbudilo účast na vzdělávacích programech a výrazně zlepšilo spokojenost zaměstnanců a posílilo jejich loajalitu vůči společnosti.

### **3.3.3 Rozhovory**

V této části diplomové práce budou představeny výsledky rozhovorů, které byly uskutečněny s manažery společnosti HIT OFFICE, s.r.o. Tito respondenti mají klíčový vliv na procesy a směřování vzdělávacích aktivit v rámci organizace, proto jsou jejich názory a zpětná vazba zásadní pro pochopení aktuálních a budoucích potřeb vzdělávání a rozvoje. Díky těmto rozhovorům lze objasnit, jaké jsou představy a očekávání manažerské úrovně ohledně vzdělávacích programů a jakým způsobem by měly být tyto programy strukturovány, aby co nejlépe reflektovaly potřeby a cíle společnosti.

Rozhovor s jednatelem společnosti, který je zároveň jejím zakladatelem, odhalil jeho názory na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě. R1 považuje kontinuální vzdělávání zaměstnanců za klíčové, neboť vzdělanější pracovníci mohou efektivněji přispívat k úspěchu firmy. Důležité je i přesvědčení, že poskytování prostoru pro samostatnost a kreativitu v práci je silnou stránkou firmy, která umožňuje zaměstnancům rozvíjet své dovednosti a postupně se učit novým věcem. Na druhou stranu identifikoval slabiny v motivaci zaměstnanců, kteří často nedokáží najít motivaci k dalšímu rozvoji, což považuje za značný problém. V rámci vzdělávacího systému firmy se klade důraz na individuální přístup, zaměstnanci tedy mají možnost si sami identifikovat oblasti pro svůj vlastní osobní růst a hledat relevantní vzdělávací příležitosti. Vzdělávání je přímo navázáno na strategické cíle společnosti s cílem každodenního učení se a vzájemného sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Vedení firmy hraje v procesu vzdělávání a rozvoje zásadní roli, avšak bylo by vhodné ještě více zvýšit povědomí o dostupných vzdělávacích možnostech a zintenzivnit komunikaci o těchto příležitostech. V tom i R1 vnímá velkou mezeru. R1 zastává názor, že slabou stránkou je také nedostatečně vyzrálé personální oddělení, které je teprve v zárodku. Z rozhovoru především vyplývá, že společnost nemá formalizovaný program pro správu talentů, praxe ukazuje, že nadřízení se snaží identifikovat a rozvíjet talent svých podřízených prostřednictvím zvýšené pozornosti

a poskytováním náročnějších úkolů. Celkově rozhovor poukázal na potřebu systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, kde je třeba nalézt rovnováhu mezi individuálními potřebami zaměstnanců a strategickými cíli společnosti.

R2 působí ve firmě necelé tři roky, zdůrazňuje zásadní roli manažerů v oblasti vzdělávání a odborné přípravy zaměstnanců, což přispívá k celkovému rozvoji organizace. Podle slov R2 je aktuální systém vzdělávání v organizaci značně závislý na individuální iniciativě zaměstnanců, což může vést k nejednotnosti v rozvoji dovedností a kompetencí. Dle R2 jsou povinná školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – BOZP, požární ochrany – PO a školení MS Office organizována systematicky, chybí však celková strategie pro rozvoj měkkých dovedností a dalšího profesního vzdělávání, což R2 považuje za potencionální slabost systému. Zmíněn je také nedostatek konceptu systematického vzdělávání, což je ale dle R2 obvyklé pro menší firmy s omezenějšími zdroji. Proces identifikace vzdělávacích potřeb není formalizován a opírá se o samostatné uvědomění zaměstnanců o svých vlastních vzdělávacích potřebách, což může být pro někoho problém a pro někoho naopak výhodou. R2 připouští, že přestože je tento přístup flexibilní, mohl by být v budoucnu vylepšen o systematictější a strukturovanější metody. V rozhovoru je dále zdůrazněna důležitost osobní motivace zaměstnanců pro účast na vzdělávacích aktivitách. R2 naznačuje, že přístup ke vzdělávání je teoreticky snadný, ale prakticky omezený ochotou zaměstnanců investovat svůj volný čas a energii do vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci, kteří projevují zájem a iniciativu, mohou očekávat kariérní růst a zvýšení odbornosti, což je podpořeno plošší organizační strukturou, která zjednodušuje přímou komunikaci a přenos dovedností. Avšak R2 zároveň uznává, že možnosti pro postup v kariéře mohou být omezené vzhledem ke struktuře firmy. V závěru rozhovoru je zmíněn nedostatek programu pro talent management, ale zdůrazněna je snaha o identifikaci a rozvoj talentovaných jedinců v rámci dostupných možností. Celkově rozhovor odhaluje, že přestože firma disponuje určitými mechanismy pro vzdělávání a rozvoj, existuje potenciál pro jejich další rozvoj a efektivnější využití.

Další rozhovor probíhal s R3, který ve firmě pracuje již čtvrtým rokem. Hodnotí systém vzdělávání a rozvoje v organizaci jako velmi flexibilní a přizpůsobivý individuálním potřebám zaměstnanců, což dle R3 odráží rodinnou atmosféru společnosti. Tento systém umožňuje zaměstnancům samostatně se zapojit do volby školení, která rozvíjejí jejich dovednosti a schopnosti, a to ve spolupráci s jejich nadřízenými. R3 zmiňuje, že původní přístup ke školení nebyl tak individuální a zaměstnanci byli do vzdělávání více tlačeni, to však bylo v průběhu let přizpůsobeno a změněno na současný stav, který se více zaměřuje na to, co zaměstnanci sami chtějí. Přestože je tento systém velmi efektivní v podpoře osobního a profesního rozvoje zaměstnanců, R3 identifikoval i oblasti, které vyžadují zlepšení, zejména v komunikaci dostupných vzdělávacích možností, a to jak uvnitř, tak vně společnosti. Kromě toho se zaměstnanci setkávají s relativně snadným přístupem ke vzdělávacím zdrojům, avšak R3 poukazuje na psychologické bariéry, které mohou zaměstnance od účasti na školení odradit. Těmito bariérami mohou být obavy z vnímání účasti na školení jako projev profesních nedostatků. Významně se dotýká i role vedení společnosti, která hraje klíčovou roli v podpoře a motivaci zaměstnanců ke vzdělávání. Zmiňuje, že by společnost mohla ještě více posílit tuto podporu například lepší informovaností o vzdělávacích programech a jejich významu pro kariérní růst zaměstnanců. Celkově je z rozhovoru patrné, že R3 považuje stávající vzdělávací systém za účinný ve smyslu poskytování příležitostí pro rozvoj zaměstnanců, ale zároveň identifikuje prostor pro jeho další zlepšení, což by mohlo vést k ještě lepšímu zapojení zaměstnanců a zvyšování jejich spokojenosti a vazby na firmu.

Další rozhovor byl realizován s R4, který ve firmě působí 8 měsíců. Tento rozhovor poskytuje vzhled do interního systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti, jehož přístupy

jsou popsány jako velmi individuální a flexibilní. R4 vysvětluje, že firma poskytuje standardní školení, jako jsou BOZP, PO, kurz první pomoci a zároveň se zaměřuje na klíčové dovednosti pro práci s interním systémem, což je pro nové zaměstnance nezbytné. Vzdělávací aktivity jsou plánovány individuálně a efektivita vzdělávání je hodnocena na základě toho, jaký má vliv na výkonnost pracovníků, přičemž některé dovednosti jsou měřitelné lépe než jiné. Co se týče výběru lektorů a vzdělávacích organizací, firma dlouhodobě spolupracuje s firmami Duel a EasyExcel, které poskytují speciální vzdělávací kurzy a online školení.

Tento přístup umožňuje aktualizaci a adaptaci vzdělávacích nabídek v reakci na měnící se potřeby a technologie. Přestože systém není systematicky strukturován a je založen spíše na iniciativě jednotlivců, je otevřený zaměstnancům, kteří projevují zájem o školení. Hlavní překážky R4 skutečně spatřuje v nedostatku zájmu ze strany zaměstnanců, nikoliv v omezeních na straně sledované firmy. Vliv vzdělávacích a rozvojových programů na kariérní růst je považován za značný, přestože organizační struktura firmy je relativně plochá a nabízí omezené možnosti pro postup. Měkké dovednosti jsou podporovány praktickým přístupem, kde zaměstnanci spolupracují a učí se od sebe navzájem. Celkově rozhovor popisuje prostředí, které charakterizuje seberozvoj a nabízí zaměstnancům nástroje a možnosti pro růst, i když to vyžaduje od zaměstnanců aktivní přístup a osobní zájem o rozvoj vlastních dovedností.

Výsledky rozhovoru jasně ukazují, že i přes dobře zavedené mechanismy pro podporu vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců ve společnosti HIT OFFICE, s.r.o., existují významné oblasti, ve kterých je třeba systém dále rozvíjet a zdokonalovat. Respondenti se shodují, že především oblasti komunikace, motivace a systematického přístupu ke vzdělávání vyžadují značné zlepšení. Dle R1 je nezbytné zdokonalení interní komunikace, protože je potřebná pro to, aby byli zaměstnanci pravidelně a jasně informováni o dostupných kurzech a školeních. Efektivní komunikační strategie by měla zajistit, že jsou všechny relevantní informace přístupné a srozumitelné, což by mohlo výrazně zvýšit účast zaměstnanců na školeních. Dle R3 je třeba zdůraznit význam těchto programů pro jejich kariérní růst a profesní rozvoj. R1 společnost neumí účinně motivovat zaměstnance, což vyžaduje zásadní zlepšení. Vedení společnosti by mělo pracovat na vytvoření prostředí, kde je vzdělávání viděno jako příležitost a kde jsou zaměstnanci aktivně podporováni ve svém rozvoji. Respondenti se shodují v tom, že zaměstnanci podporováni jsou, a i proto je zvolen individuální přístup ke vzdělávání, což stvrzují všichni respondenti. R3 poukazuje na to, že v minulosti byl přístup jiný a nebyl vůbec tolik účinný. R3 poznamenává, že momentální přístup je podstatně lepší a zaměstnancům více vyhovuje. R1 zdůrazňuje důležitost iniciativy ze strany zaměstnanců v procesu vzdělávání. Považuje ji za klíčovou, protože pokud zaměstnanci sami rozpoznají potřebu vzdělávání a aktivně se zapojí do výběru vzdělávacích aktivit, je mnohem pravděpodobnější, že obsah školení bude pro ně relevantní a užitečný. Tato osobní motivace a zájem o vzdělávací obsah tak vede k hlubšímu porozumění a lepšímu přijetí naučených informací, což zvyšuje efektivitu celkového vzdělávacího procesu. R1 a R3 shodně vnímají aktivní přístup a iniciativu zaměstnanců jako zásadní pro maximální využití vzdělávacích příležitostí a pro dosažení optimálních výsledků vzdělávacích programů organizace. Podle názoru R2 by bylo prospěšné vytvořit detailní popisy pracovních pozic, což by pomohlo jasně definovat potřebné dovednosti pro každé pracovní místo. Tento krok by dle R2 umožnil zaměstnancům i vedení lépe identifikovat oblasti, ve kterých je nutné se zlepšit, a zároveň by poskytl jasnou představu o očekávaných spojených s jednotlivými rolemi ve firmě. Dle R2 by takto jasně definované kompetenční profily umožnily efektivní plánování a realizaci cílených vzdělávacích a rozvojových programů, které by přímo odpovídaly specifickým potřebám a cílům zaměstnanců i organizace.

Implementace systematického přístupu ke vzdělávání je dle R4 nezbytná. Společnost by měla vyvinout strukturovaný vzdělávací plán, který by byl plně integrován do celkové strategie firmy a který by odpovídal jak individuálním potřebám zaměstnanců, tak i strategickým cílům celé organizace. Tento plán by měl zahrnovat pravidelné hodnocení a aktualizace vzdělávacích potřeb, stejně jako i sledování a měření dopadu školení na výkonnost a spokojenost pracovníků.

Shrnutí rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společnosti odhalilo jak silné, tak i slabé stránky současného systému vzdělávání a rozvoje v organizaci. Diskuse poukázaly na potřebu řídit vzdělávací aktivity s dlouhodobými a specifickými cíli firmy, což je klíčové pro její další rozvoj a udržitelnost. R2 výstižně poznamenal, že ačkoliv koncept systematického vzdělávání je typičtější pro větší organizace, existují určité prvky tohoto přístupu, které by bylo možné úspěšně implementovat i v menších firmách, jako je v daném případě HIT OFFICE, s.r.o. Tím by se podařilo docílit toho, aby se do vzdělávání zapojilo více zaměstnanců, čímž by se zvýšila také efektivita vzdělávání. To by pomohlo společnosti lépe reagovat na dynamické tržní požadavky a zároveň podpořilo osobní a profesní rozvoj zaměstnanců.

### **3.4 Výsledky šetření a doporučení pro organizaci**

Tato podkapitola je určena ke shrnutí výsledků a pro stanovení vhodných doporučení na základě jednotlivých zjištění. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů lze shrnout klíčová zjištění a stanovit doporučení pro zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílem této práce je nejen poskytnout přehled o stávajícím systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale také identifikovat jeho silné a slabé stránky.

#### **3.4.1 Silné stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Na základě provedeného výzkumu je možné konstatovat, že systém vzdělávání a rozvoje v organizaci HIT OFFICE, s.r.o., vykazuje řadu pozitivních aspektů, které jsou klíčové pro jeho účinnost. Jednou z nejvýraznějších předností je zjevné odhodlání vedení společnosti investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Toto odhodlání se projevuje nejen finančními investicemi do vzdělávacích programů, ale také personálním zabezpečením příslušných aktivit. Je zřejmé, že vedení organizace si plně uvědomuje, že kvalifikovaní a dobře vyškolení zaměstnanci jsou základem úspěchu každé jedné organizace a že systém vzdělávání a rozvoje je rovněž nezbytný pro udržení atraktivity firmy pro potencionální nové pracovníky.

Mezi silné stránky systému vzdělávání a rozvoje patří i neustálá snaha organizace o udržování a zlepšování tohoto systému, a to i přes případné nepříznivé výsledky nebo neúspěšné pokusy o implementaci nových metod. Tato neustálá snaha o zlepšení je základem pro efektivní fungování vzdělávacích a rozvojových programů. Důraz na adaptabilitu a schopnost organizace učit se z minulých chyb a neustále hledat způsoby, jak systém zlepšit, je klíčový pro dlouhodobý úspěch a udržitelnost těchto iniciativ. Organizace, které jsou schopné dynamicky reagovat na výzvy a inovovat své postupy, jsou často schopny lépe naplňovat potřeby svých zaměstnanců a zvyšovat jejich spokojenost a loajalitu.

V rámci přístupu ke vzdělávání a rozvoji společnost vyzdvihuje otevřenost, a především individuální přístup k rozvoji každého pracovníka. Tento model umožňuje zaměstnancům projevit osobní zájem a iniciativu v oblasti svého profesního rozvoje, což podporuje jejich motivaci a angažovanost v práci. Díky tomu mohou zaměstnanci lépe identifikovat své vzdělávací potřeby a oblasti, ve kterých cítí nedostatky nebo kde potřebují další rozvoj.



Společnost HIT OFFICE, s.r.o., rovněž nabízí řadu kurzů, které vedou jak interní, tak i externí lektori. Tyto kurzy jsou primárně určeny pro nově přichozí zaměstnance, ale jsou otevřeny i pro stávající zaměstnance, kteří mají možnost si své dovednosti obnovit či rozšířit. Zvláštní pozornost je věnována školením zaměřeným na ovládání interního systému firmy, stejně jako i programům typu MS Teams, MS Excel, MS Outlook či MS Word, které jsou důležité pro efektivní vykonávání pracovních úkolů.

Dalším důležitým aspektem je závazek vlastníků firmy neustále rozvíjet a zdokonalovat systém vzdělávání a rozvoje. Považují ho za zásadní prvek, jenž přispívá k dalšímu růstu a zvyšování konkurenceschopnosti organizace. Tato snaha o systematické zlepšování vzdělávacích procesů ukazuje na proaktivní přístup vedení k dlouhodobé udržitelnosti a prosperitě společnosti.

### **3.4.2 Slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Výzkum vzdělávacího systému v organizaci odhalil několik významných nedostatků, které mohou zásadně omezovat jeho efektivitu a negativně ovlivňovat vnímání procesu vzdělávání samotnými zaměstnanci. Zjištění poukázala zejména na nedostatečnou interní komunikaci, která se projevuje jako hlavní překážka v přenosu informací o dostupných školeních a rozvojových aktivitách. Tato komunikační bariéra vede k situacím, kdy zaměstnanci nejsou včas, případně vůbec informováni o možnostech svého profesního rozvoje. Toto může vyvolat pocit nedostatečné podpory ze strany vedení, což následně může negativně ovlivnit jejich motivaci ke vzdělávání.

Dalším zjevným nedostatkem, který byl identifikován během průzkumu, je relativně vysoký nezájem o vzdělávací aktivity ze strany zaměstnanců. Tento fenomén je zvláště znepokojivý, neboť aktivní účast na vzdělávacích programech je klíčová pro osobní i profesní rozvoj zaměstnance a pro udržení konkurenceschopnosti firmy v dynamickém prostředí. Tento nezájem může být důsledkem několika faktorů, včetně nedostatečné interní komunikace o dostupných vzdělávacích příležitostech, nejasného pojmu výhod, které vzdělávání přináší, a absence motivujících stimulů, které by zaměstnance přiměly přemýšlet o hodnotě osobního a profesního růstu. To je příkladem slabé stránky ve vzdělávacím systému organizace, která vyžaduje důkladnou revizi a strategické změny ve způsobu, jakým jsou vzdělávací programy prezentovány a podporovány na všech úrovních firmy.

Další zásadní slabinou je nízká motivace zaměstnanců k účasti na vzdělávacích programech. Tento problém je často spojen nejen s nedostatky v komunikaci, ale také s absencí systematického přístupu ke vzdělávání. Organizace nevytváří jasně definovaný vzdělávací systém, který by zaměstnancům ukázal, jaké přínosy mohou získat prostřednictvím účasti na školeních a kurzech. Tento nedostatek struktury činí pro zaměstnance obtížnější možnost rozpoznat výhody vzdělávání a snižuje jejich zájem o zapojení se do škály nabízených programů.

Výzkum dále ukázal, že ačkoliv firma poskytuje různorodá školení a rozvojové programy, jejich efektivita je často snížena kvůli slabé interní komunikaci a nedostatečné motivaci zaměstnanců. Tato situace má za následek nízkou účast na těchto akcích i omezený přínos pro osobní a profesní rozvoj jednotlivých zaměstnanců, což se negativně promítá i do celkové produktivity organizace.

Z výše uvedených důvodů je zřejmé, že je nezbytné podniknout kroky ke zlepšení stávajícího stavu. První krok by měl spočívat ve zlepšení interní komunikace, přičemž důraz by měl být kladen na pravidelné, jasné a přehledné informování zaměstnanců o dostupných vzdělávacích příležitostech. Dalším klíčovým opatřením je zvýšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání

a rozvoji. To lze podpořit implementací strukturovaného plánu, který by zaměstnancům jasně ukázal možnosti kariérního a profesního růstu a který by jim nabídl benefity za jejich úsilí. Tímto způsobem by se mohlo vybudovat pozitivnější vnímání vzdělávacího systému, zvýšit účast na školeních a v konečném důsledku také dosáhnout ještě vyšší spokojenosti a produktivity zaměstnanců.

### 3.4.3 Vyhodnocení hypotéz

V této části diplomové práce budou ověřeny hypotézy, které byly stanoveny v metodické části práce. Pro ověření stanovených hypotéz byl aplikován chí kvadrát test, který umožňuje vyhodnotit nezávislost mezi kategorickými proměnnými. Metoda se základním rozdělením hypotéz testuje, zda existuje statistická závislost mezi dvěma nebo více skupinami. Nulová hypotéza ( $H_0$ ) předpokládá, že mezi proměnnými není žádný vztah, zatímco alternativní hypotéza ( $H_1$ ) naznačuje opak, tedy existenci závislosti. Pro provedení tohoto testu je nezbytné stanovit hladinu významnosti, která v tomto případě byla určena na 5 %. Tato hodnota hladiny významnosti indikuje, že existuje 5% riziko nesprávného zamítnutí nulové hypotézy. Tento výběr hladiny je běžný pro mnoho vědeckých studií, jelikož poskytuje rozumný kompromis mezi rizikem chyby a sensitivitou testu.

#### Hypotéza č. 1

$H_0$ : Kolik času je zaměstnanec HIT OFFICE, s.r.o., ochotný věnovat vzdělávání a rozvoji nezávisí na jeho věku.

$H_1$ : Kolik času je zaměstnanec HIT OFFICE, s.r.o., ochotný věnovat vzdělávání a rozvoji závisí na jeho věku.

Hypotéza č. 1 se zaměřuje na vztah mezi věkem zaměstnanců a časem, který jsou ochotni věnovat svému vzdělávání a rozvoji. Tento vztah je analyzován s cílem zjistit, zda existuje statisticky významná závislost mezi věkem pracovníka a jeho ochotou investovat čas do osobního a profesního růstu.

Pro účely této analýzy byla data rozdělena do pěti věkových kategorií, které představují rozdělení zaměstnanců ve zkoumané organizaci HIT OFFICE, s.r.o., a tří sloupců, které reprezentují průměrný počet dní v měsíci, které zaměstnanci ochotně věnují vzdělávacím a rozvojovým aktivitám.

Pro statistické vyhodnocení této závislosti byl využit test nezávislosti chí kvadrát. Tento test byl zvolen z důvodu jeho schopnosti efektivně vyhodnocovat závislosti mezi kategorickými proměnnými. Nulová hypotéza ( $H_0$ ) předpokládá, že mezi věkem zaměstnanců a časem věnovaným vzdělávání neexistuje žádná závislost. Alternativní hypotéza ( $H_1$ ), naopak, naznačuje přítomnost statistické závislosti mezi těmito proměnnými.

Hladina významnosti byla stanovena na 5 %, což znamená, že riziko chybného zamítnutí nulové hypotézy, když je ve skutečnosti pravdivá, je 5 %. Pro vyhodnocení byly použity kontingenční tabulky, které zobrazují distribuci frekvencí mezi jednotlivými kategoriemi a poskytují základ pro výpočet hodnoty chí kvadrát.

V rámci vyhodnocování hypotézy je pracováno s výsledky dotazníkového šetření, konkrétně s otázkou č. 2 a č. 17.

Tabulka 1 Chí kvadrát test závislosti pro věk a ochotu se vzdělávat

Věk	Čas, který jsou zaměstnanci ochotni věnovat vzdělávání			Σ
	Do 1 pracovního dne	2 - 3 pracovní dny	Více než 4 pracovní dny	
Do 25 let	0 (3,312)	5 (2,4)	1 (0,288)	6
26 - 35 let	6 (8,28)	8 (6)	1 (0,72)	15
36 - 45 let	12 (18,768)	19 (13,6)	3 (1,632)	34
46 - 55 let	34 (25,392)	11 (18,4)	1 (2,208)	46
více než 55 let	17 (13,248)	7 (9,6)	0 (1,152)	24
Σ	69	50	6	125

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka obsahuje skutečné četnosti, které byly získány pomocí dotazníkového šetření, přičemž v závorce jsou očekávané četnosti.

Testové kritérium bylo následující:

- hodnoty Chí kvadrát testu – 25,061;
- Chí kvadrát kritická hodnota – 15,507.

Na základě hodnot chí kvadrát testu nezávislosti lze u první hypotézy konstatovat, že testové kritérium dosahující hodnoty 25,061 překročilo kritickou hodnotu 15,507. To umožňuje zamítnout nulovou hypotézu, která předpokládala nezávislost mezi věkem zaměstnanců a časem, který jsou ochotni věnovat vzdělávání a rozvoji v organizaci HIT OFFICE, s.r.o. Tento výsledek potvrzuje existenci závislosti mezi zkoumanými proměnnými.

Podle korelačního koeficientu dosahuje míra závislosti hodnoty 0,41, což ukazuje na středně silnou závislost. To znamená, že věk zaměstnanců má středně významný vliv na to, kolik času jsou připraveni investovat do svého profesního vzdělávání a rozvoje. Tento poznatek by měl být důležitý pro plánování vzdělávacích programů, aby byly efektivně přizpůsobeny potřebám různých věkových skupin v organizaci.

## Hypotéza č. 2

H0: Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o., nezávisí na jejich nejvyšším vzdělání.

H2: Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o., závisí na jejich nejvyšším vzdělání.

Tato hypotéza se zabývá zkoumáním vztahu mezi nejvyšším dosaženým vzděláním zaměstnanců a jejich přístupem ke vzdělávacím a rozvojovým aktivitám v rámci organizace HIT OFFICE, s.r.o. Cílem je zjistit, zda úroveň vzdělání zaměstnanců má vliv na to, jak aktivně se zapojují do vzdělávacích programů.

Pro analytické zpracování byla opět použita metoda chí kvadrát testu nezávislosti, který umožňuje hodnotit, zda existuje statistická závislost mezi vzděláním zaměstnanců a jejich zapojením do firemních vzdělávacích aktivit. V rámci testu byly stanoveny dvě hypotézy: nulová hypotéza (H0), která předpokládá, že mezi dosaženým vzděláním a přístupem k vzdělávání neexistuje žádný statisticky významný vztah, a alternativní hypotéza (H2), která tvrdí, že taková závislost existuje. Pro účely testu byla data rozdělena do kategorií podle nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců a frekvence jejich účasti na vzdělávacích aktivitách. Hladina významnosti byla stanovena na 5 %, což znamená, že pravděpodobnost chyby prvního typu (nesprávné zamítnutí nulové hypotézy) je maximálně 5 %.

Analýza těchto dat poskytne cenné informace pro vedení organizace HIT OFFICE, s.r.o., které mohou být využity pro cílenou podporu vzdělávacích programů pro zaměstnance

různých vzdělávacích úrovní, což by mohlo přispět ke zvýšení efektivity a motivace zaměstnanců se vzdělávat a rozvíjet.

V rámci vyhodnocování hypotézy je pracováno s výsledky dotazníkového šetření s otázkou č. 3 a č. 9.

Tabulka 2 Chí kvadrát test pro nejvyšší dosažené vzdělání a přístup ke vzdělávání a rozvoji

Vzdělání	Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců				Σ
	Ano, jsem ochoten/a se vzdělávat i mimo svou pracovní dobu	Ano, jsem ochoten/a se vzdělávat pouze během své pracovní doby	Neřeším to	Ne, vůbec to pro mě není důležité	
Základní (ZŠ)	2 (4,8)	3 (4,96)	13 (7,04)	2 (3,2)	20
Střední včetně vyučení (bez maturity)	7 (14,16)	20 (14,632)	17 (20,768)	15 (9,44)	59
Úplně střední s maturitou	12 (8,16)	7 (8,432)	12 (11,968)	3 (5,44)	34
Vyšší odborné (VOŠ)	1 (0,24)	0 (0,248)	0 (0,352)	0 (0,16)	1
Vysokoškolské	8 (2,64)	1 (2,728)	2 (3,872)	0 (1,76)	11
Σ	30	31	44	20	125

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka obsahuje skutečné četnosti, které byly získány pomocí dotazníkového šetření a v závorce jsou očekávané četnosti.

Testové kritérium bylo následující:

- hodnoty Chí kvadrát testu – 46,949;
- Chí kvadrát kritická hodnota – 21,026.

V analýze vztahu mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a přístupem ke vzdělávání zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o., byl použit chí kvadrát test. Hodnota testového kritéria dosáhla 46,949, zatímco kritická hodnota pro 5 % hladinu významnosti byla 21,026. Toto zjištění ukazuje, že testové kritérium překročilo kritickou hodnotu, což vedlo k zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti mezi zkoumanými proměnnými.

Z výsledků tak vyplývá statisticky významná závislost mezi úrovní vzdělání a přístupem zaměstnanců ke vzdělávání. Druhá hypotéza (H2), která předpokládala existenci této závislosti, byla potvrzena. Nicméně míra závislosti určená pomocí korelačního koeficientu je s hodnotou 0,22 relativně nízká, což naznačuje, že přestože mezi proměnnými existuje statisticky významná souvislost, její intenzita je slabá.

### Hypotéza č. 3

H0: Aktivní vyhledávání vzdělávání a rozvoje zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o., nezávisí na jejich věku.

H3: Aktivní vyhledávání vzdělávání a rozvoje zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o., závisí na jejich věku.

Pro zkoumání vztahu mezi věkem zaměstnanců organizace HIT OFFICE, s.r.o., a jejich aktivitou ve vyhledávání příležitostí ke vzdělávání byl rovněž použit chí kvadrát test nezávislosti. Třetí hypotéza se týkala otázky, zda je aktivita vyhledávání školení a vzdělávacích příležitostí závislá na věku zaměstnanců.

V tomto testu byla data rozdělena do kategorií podle věkových skupin a míry aktivního vyhledávání školení. Nulová hypotéza (H0) předpokládala, že mezi těmito proměnnými neexistuje žádný statisticky významný vztah, zatímco alternativní hypotéza (H3) uváděla, že takový vztah existuje.

Pro rozhodnutí o zamítnutí či nepřijetí nulové hypotézy byly stanoveny hodnoty testového kritéria a ty porovnány s kritickou hodnotou při dané hladině významnosti. Pokud testové kritérium přesáhne kritickou hodnotu, dojde k zamítnutí nulové hypotézy, což znamená, že mezi věkem a aktivitou ve vyhledávání příležitostí ke vzdělávání existuje statisticky významný vztah.

Z výsledků testu lze následně určit míru závislosti mezi zkoumanými proměnnými, která je vyjádřena pomocí korelačního koeficientu, který poskytuje informace o síle závislosti mezi kategoriálními proměnnými.

V rámci vyhodnocování hypotézy je pracováno s výsledky dotazníkového šetření, konkrétně s otázkami č. 2 a č. 10.

Tabulka 3 Chí kvadrát test pro věk a aktivitu ve vyhledávání příležitostí ke vzdělávání

Věk	Aktivní vyhledávání vzdělávání a rozvoje					Σ
	Aktivně hledám možnosti	Zúčastním se, pokud je mi to nabídnuto	Mám zájem pouze o specifické kurzy	Chtěl/a bych, ale nemám na to dostatek času	Nezajímám se o vzdělávání	
Do 25 let	3 (0,624)	0 (2,352)	3 (0,672)	0 (0,384)	0 (1,968)	6
26 - 35 let	2 (1,56)	5 (5,88)	1 (1,8)	1 (0,96)	6 (4,92)	15
36 - 45 let	0 (3,536)	20 (13,328)	8 (3,808)	3 (2,176)	3 (11,152)	34
46 - 55 let	7 (4,784)	12 (18,032)	1 (5,152)	4 (2,944)	22 (15,088)	46
Více než 55 let	1 (2,496)	12 (9,408)	1 (2,688)	0 (1,536)	10 (7,872)	24
Σ	13	49	14	8	41	125

Zdroj: vlastní zpracování

Testové kritérium bylo následující:

- hodnoty Chí kvadrát testu – 55,141;
- Chí kvadrát kritická hodnota – 26,296.

Na základě provedeného chí kvadrát testu nezávislosti pro třetí hypotézu byly získány hodnoty, které ukazují na významnou závislost mezi věkem zaměstnanců společnosti HIT OFFICE, s.r.o., a jejich aktivitou ve vyhledávání příležitostí ke vzdělávání a rozvoji.

Testové kritérium dosáhlo hodnoty 55,141, což je výrazně více než kritická hodnota 26,296 při hladině významnosti 5 %. Tento výsledek umožňuje zamítnout nulovou hypotézu (H<sub>0</sub>), která tvrdí, že mezi těmito proměnnými neexistuje závislost, a potvrdit tak alternativní hypotézu (H<sub>3</sub>).

Míra závislosti, vyjádřená pomocí korelačního koeficientu, je 0,55, což ukazuje na vysokou závislost mezi věkem zaměstnanců a jejich aktivitou v oblasti vyhledávání vzdělávacích a rozvojových příležitostí. Tento výsledek potvrzuje, že starší či mladší zaměstnanci se liší ve svém přístupu ke vzdělávání, což by mělo být zohledněno při plánování vzdělávacích strategií a aktivit ve společnosti.

### 3.4.4 Formulace doporučení

V následujícím textu jsou formulována doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě výsledků, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů, je třeba pro organizaci navrhnout několik doporučení a návrhů, které by mohly přispět ke zlepšení současné situace a efektivnějšímu vzdělávacímu procesu.

První doporučení se bude týkat interní komunikace vzdělávacích příležitostí. Pro efektivní interní komunikaci vzdělávacích příležitostí je zásadní přizpůsobit metody a nástroje komunikace specifickým potřebám různých skupin zaměstnanců a jejich přístupu k informacím.

Zaměstnanci s pravidelným přístupem k e-mailu by měli dostávat pravidelné newslettery, které by jim poskytovaly aktualizované informace o dostupných kurzech a školeních. Tyto e-maily by měly jasně uvádět data, do kdy se mohou zaměstnanci přihlásit a kdy se kurz koná, formu a obsah každého školení, což by zaměstnancům umožnilo efektivně plánovat svou účast. Dále by bylo prospěšné zřídit online sdílený dokument, jako je Google Docs, ale vzhledem k tomu, že organizace používá primárně Microsoft Office, bylo by vhodnější zvolit například Microsoft Teams, kde by si zaměstnanci mohli sami rezervovat účast na školeních a získat důležité informace o vzdělávacích akcích. Pro zaměstnance, kteří nemají snadný přístup k e-mailu, jako jsou zaměstnanci na pozicích ve výrobě či ve skladu, by měly být vytvořeny informační nástěnky umístěné na strategických místech v prostorách, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Tyto nástěnky by pravidelně poskytovaly vytištěné seznamy školení a zároveň by se na nich nacházely informace o formě, datu a obsahu nadcházejících kurzů. Kromě toho by organizace měla pořádat pravidelná setkání pro zaměstnance z výroby, aby tak zaměstnanci měli možnost vyjádřit své obavy či bariéry spojené se vzděláváním.

Důležitým prvkem této komunikační strategie jsou také čtvrtletní schůzky, které by pořádalo personální oddělení. Tyto schůzky by sloužily nejen jako platforma pro představení novinek ve vzdělávacích programech, ale i jako prostor pro otevřenou diskusi, kde by zaměstnanci mohli přímo komunikovat své zkušenosti, názory a získat odpovědi na své dotazy. Schůzky by rovněž umožnily sběr a analýzu zpětné vazby, která by byla klíčová pro další vylepšení vzdělávacích programů a pro zajištění jejich relevancí a přístupnosti.

Implementací tohoto komplexního přístupu k interní komunikaci může společnost výrazně zlepšit informovanost zaměstnanců o dostupných vzdělávacích příležitostech a zároveň zvýšit jejich zapojení do vzdělávacích akcí.

Co se týče komunikace, bylo by dobré rozdělit komunikaci podle toho, koho se konkrétně týká. Zaměstnancům, kteří mají snadný přístup k e-mailu, by personální oddělení mohlo pravidelně zasílat aktualizovaný seznam kurzů a školení, kde bude vypsána forma, datum a obsah školení. Pro zaměstnance ve výrobě by se připravila nástěnka, ke které by měli přístup všichni zaměstnanci z výroby. Pravidelně by se tam umísťoval vytištěný seznam. Dalším doporučením může být i vytvoření sdíleného dokumentu, tam by se zaměstnanci rovnou mohli zapisovat. Dále by personální oddělení mohlo pořádat čtvrtletní schůzky, kde by zaměstnanci měli možnost dozvědět se novinky, také by zde mohli diskutovat jejich bariéry či obavy ze vzdělávání. Diskuse by také umožnily poskytnutí zpětné vazby od zaměstnanců.

Druhým bodem je implementace systémového přístupu ke vzdělávání. To znamená, že je nutné nejen definovat roční vzdělávací plán s konkrétními cíli, ale také zavést hodnotící systém, který bude zahrnovat jak kvalitativní, tak i kvantitativní metody hodnocení účinnosti školení. Tento systematický přístup by zajistil, že vzdělávací aktivity budou plně v souladu jak s obecnými cíli společnosti, tak i s individuálními potřebami zaměstnanců.

V rámci ročního vzdělávacího plánu je důležité stanovit jasné a měřitelné cíle pro každé školení a kurz. Tyto cíle by měly reflektovat nejen požadavky konkrétních pozic, ale i obecné strategické směřování organizace. Důležité je klást důraz také na efektivní plánování a přizpůsobení vzdělávacích aktivit tak, aby odpovídaly jak strategickým, tak i operativním potřebám, a aby umožnily zaměstnancům získat dovednosti, které jsou nejen aktuálně relevantní, ale které podporují jejich osobní růst a rozvoj kariéry.

Pro hodnocení účinnosti školení je zásadní zavést systém, který kombinuje kvalitativní a kvantitativní metody. Kvantitativní metody jsou testy znalostí před a po školení, umožňují objektivně změřit přírůstek znalostí. Kvalitativní metody, včetně dotazníků spokojenosti a rozhovorů s účastníky, poskytují hlubší vhled do toho, jak účastníci vnímají relevanci

a aplikovatelnost získaných znalostí v praxi. Tento kombinovaný přístup umožní lépe pochopit účinnost jednotlivých vzdělávacích intervencí a identifikovat oblasti potřebující zlepšení.

Dalším klíčovým aspektem tohoto přístupu je vytvoření detailních dovednostních profilů pro jednotlivé pozice. Tyto profily by měly jasně specifikovat, které dovednosti a kompetence jsou pro danou pozici nezbytné, a na základě toho by měly být přizpůsobeny i vzdělávací aktivity. Tímto způsobem lze zajistit, aby bylo vzdělávání maximálně relevantní a efektivní a aby bylo možné získané dovednosti řádně aplikovat v praxi.

Zavedení těchto prvků do praxe přinese společnosti významné výhody. Nejenže zvýší efektivitu vzdělávacích aktivit, ale také pomůže zaměstnancům lépe porozumět své vlastní roli a příspěvku k celkovým cílům společnosti, což může vést k větší angažovanosti a spokojenosti v práci. Díky systematickému přístupu ke vzdělávání může organizace také rychleji reagovat na změny na trhu práce a udržovat si konkurenční výhodu tím, že její zaměstnanci jsou dobře vyškoleni a připraveni čelit budoucím výzvám.

Dalším doporučením je pečlivé a jasné definování cílů, obsahu, očekávaných výsledků a specifikací pro každý nabízený vzdělávací kurz. Poskytování těchto detailních informací je klíčové pro zvýšení transparentnosti a přehlednosti vzdělávacích možností, což může vést k lepšímu rozhodování zaměstnanců o účasti na kurzech. Přehledně strukturovaný popis každého kurzu by měl být dostupný v již zmíněném sdíleném dokumentu. Tento dokument by měl sloužit jako hlavní místo pro veškeré informace související s nabídkou školení včetně termínů, lektorů a obsahu kurzu. Kromě sdíleného dokumentu by mohl být zaveden interaktivní kalendář, který by poskytl aktuální přehled všech plánovaných vzdělávacích aktivit. Tento kalendář by umožnil zaměstnancům nejen snadný přehled o dostupných kurzech, ale také by jim umožnil pohodlně se na školení přihlásit a spravovat své vzdělávací plány. Interaktivní kalendář by navíc mohl sloužit i jako nástroj pro sledování účasti a zpětné vazby od účastníků, což by značně usnadnilo správu a evaluaci vzdělávacích programů.

Integrace tohoto systému a plánovacích nástrojů by posílila viditelnost a dostupnost vzdělávacích programů a zároveň by pomohla zvýšit i angažovanost zaměstnanců. Při správném nastavení a propagaci těchto nástrojů lze očekávat, že zaměstnanci budou mít lepší přehled o tom, jaké kurzy jsou pro jejich kariérní růst a osobní rozvoj nejvhodnější, což může vést k vyšší účasti na školeních a rovněž i k lepšímu využití investic do vzdělávání.

Posílení role manažerů v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je klíčovým faktorem pro úspěch jakékoliv organizace. Pro manažery by měly být zavedeny speciální školící programy, které by je vybavily potřebnými znalostmi a dovednostmi pro efektivní řízení a podporu rozvoje svých podřízených. Tyto programy by měly zahrnovat techniky motivace, metodiky hodnocení a nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců. Takové školení by manažerům poskytlo kompetence potřebné k tomu, aby mohli aktivně a účinně přispívat k profesnímu růstu svých týmů.

Dále by bylo vhodné vytvořit jakýsi mentorovací program, který by umožnil zkušeným zaměstnancům a manažerům poskytovat mentorství svým méně zkušeným kolegům. Tento přístup by podpořil sdílení znalostí a zkušeností v rámci organizace a zároveň by pomohl novým nebo méně zkušeným zaměstnancům rychleji se adaptovat na pracovní prostředí a rozvíjet své dovednosti. I když je mentorování časově náročné, jeho efektivita v podpoře osobního a profesního růstu je významná a často vede ke zvýšení celkové produktivity a spokojenosti v týmu.

Implementace těchto školících a mentorovacích programů by však vyžadovala koordinované úsilí personálního oddělení a vedení společnosti, aby tím byly zajištěny potřebné zdroje

a struktury. Pro menší firmy, jako je i HIT OFFICE, s.r.o., by mohlo být logisticky náročné tyto programy zavádět, ale jejich potenciální přínos pro organizaci a její zaměstnance je značný. Efektivní využití těchto programů by nejen posílilo vzdělávací a rozvojové možnosti, ale také by mohlo výrazně přispět k lepší spolupráci.

Pro efektivní řízení a zlepšení vzdělávacích aktivit je klíčové zavést měřitelná kritéria, která umožní hodnotit úspěšnost jednotlivých kurzů. Tato kritéria by měla zahrnovat účast, spokojenost účastníků, a především přínos školení pro pracovní výkony zaměstnanců. Stanovení konkrétních klíčových indikátorů výkonnosti pro každý kurz umožní nejen sledování jejich efektivity, ale také poskytne cenné informace pro další plánování vzdělávacích aktivit. Kromě definování účinných měřitelných kritérií je rovněž důležité zavést pravidelné schůzky s vedením společnosti, kde budou tyto výsledky prezentovány. Tyto schůzky by měly poskytovat tolik potřebný prostor pro diskusi, kde budou tyto výsledky prezentovány. Na základě výsledků pak lze zlepšovat a integrovat další vzdělávací akce.

Na základě zjištění z výzkumného šetření je zřejmé, že existuje zvýšený zájem zaměstnanců o online či hybridní formáty vzdělávacích kurzů. Tento trend reflektuje rostoucí potřebu flexibility v profesním rozvoji, což umožňuje zaměstnancům přizpůsobit účast na vzdělávacích aktivitách svým individuálním časovým možnostem a preferencím. Implementace online a hybridních vzdělávacích programů tak může výrazně přispět k efektivnějšímu a přístupnějšímu vzdělávání ve společnosti. Rozšíření nabídky kurzů o online a hybridní formáty vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje technologickou infrastrukturu, obsahové a didaktické přizpůsobení kurzů pro virtuální prostředí a zajištění kvality a interaktivity materiálů. To může zahrnovat investice do vzdělávacích platforem, školení lektorů pro práci v online prostředí a vývoj interaktivních online materiálů, které podporují angažovanost a efektivní učení na dálku.

Tato změna by také měla být podpořena jasnou komunikační strategií, která zaměstnancům vysvětlí přínos a možnosti nově dostupných online a hybridních formátů. Důležité bude zahrnout i mechanismy zpětné vazby, které pomohou vyhodnocovat efektivitu online kurzů a poskytnou cenná data pro jejich další zlepšování.

Integrace online kurzů do vzdělávací strategie společnosti může přinést řadu výhod, včetně vyšší flexibility pro zaměstnance, snížení nákladů na školení a možnost oslovit zaměstnance na různých místech bez potřeby cestování. Toto rozšíření nabídky by mělo být pečlivě plánováno a koordinováno s celkovými cíli společnosti a potřebami zaměstnanců, aby se tak maximalizoval její přínos a podpořila celková efektivita vzdělávací iniciativy.

Dalším klíčovým doporučením pro zvýšení efektivity vzdělávání a profesního růstu ve společnosti je sestavení jasně strukturovaných kariérních cest pro každé oddělení. Toto opatření by mělo zahrnovat definování specifických kroků a dovedností, které jsou potřebné pro postup na vyšší pozice v rámci organizace. Kariérní cesty by měly být transparentní a přístupné pro všechny zaměstnance, aby měli jasno o možnostech svého profesního rozvoje a o tom, jaké kvalifikace a dovednosti je třeba rozvíjet pro dosažení konkrétních profesních cílů. Paralelně s tím by mělo dojít k zavedení individuálních rozvojových plánů pro zaměstnance. Tyto plány by měly být vytvářeny ve spolupráci s přímými nadřízenými a měly by pravidelně reflektovat nejen aktuální potřeby zaměstnance a oddělení, ale také strategické směřování společnosti. Individuální rozvojové plány by měly být flexibilní a pravidelně aktualizované, aby odrážely jak změny v roli zaměstnance, tak změny ve vnějším a vnitřním prostředí společnosti. Zavedení těchto plánů umožní zaměstnancům lepší orientaci v tom, co je od nich očekáváno, a poskytne jim cenné informace o tom, jak mohou své profesní dovednosti a znalosti dále rozvíjet. Manažeři budou mít díky těmto plánům lepší přehled



o vzdělávacích a rozvojových potřebách svých podřízených, což jim umožní efektivněji řídit a podporovat jejich růst.

Tento strukturovaný přístup nejenže podpoří motivaci zaměstnanců tím, že jim jasně ukáže cestu k dosažení profesního růstu, ale také pomůže společnosti lépe řídit talenty a připravit se na budoucí potřeby v oblasti lidských zdrojů. Revize a aktualizace těchto plánů zajistí, že budou stále relevantní a zcela v souladu s aktuálními cíli a potřebami jak na straně zaměstnanců, tak na straně společnosti.

Z rozhovorů s manažery vyplývá chybějící klíčový aspekt pro úspěšný vzdělávací proces ve společnosti, jímž je právě motivace. Například Vodák a Kucharčíková (2011, s. 104) identifikují řadu motivačních faktorů, které přispívají k zapojení zaměstnanců do firemních vzdělávacích programů. Tyto faktory zahrnují možnost zlepšení jejich postavení v týmu, nutnost udržení stávající pracovní pozice, příležitosti pro kariérní růst nebo získání nového zaměstnání. Další motivací je dle autorů osobní seberealizace a využití nově získaných kvalifikací, získání akademických nebo profesních titulů i schopnost vykonávat práci s vyšší kvalitou a flexibilitou. Vysoké vzdělání může vést k lepšímu platovému ohodnocení a zisku sociálních výhod, což zaměstnanci vnímají jako významný benefit. Kromě toho účast na vzdělávacích programech umožňuje zaměstnancům uplatnit svůj potenciál v nových projektech. Tyto faktory dohromady tvoří silnou motivaci pro zaměstnance, aby se aktivně zapojovali do rozvojových a vzdělávacích aktivit nabízených firmou.

Je zřejmé, že motivace je nezbytná pro to, aby byli zaměstnanci ochotni se aktivně zapojovat do nabízených kurzů a využívat rozvojové příležitosti, které firma poskytuje. To vyžaduje komplexní přístup, který zahrnuje jak vnitřní, tak i vnější motivační faktory. Interně by mělo dojít k posílení komunikace o přínosech vzdělávání, kde je důležité, aby zaměstnanci viděli jasnou spojitost mezi svým rozvojem a příležitostmi pro profesní růst, zlepšením pracovních výsledků nebo možnostmi postupu v kariéře. Toto může zahrnovat jasně komunikované možnosti pro postup na vyšší pozice, které jsou spojeny s určitými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami. Externě je třeba vytvářet stimulující prostředí, které bude vzdělávání podporovat. To zahrnuje finanční podporu pro kurzy, které si zaměstnanci sami vyberou, nebo jiné benefity, jako jsou bonusy a uznání za úspěchy v učení. Manažeři by měli být vyškoleni, aby byli schopni efektivně motivovat své podřízené ke vzdělávání a rozvoji. To zahrnuje techniky pro identifikaci individuálních motivací a zájmů zaměstnanců, stejně jako schopnost poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu, která posiluje pozitivní dopady vzdělávání na jejich každodenní pracovní činnosti. Dalším krokem může být zavedení systému odměn a uznání pro ty, kteří se aktivně zapojují do vzdělávacích programů a demonstrují výsledky svého učení v praxi. Tento systém by neměl být pouze finanční, ale může také zahrnovat veřejné uznání úspěchů, příležitosti pro sdílení získaných znalostí s kolegy nebo třeba přístup k exkluzivním vzdělávacím zdrojům.

Ve své podstatě je zásadní, aby společnost vytvořila kulturu, kde je vzdělávání a osobní rozvoj vnímán jako klíčový prvek profesního života každého zaměstnance. Tím se zformuje prostředí, kde se zaměstnanci nejen chtějí učit a rozvíjet, ale kde jsou za to také řádně oceňováni a motivováni.

Z výsledků šetření vyplývá, že personální oddělení firmy není dostatečně rozvinuté, což může představovat značný problém v kontextu plnění strategických cílů a efektivního řízení lidských zdrojů. Vzhledem k rostoucím požadavkům trhu a potřebě adaptace na dynamické pracovní prostředí je klíčové, aby bylo personální oddělení posíleno a jeho funkce rozšířeny. Prvním krokem by mělo být rozšíření týmu HR o další odborníky, což umožní efektivnější pokrytí všech klíčových oblastí, jako jsou nábor, rozvoj, školení a správa zaměstnaneckých vztahů. Tým by měl být vybaven nejnovějšími nástroji a metodami pro moderní řízení

lidských zdrojů, včetně softwarových řešení pro automatizaci a optimalizaci HR procesů. Dalším důležitým prvkem je systematické vzdělávání členů HR týmu, které by mělo zahrnovat nejen aktuální trendy v HR managementu, ale také specifické dovednosti potřebné pro zvládnutí výzev spojených s růstem a rozvojem firmy. Tímto přístupem lze zvýšit kompetence týmu a jeho schopnost adekvátně reagovat na interní a externí změny.

Z rozhovorů vyplynulo, že stanovení jasného rozpočtu pro vzdělávací a rozvojové aktivity ve společnosti chybí, přičemž by mělo mít a má značný význam. Absence přesně definovaného rozpočtu totiž může vést k neefektivnímu využívání zdrojů i k omezené možnosti plánovat dlouhodobé vzdělávací strategie. Jasně stanovený rozpočet by znamenal, že společnost bere vzdělávání svých zaměstnanců vážně a že je plně připravena investovat do jejich rozvoje. Rozpočet by měl být navržen tak, aby odpovídal nejen aktuálním potřebám společnosti, ale také jejím strategickým cílům a očekávanému rozvoji. Důležité je, aby rozpočet beze zbytku reflektoval potřeby všech oddělení a poskytoval dostatečnou flexibilitu pro pokrytí různých typů školení a rozvojových programů, včetně těch, které jsou zaměřené na technické dovednosti, měkké dovednosti, leadership a další specifické potřeby.

Vytvoření dobře strukturovaného rozpočtu nejenže zvýší efektivitu vzdělávacích aktivit, ale také pomůže zabezpečit, že všechny investice do rozvoje zaměstnanců budou dobře promyšleny a budou mít zcela jasný cíl. Důležité je také pravidelné revidování rozpočtu, aby tento reflektoval měnící se potřeby společnosti a jejího trhu. Tento průběžný proces umožní společnosti lépe reagovat na nové výzvy a využívat nové příležitosti pro rozvoj zaměstnanců.

V současné situaci, kdy organizace nemá jasně stanovený rozpočet pro vzdělávací aktivity, je obtížné určit, jaké náklady na školení jsou pro firmu přijatelné. Z téhož důvodu zde také nejsou vyčísleny jednotlivé vzdělávací kurzy. To, že organizace nemá stanovený rozpočet pro vzdělávací aktivity, představuje významnou překážku v plánování a realizaci efektivních vzdělávacích programů, které jsou klíčové pro rozvoj dovedností zaměstnanců i pro celkovou konkurenceschopnost firmy. Rozpočet lze stanovit následujícím způsobem:

- Jednou z možností je stanovit rozpočet na školení jako procento z celkových mzdových nákladů firmy. Tento přístup je široce používán a umožňuje udržet investice do vzdělávání v poměru k celkovým nákladům na zaměstnance;
- Další metodou je určení fixní částky, která bude investována do každého zaměstnance ročně. Toto umožňuje jednoduché a transparentní plánování;
- Tento přístup vyžaduje stanovení konkrétních vzdělávacích cílů a odhad nákladů na jejich dosažení. Je vhodný pro firmy, které mají jasné strategické vzdělávací plány.

Pro efektivní zavedení vzdělávacího rozpočtu lze organizaci doporučit zahájit proces s interním auditem stávajících vzdělávacích aktivit a jejich nákladů. Tento krok pomůže identifikovat oblasti, kde je možné dosáhnout kýžených úspor, a zároveň posílit investice do klíčových oblastí. Následně by měla být stanovena prioritní školení a odhadnuta jejich nákladová efektivnost vzhledem k očekávanému přínosu. Stanovení rozpočtu pro školení je zásadní pro systematický rozvoj zaměstnanců i celkovou úspěšnost firmy. Bez jasně definovaného rozpočtu riskuje organizace, že její vzdělávací aktivity budou nekoordinované a budou méně efektivní. Implementace jasně stanoveného rozpočtu také umožňuje lepší kontrolu nad náklady a zajišťuje, že investice do vzdělávání jsou v souladu s dlouhodobými cíli a potřebami organizace.

Implementace systému spolufinancování vzdělávacích aktivit zaměstnanci a zaměstnavatelem by mohla představovat účinný nástroj ke zvýšení motivace a závazku zaměstnanců vůči absolvovaným kurzům a školením. Tento model nabízí několik klíčových výhod. Když zaměstnanci investují své vlastní prostředky do svého vzdělávání, obvykle projevují vyšší úroveň angažovanosti a snaží se dosáhnout lepších výsledků. Tato větší zapálenost může vést

k vyšší efektivitě vzdělávacích programů. Systém spolufinancování motivuje zaměstnance k pečlivějšímu výběru kurzů, které nejlépe odpovídají jejich kariérním ambicím a osobním zájmům, což může vést k větší profesní spokojenosti a rozvoji potřebných kompetencí. Fakt, že firma se zaváže doplatit část nákladů po úspěšném dokončení školení, může zaměstnance motivovat nejen k účasti, ale i k větší loajalitě vůči zaměstnavateli, který investuje do jejich rozvoje. Systém, kde zaměstnanci dostanou zpět svůj finanční vklad po úspěšně složeném testu, poskytuje jednoduchý způsob, jak měřit úspěšnost školení. Neúspěch nebo nedokončení kurzu znamená, že část nákladů zůstane na zaměstnanci, což firmě umožňuje identifikovat a vylepšit méně efektivní školení.

Je důležité, aby byl tento systém pečlivě navržen a transparentně komunikován všem zaměstnancům, aby tak bylo zajištěno jejich plné porozumění pravidlům a přínosům. Je také nezbytné, aby byla vzdělávací nabídka firmy přístupná a relevantní pro širokou škálu zaměstnanců a aby systém nepředstavoval neúměrnou finanční zátěž pro ty, kteří si nemohou z finančních důvodů dovolit tyto úhrady.

## 4 Závěr

Diplomová práce nazvaná *Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti* popisovala a interpretovala téma systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci, konkrétně v HIT OFFICE, s.r.o., což je český výrobce archivačních potřeb, kancelářských potřeb a od roku 2013 také výrobce papírových obalů na potraviny. Hlavní cíl práce byl zaměřen na vypracování detailních opatření, která by vedla ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve sledované organizaci. K dosažení tohoto cíle byly stanoveny tři dílčí cíle. Prvním z nich bylo popsat současný stav procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a určit jeho silné a slabé stránky. Druhý dílčí cíl spočíval ve vyhodnocení, do jaké míry stávající systém obsahuje prvky systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji. Třetím cílem bylo přehledně zmapovat teoretická východiska pro zkoumanou problematiku.

V teoreticko-metodologické části prezentované diplomové práce byly detailně rozebrány a komentovány principy a metody systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jak je pojímá současná odborná literatura. Teorie i praxe potvrzují důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnostech moderní doby, které jsou charakterizovány rychlými technologickými změnami a dynamickým tržním prostředím. Neustálé zvyšování kvalifikace a adaptabilita zaměstnanců jsou klíčovými elementy zajišťujícími konkurenceschopnost organizace. Klíčovým aspektem je v tomto ohledu určité uvědomění, že vzdělávání a rozvoj se neomezuje výhradně na prosté nabytí nových dovedností, ale také se opírá o udržení kroku s vývojem ve světě i v tuzemsku a s novými technologiemi a pracovními metodami.

S rostoucími požadavky na digitální gramotnost se stává nezbytností začlenění technologického školení do standardních vzdělávacích programů. Důležité je zdůraznit, že význam vzdělávání narůstá nejen u mladších pracovníků, ale i u zástupců starších generací, pro které může digitalizace pracovního prostředí zejména zpočátku představovat poměrně náročnou výzvu. Zahrnutí kurzů zaměřených na technologické dovednosti je tak stejně důležité jako absolvování kurzů cizích jazyků, především profesní angličtiny. To je zásadní pro to, aby organizace dokázala plnit požadavky globálního trhu. Pro každého zaměstnance, ať už ve výrobním sektoru nebo ve vyšších manažerských pozicích, je zcela nezbytné pokračovat ve svém vzdělávání a rozvoji, aby byly jeho kompetence v souladu s neustálými změnami a výzvami současného trhu. Vzdělávací a rozvojové programy proto musí být pečlivě sestaveny v souladu s potřebami jednotlivců a plně odpovídat specifikům a možnostem příslušné pozice a odvětví, ve kterém zaměstnanci pracují. V praxi to znamená důslednou přípravu a realizaci plánů osobního rozvoje, které specifikují konkrétní cíle a metody za účelem dosažení těchto cílů, a to v souladu s individuálními potřebami pracovníků. Tato plánovaná a strukturovaná aktivita nejenže podporuje kontinuální profesní růst zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich motivaci a angažovanost ve firmě, což přispívá k celkové produktivitě a inovativní kapacitě organizace.

Je zřejmé, že vzdělávací a rozvojové strategie by měly být pružné a schopné reagovat na rychle se měnící tržní podmínky a technologie. Proto se doporučuje, aby organizace pravidelně přehodnocovaly a aktualizovaly své vzdělávací programy, aby co nejlépe odpovídaly nejen současným, ale i budoucím potřebám zaměstnanců a trhu. Tento přístup zajišťuje, že zaměstnanci nezískávají pouze dovednosti potřebné pro jejich současné pozice, ale jsou dobře připraveni i na možné budoucí role a výzvy. Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mají velmi vysokou strategickou hodnotu, neboť jsou zásadním prvkem zajišťujícím schopnost organizace efektivně reagovat na proměnlivé a náročné tržní podmínky. V daném ohledu se potvrzuje, že organizace, která systematicky investuje do rozvoje svých vlastních lidí, je podstatně lépe připravena čelit nastalým výzvám a využívat

příležitosti, které turbulentní trhy přinášejí. Bez adekvátního vzdělávacího a rozvojového programu by totiž firma prakticky neměla žádnou šanci dosahovat dlouhodobých strategických úspěchů a udržet si svou konkurenceschopnost a růst.

V rámci této diplomové práce byla realizována důkladná analýza stávajícího stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkoumané společnosti, která tvoří důležitou součást analytické části této studie. Po úvodním představení zkoumané firmy byl proveden zevrubný rozbor jejího vzdělávacího systému, který je strategickou součástí interních procesů. Daný systém je částečně popsán v interních dokumentech společnosti.

Management firmy se aktivně snaží o další posílení a zdokonalení vzdělávacího systému, což je vnímáno jako rozhodující prvek pro udržení konkurenceschopnosti společnosti. Zaměstnanci jsou povzbuzováni a vyzýváni k tomu, aby se aktivně podíleli na výměně zkušeností a dovedností, což zlepšuje pracovní prostředí a podporuje kontinuální učení. Nicméně výzkum odhalil i několik slabých stránek současného vzdělávacího systému. Jednou z nich je i nedostatečná zpětná vazba ze strany účastníků vzdělávacích programů, což omezuje schopnost organizace hodnotit a optimalizovat efektivitu vlastních vzdělávacích aktivit. Další slabostí je neadekvátní komunikace uvnitř organizace, což může vést k nežádoucím nedorozuměním, nepochopení, nevyrovnanému zatížení jednotlivých členů týmu, šumům a neefektivní koordinaci vzdělávacích iniciativ. Kromě toho absenci specifického rozpočtu pro vzdělávací aktivity lze považovat za skutečně kritický nedostatek, jenž brání systematickému plánování a realizaci vzdělávacích programů. Za účelem zlepšení současného stavu by měl být jako první krok zaveden jasný rozpočet určený výlučně pro vzdělávací účely, což umožní lepší plánování a alokaci zdrojů na specifické vzdělávací aktivity. Tím by bylo možné zefektivnit investice do rozvoje zaměstnanců a zajistit, že vzdělávací programy budou plně v souladu s dlouhodobými cíli organizace. Takto koncipovaný přístup by měl vést ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, stejně jako i ke zlepšení interní komunikace a celkovému zvýšení výkonnosti organizace. Také by to mohlo přispět k lepšímu vnímání organizace jak zevnitř, tak i zvenčí, což by mohlo přilákat talentované nové pracovníky a zároveň udržet stávající zaměstnance.

Na základě uvedených zjištění se diplomová práce zaměřila na návrhy, které by mohly stávající systém vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci zlepšit. Zjištění získaná z analýzy dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery vedla k formulaci několika klíčových doporučení, která by mohla efektivně přispět k optimalizaci vzdělávacích procesů v organizaci. Prvním doporučením je vylepšení interní komunikace vzdělávacích příležitostí. Bylo navrženo několik komunikačních kanálů, které by měly poskytovat jasné a aktuální informace o dostupných kurzech a školeních, včetně termínů a obsahu. Dále je doporučeno využití Microsoft Teams pro organizaci a rezervaci účasti na školeních, což umožní lepší plánování a přístupnost. Zavedení regulérních čtvrtletních schůzek personálního oddělení se zaměstnanci by také přispělo k lepšímu pochopení potřeb zaměstnanců a získání potřebné zpětné vazby, která je nezbytná pro další zlepšení vzdělávacích programů. Rozvoj dovedností manažerů je dalším důležitým aspektem, přičemž navrhovány jsou v této oblasti především speciální školicí programy sloužící ke zvýšení jejich schopnosti efektivně řídit a podporovat rozvoj jimi vedených týmů. Toto zahrnuje techniky motivace a nástroje pro identifikaci a hodnocení vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Zavedení flexibilních vzdělávacích formátů, včetně online a hybridních možností, by umožnilo zaměstnancům lépe se přizpůsobit vzdělávacím aktivitám podle jejich individuálních časových možností a preferencí.

Klíčovým prvkem pro zajištění úspěšné realizace těchto doporučení je stanovení jasného a důkladně plánovaného rozpočtu pro vzdělávací aktivity, který by v maximální míře odrážel strategické cíle organizace a zároveň byl dostatečně flexibilní, aby tak zcela pokryl různé typy školení a rozvojové programy. Implementace těchto doporučení by měla vést k vytvoření

efektivnějšího, inkluzivnějšího a zároveň adaptabilnějšího vzdělávacího systému, jenž by byl s to podpořit osobní růst zaměstnanců a zároveň přispět k celkové konkurenceschopnosti a prosperitě organizace.

Diplomová práce se primárně zaměřuje na teoretické základy související s vybraným tématem systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což bylo definováno jako druhý dílčí cíl práce. Tento krok byl zásadní pro poskytnutí pevného teoretického rámce pro další výzkumné činnosti. Následně byly použity tyto teoretické vstupy pro popis stávajícího vzdělávacího systému ve zkoumané společnosti, včetně identifikace jeho silných a slabých stránek, což představovalo první dílčí cíl. Třetím dílčím cílem bylo zjistit, nakolik stávající systém vzdělávání a rozvoje obsahuje prvky systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále bylo na základě výsledků z realizovaného smíšeného výzkumu, který kombinoval kvantitativní a kvalitativní metody, nutné formulovat doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje. Tato doporučení byla přizpůsobena specifickým potřebám organizace a měla za cíl zvýšit efektivitu vzdělávacích procesů, podpořit profesní rozvoj zaměstnanců a posílit konkurenceschopnost společnosti. Tento proces formulace a prezentace doporučení představuje naplnění primárního cíle práce. Závěrem lze konstatovat, že všechny stanovené cíle byly díky systematickému a metodologicky korektnímu přístupu úspěšně splněny. Výzkum potvrdil, že systematické vzdělávání a rozvoj mají zásadní význam pro udržení konkurenceschopnosti organizace v dynamickém prostředí současného trhu práce. Tato práce tedy přináší cenný přínos jak pro akademické prostředí, tak pro manažerskou praxi ve zkoumané organizaci, poskytuje důkazy o významu investic do lidských zdrojů a podává návrhy na jejich efektivní využití.

Výstupy této diplomové práce budou prezentovány managementu společnosti HIT OFFICE, s.r.o., aby mohla posoudit veškeré možnosti implementace navrhovaných doporučení. Jednotlivé zpracované návrhy vycházejí z důkladné analýzy stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jsou podloženy jak teoretickými poznatky, tak i výsledky primárního sběru dat. Management by měl tyto informace využít jako základ pro strategické rozhodování o budoucích směrech vzdělávacích a rozvojových aktivit, které by měly vést k efektivnějšímu a cílenějšímu využívání lidských zdrojů ve společnosti. Přijetí těchto doporučení by mělo přispět k lepšímu uspokojení specifických vzdělávacích potřeb zaměstnanců a zároveň by mělo podpořit celkovou konkurenceschopnost organizace na trhu.

# Literatura

## Odborné knihy a časopisy

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3.
- BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2023, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BARTÁK, J., DEMJANENKO, M. *Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka*. Praha: Grada, 2021. 292 s. ISBN 978-80-247-3997-7.
- BELLO, I., KAZIBWE, S. Multinational Corporations, Education and United Nations Development Goals: A Literature Review. *Social Policy Issues*, 2022, vol. 58, no. 3, p. 239-257. DOI: 10.31971/ppp/156014.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BERNSTEIN, A., BEEFERMAN, L., The Materiality of Human Capital to Corporate Financial Performance. *SSRN Electronic Journal* 2015. DOI:10.2139/ssrn.2605640.
- BIECH, E. *Training & Development For Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5.
- BLÁHA, J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Albatros média, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BLÁHA, J., et al. *Řízení lidských zdrojů*. Albatros Media a.s., 2016. 240 s. ISBN 978-80-726-1434-9.
- CALICCHIO, S. *Snadný přístup k psychologii práce: Úvodní příručka pro využití psychologických poznatků v oblasti práce a organizací*. Praha: Calicchio, 2021. ISBN 9791220842372.
- ČAPEK, R. *Moderní didaktika: lexikon výukových a hodnoticích metod*. Praha: Grada, 2015. 624 s. ISBN 978-80-247-3450-7.
- DVOŘÁČKOVÁ, V. *Anglická terminologie pro učitele: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2021. 224 s. ISBN 978-80-271-2470-1.
- EGER, L. *E-learning a jeho aplikace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2020. ISBN 978-80-261-0952-5.
- FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- GABRHELOVÁ, G. et al. Professional Corporate Employee Education from the Point of View of the Types of Education and the Applied Forms of Education. *International Journal of Engineering Pedagogy*, 2023, 13.2.
- GAVIN, J. *Foundations of Professional Coaching: Models, Methods, and Core Competencies*. Champaign: Human Kinetics, 2022. 297 s. ISBN 978-1-7182-0083-8.
- HAMÁČEK, J. *Teorie, realita a rozvojové souvislosti ekonomického růstu*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2016. ISBN 978-80-2445-095-7.

- HENDL, J., REMR, J. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. 373 s. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HOPKINS, B. *Learning and Performance. A systemic model for analysing needs and evaluating training*. New York Routledge, 2017. ISBN 978-1-315-41225-2.
- CHANDRAN, K. S. *Principles of Management: A Textbook for University Students*. 2020. 244 s. ISBN 9789353967376.
- JAIN, T., SHARMA, A. Impact of Training and Development on Employee Performance in Retail Sector. A Review Paper.2019. DOI: 10.2139/ssrn.3316856.
- JANIČEK, P., DEPEŠOVÁ, J. Digitálne technológie vo vzdelávaní. *Trendy ve vzdělávání 2021: sborník abstraktů mezinárodní konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2021, s. 13. ISBN 978-80-244-5924-0.
- JEŽKOVÁ PETRŮ, G. *Zajištění lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021, 150 s. ISBN 978-80-88330-37-0.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LACHVAJDEROVA, L., KADAROVA, J., RYBÁROVÁ, D. *Importance and Methods of Education in Companies. Trends and Innovative Approaches in Business Processes*, 2022, vol. 25, p. 180-183.
- LANGER, T. *Moderní lektor Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.
- MARTINOVIČOVÁ, D. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. akt. vyd. Praha: Grada, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vydání. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NOVOTNÁ, H. et al. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2019. ISBN 978-80-7571-052-9.
- OTÁHAL, P. *MBA studium v podmínkách české praxe: současnost a budoucnost vzděláváním manažerů v ČR*. Praha: Grada, 2018. 184 s. ISBN 978-80-247-2017-3.
- PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- POK, J. a POKOVÁ, L. *Dokonalá paměť: jak si zapamatovat úplně cokoli*. Praha: Grada, 2023, 248 s. ISBN 978-80-271-3533-2.
- PRŮCHA, J. *Andragogický slovník*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PRŮCHA, J. *Psychologie učení: teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2020. 268 s. ISBN 978-80-271-2853-2.
- ROHLÍKOVÁ, L. *Flexibilní učení a flexibilní formy vzdělávání na vysoké škole*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2023. 344 s. ISBN 978-80-261-1154-2.



- SIEGLOVÁ, D. *Konec školní nudy: didaktické metody pro 21. století*. Praha: Grada, 2019, 336 s. ISBN 978-80-271-2254-7.
- STŘEDA, L. *eHealth a telemedicina: učebnice pro vysoké školy*. Praha: Grada, 2016. 160 s. ISBN 978-80-247-5764-3.
- SWANSON, R. *Foundations of Human Resource Development*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2022. 574 p. ISBN 978-1-5230-9210-9.
- ŠEBESTÍK, J., FILIP, L. *(Ne)kvalita aneb pravdivý příběh kvality*. Praha: Tz-one, 2017. 254 s. ISBN 978-80-7539-049-3.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN: 978-80-271-3675-9.
- VALIŠOVÁ, A., KOVAŘÍKOVÁ, M. *Obecná didaktika a její širší pedagogické souvislosti v úkolech a cvičeních*. Praha: Grada, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3249-2.
- VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOCHOZKA, M. et al. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.
- ZHUO, J. *První kroky v manažerské pozici. Cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-2893-8.
- ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

### Internetové zdroje

- CITATY.NET Citáty slavných osobností. Citaty.net. [online]. 2023. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z WWW: <https://citaty.net/autori/henry-ford/motivacni-citaty/>
- CRISTESCU, R. 7 Learning and development trends shaping the 2023 training landscape. *Cypherlearning.com* [online]. 2023 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z WWW: <https://www.cypherlearning.com/blog/business/learning-and-development-trends-2023>
- DEBETAZ, E. Top Education Trends to watch in 2024. *EHL Insights* [online]. 2023. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z WWW: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/education-trends>
- DVOŘÁKOVÁ, M. Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání. *Národní ústav pro vzdělávání.cz* [online]. 2021 [cit. 2024-03-01]. Dostupné z WWW: <http://archiv-nuv.npi.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani.html>

HOLKYZMARKETINGU. Mentoring. *Holkymarketingu.cz* [online]. 2024. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z WWW: <https://www.holkymarketingu.cz/mentoring/#terminy>

KURT, S. Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation. *EducationalTechnology.net* [online]. 2016 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z WWW: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>

LANGER, T. Měření výsledků vzdělávání na základě inovovaného Kirkpatrickova modelu. *EPALE European Commission.eu* [online]. 2020 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z WWW: <https://epale.ec.europa.eu/en/node/164307>

MBLUE. Vzdělávání zaměstnanců: 6 nejnovějších trendů. *mBlue.cz* [online]. 2023. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z WWW: <https://mblue.cz/blog/vzdelavani-zamestnancu-6-nejnovejsich-trendu/>

METHA, D. Employee Learning Trends To Shape Your Learning Strategy. *Peoplemanagingpeople.com* [online]. 2024. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z WWW: <https://peoplemanagingpeople.com/employee-lifecycle/employee-learning-trends/>

MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. *Jaroslavmuzik.cz* [online]. 2021 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z WWW: <http://www.jaroslavmuzik.cz/files/materialy-pro-vyuku/profesni-vzdelavani-pruvodce/Profesni-vzdelavani-dospelych.pdf>

STOJAROVÁ, V. Sociální síť ve školství. *Průvodcekarierou.zkola.cz* [online]. 2021. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z WWW: <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/socialni-site-ve-skolstvi/>

TENKL, M. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. *Evaluační teorie a praxe.cz* [online]. 2014 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z WWW: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick>

URBANCOVÁ, H., FAJČÍKOVÁ, A. Vzdělávání zaměstnanců. *Práce a mzda*, [online]. 2019. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu>

### **Primární zdroje**

HITGROUP. Naše firmy. *Hitgroup.cz* [online]. 2024. [cit. 2024-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.hitgroup.cz/nase-firmy>

HITOFFICE. Společnost. *Hitoffice.cz* [online]. 2024. [cit. 2024-04-11]. Dostupné z WWW: <https://www.hitoffice.cz/cz/spolecnost>

Interní materiály Hit Office s.r.o. (2024)

Organizační struktura (2023)

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Autentické rozhovory .....	I
Příloha 2: Dotazníkové šetření .....	XI
Příloha 3: Organizační struktura Hit Office s.r.o. ....	XV
Příloha 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	XVI
Příloha 5: Informace o vzdělávacích aktivitách .....	XVII

# Přílohy

## Příloha 1: Autentické rozhovory

### Rozhovor s jednatelem společnosti

**Termín rozhovoru:** 17. 4. 2024

**Místo:** Sídlo společnosti, Teplice

#### Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R1: Respondent (Jednatel)

#### **D: Dobrý den, jaká je vaše pozice a jak dlouho zde působíte?**

R1: *„Jsem jednatel a jsem tady od začátku. Firmu jsem zakládal.“*

#### **D: Je pro vás důležité, aby se zaměstnanci průběžně vzdělávali?**

R1: *„Ano, je to pro mě důležité. Protože když budou zaměstnanci vzdělanější, tak na tom firma bude lépe. Zaměstnanci budou moci použít své zkušenosti a své dovednosti ve prospěch firmy.“*

#### **D: Jaké jsou z vašeho pohledu slabé a silné stránky vzdělávání ve vaší organizaci?**

R1: *„Začal bych těmi silnými stránky. Silné stránky vidím v tom, že naše organizace dá zaměstnancům opravdu mnoho dovedností. Umí jim dát mnoho dovedností. Protože u nás zaměstnancům necháme velký prostor, velkou kreativitu v tom, co můžou dělat. A pokud jim něco nejde, tak jsme trpěliví a chceme, aby na to sami přišli a naučili se to. Takže si myslím, že v tom jsme hodně silní, že dáváme zaměstnancům prostor a necháme je samostatně pracovat a dáváme jim postupně náročnější úkoly, aby mohli růst. Takže se dá říct, že je ke každému zaměstnanci přístupováno individuálně a podle jeho současných schopností. Naším cílem je, abychom byli samoučící se organizací, aby se zaměstnanci učili sami svoji práci, abychom dobře komunikovali a vlastně posilovali jeden druhého. Když se jeden něco naučí, může to předávat dalším zaměstnancům. To je naše silná stránka a cíl zároveň. A slabé stránky vnímám v kvalitě. Ve smyslu, že lidi jsou stále méně kvalitní a mají čím dál menší zájem. A tím, že společnost v tuhle chvíli správně nemotivuje lidi k tomu, aby byli lepší, protože stačí, když jsou průměrní. Vnímám, že zaměstnanci nemají potřebu na sobě pracovat, ani nemají chuť. V minulosti jsem se snažil, aby zaměstnanci měli chuť a motivaci, ale chodili na vzdělávací kurzy, jenom protože jsem to po nich vyžadoval a nevnímал jsem, že by si z kurzů či školení něco odnášeli. Teď mají možnost se vzdělávat, ale je třeba, aby projeвили zájem. Neumíme pracovat s lidmi, kteří nemají chuť a kteří nechtějí. Takže to u nás můžeme považovat za slabou stránku.“*

#### **D: Jak byste popsal stávající systém vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci?**

R1: *„Náš vzdělávací systém je vlastně v tuhle chvíli nastaven tak, že přeje zaměstnancům, kteří se chtějí něco naučit. Pokud si identifikují, kde mají slabinu, pokud najdou cestu, jak ji odbourat a potřebují či chtějí vzdělání, které si vyhledají, tak těm lidem je cesta otevřená.“*

*Lidé, kteří si myslí, že jsou ve všem nejlepší už dneska, že nic lepšího nepotřebují, tak ty vzdělávat neumíme, a tím pádem je nevzděláváme. Protože mají pocit, že už všechno umějí. Obecně by s, ale dalo říct, že vzdělávací systém je velmi individuální. Samozřejmě jsou školení, které jsou povinné, a tyto školení poskytujeme všem zaměstnancům. Ale co se týče doplňkového vzdělávání a vzdělávání, které je nad rámec nutnosti, je poskytováno především zaměstnancům, kteří mají zájem.“*

**D: Jak je vzdělávání navázáno na krátkodobé i strategické cíle podniku?**

*R1: „Řekl bych, že se na tyto cíle snažíme navazovat. Každý den v naší firmě nás posouvá dál a prakticky lze říct, že každý den se učíme novým věcem a učíme se všichni navzájem. Firma má stanovené krátkodobé i strategické cíle a postupně se k nim snažíme dopracovat. Někteří zaměstnanci se chtějí vzdělávat, a tím pádem k naplnění cílů přispívají více než jiní. Ale můžeme i říct, že pro každého zaměstnance jsou stanoveny cíle a měl by se k nim dopracovat. Například obchodní oddělení má měsíční i roční plán a jejich cílem je tento plán naplnit. A pokud někdo dojde k závěru, že by mu k tomu pomohl nějaký kurz či školení, budu jedině rád, protože uvidím jeho zájem a snahu.“*

**D: Jaká je vaše zkušenost se vzdělávacími kurzy? Navštěvujete nějaké?**

*R1: „Zkušenosti mám dobré i špatné, protože jsem navštívil mnoho nekvalitních kurzů, které mi vlastně nic nepřinesly, ale navštívil jsem i kvalitní kurzy, které mi pomohly. Takže myslím si, že je dneska důležité si správně vybrat. I zaměstnancům doporučuji, že pokud chtějí jít na nějaký kurz, je nejprve důležité prověřit si toho, kdo bude přednášet, kdo bude něco vysvětlovat. Zjistit, zda je to člověk, který umí komunikovat jejich jazykem, takže je důležité si správně vybrat. Pokud jdu na školení něčeho jenom proto, že tam jdu, tak to většinou bývá propadák. Jako v divadle.“*

**D: Mají zaměstnanci možnost vzdělávat se? Případně existují nějaké překážky, které by mohly omezovat jejich vzdělávání?**

*R1: „Samozřejmě, že mají. Jak jsem již říkal, je důležité, aby projevili zájem a aby věděli, k čemu jim vzdělávání pomůže. Takže možnosti mají a překážkou je často jejich lenost a nechuť. Pokud se jim nechce, tak je nikdo nic nenaučí. Jejich osobnostní handicapy jsou velkou překážkou. Jistě nejde říci, že to takto mají všichni zaměstnanci do jednoho, ale řekl bych, že u většiny je právě tato překážka.“*

**D: Řekl byste, že vaše organizace uplatňuje koncept systematického vzdělávání?**

*R1: „Záleží, co si pod tím pojmem člověk představí. S trochou fantazie si dokážu představit, že ano. Protože každý den nás všechny lidi ve firmě vzdělává, takže v tomto ohledu ano. Ale pokud to bereme v jiném smyslu, tak v tuto chvíli ne. Neprobíhá identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace či vyhodnocení. Je to velmi individuální. Snažíme se identifikovat vzdělávací potřeby, ale záleží, jak je zaměstnanec schopný přijmout, že má v něčem mezery. Stává se, že si pracovník identifikuje vzdělávací potřeby i sám, ale žádný systém v tom vyloženě není. Naše personální oddělení je v zárodku. Dlouho jsme dokázali fungovat i bez něj, takže vlastně toto oddělení pomalu budujeme a personální oddělení ještě nedošlo do fáze, kdy by bylo schopno mít koncept systematického vzdělávání. My jsme dnes otevření zaměstnancům, kteří si umějí identifikovat problém a umějí si najít řešení, ale nejsme v situaci, že bychom dokázali hledat problém a řešit ho za ně. Na to bychom potřebovali vyzrálější personální oddělení. Ale do budoucna na tom chceme zapracovat.“*

**D: Jsou vzdělávací aktivity zaměřeny také na měkké dovednosti? Případně které?**

*R1: „Myslím si, že ano. Řekl bych, že každá porada, každá komunikace mezi zaměstnanci je někdy dost náročný trénink měkkých dovedností. My se většinou ty měkké dovednosti učíme*

*praxi. Každý zaměstnanec potřebuje jiný přístup a je potřeba s každým jednat jinak. Nebo například pokud má někdo problém s plánováním času, poradím mu, ale on sám musí vyzkoušet, co mu vyhovuje nebo funguje. Za těch kolik let, co pracuji s lidmi, jsem zjistil, že neexistuje jeden jediný přístup, který by platil na všechny. To stejné platí, i pokud někomu poradíte nebo půjde na školení či kurz. Někomu funguje to a jinému zase to. A to je i důvod, proč bych rád, aby si zaměstnanci pomáhali navzájem, protože jednomu funguje něco a poradí to kolegovi, který si to přizpůsobí dle sebe a může svůj způsob zase někomu poradit.“*

**D: Můžete popsat, jakou roli hraje vedení organizace v podpoře vzdělávání a rozvoje zaměstnanců? Jaká opatření by podle vás mohla tuto podporu ještě posílit?**

*R1: „Myslím si, že vedení hraje velkou roli, protože vedení se vlastně podílí na denních, operativních věcech a ve finále pořád těm lidem bourá nějaké jejich zažité věci a uspokojení. Takže tím, že požadavky vedení se zvyšují a mění, tak jsou zaměstnanci vlastně stále motivováni a vedení je posouvá k tomu, aby byli lepší. A opatření? No. Možná bychom mohli více komunikovat, jaké možnosti zaměstnanci mají. Možná ještě víc mít více času, síly a důslednosti k zaměstnancům, to by asi pomohlo ještě víc.“*

**D: Má podnik program talent managementu – pracujete nějak s „talenty“?**

*R1: „No, vyloženě program na to nemáme. Ale určitě s talenty pracujeme. Každý nadřízený se snaží zjistit talent svých podřízených a v případě, že ti podřízení mají nějakou schopnost, tak se snaží jim věnovat více pozornosti, aby jim mohli předat nějaké své znalosti či dovednosti. Pokud je v organizaci člověk, u kterého vidíme, že má potenciál, snažíme se mu dávat i náročnější úkoly, aby se mohl naučit více věcí.“*

**D: Děkuji Vám za rozhovor.**

*R1: „Také děkuji.“*

Zdroj: vlastní přepis

## **Rozhovor s manažerem závodu**

**Termín rozhovoru:** 17. 4. 2024

**Místo:** Sídlo společnosti, Teplice

**Zúčastněné osoby:**

D: Dotazující

R2: Respondent (Manažer závodu)

**D: Dobrý den, jaká je vaše pozice a jak dlouho zde působíte?**

R2: *„Pracuji na pozici vedoucího závodu. Na pozici nebo i ve firmě pracuji necelé tři roky.“*

**D: Jakou roli hrají linioví manažeři v oblasti vzdělávání?**

R2: *„Ve všech firmách zásadní. V naší firmě je vyšší odbornost nadřízeného pracovníka navíc zásadní v jakékoli oblasti činnosti.“*

**D: Jak se plánují a organizují vzdělávací aktivity?**

R2: *„Vzdělávací aktivity jsou nyní v iniciativě samotných zaměstnanců. Zakládáme si na individuálním přístupu. Já sám jsem již dvakrát využil možnost kurzu a tato forma mi vyhovuje. Řekl bych ale, že tato iniciativa u ostatních zaměstnanců není běžná.“*

**D: Jak byste popsal stávající systém vzdělávání a rozvoje v organizaci? Můžete zmínit, jaké typy školení a rozvojových programů jsou dostupné?**

R2: *„Jak jsem již uvedl, plán vzdělávání není zcela vytvářený. Je hodně postavený na osobní iniciativě zaměstnance. Samozřejmě i u nás jsou povinné školení, jako je BOZP, PO a další. Při zaučování zaměstnanců probíhá školení na MS Teams, MS Excel, MS Outlook či školení ohledně našeho interního systému.“*

**D: Řekl byste, že organizace uplatňuje koncept systematického vzdělávání?**

R2: *„Naše podoba vzdělávání nespĺňuje kritérium systematického vzdělávání. Tento systém funguje spíše u větších firem.“*

**D: Jaký proces je v organizaci využíván pro identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců? Jsou zaměstnanci zapojeni do tohoto procesu?**

R2: *„Proces jako takový není nastavený. Vše probíhá individuálně a snažíme se docílit toho, aby si zaměstnanci dokázali identifikovat vzdělávací potřeby sami. Aby byli schopni si uvědomit své mezery. Ale je pravda, že bychom to třeba do budoucna mohli změnit a systém nastavit.“*

**D: Jsou vzdělávací aktivity zaměřeny také na měkké dovednosti? Případně které?**

R2: *„Záleží, kde zaměstnanec sám identifikuje svoji slabinu. Ale měkké potřeby jako takové jsou prověřovány a trénovány i během samotné práce.“*

**D: Máte osobní zkušenosti se systémem vzdělávání v organizaci?**

R2: *„Ano. Jak jsem již popsal. Již dvakrát jsem se účastnil kurzu, který jsem potřeboval, a musím říct, že mi to velmi pomohlo a vnímám to jako velký přínos.“*

**D: Jaké jsou z vašeho pohledu slabé a silné stránky vzdělávání ve vaší organizaci?**

R2: „Vzdělávání je řízeno samotnými lidmi. Pro rozvoj a školení nejsou stanovené cíle ani rozpočet. Musíme především začít popisem a kompetenční mapou jednotlivých pozic. To by nám hodně pomohlo k tomu, abychom mohli stanovit cíle vzdělávání a začít na tom pracovat.“

**D: Jak snadný přístup mají zaměstnanci ke vzdělávání? Existují nějaké překážky, které by mohly omezovat jejich účast?**

R2: „Pokud mají zájem a chuť, přístup je velmi snadný. Musí mít ale chuť aktivně způsob vzdělání hledat a obětovat část svého volného času. Řekl bych, že překážky jako takové nejsou. Překážkami často bývají sami zaměstnanci, protože nechtějí obětovat část svého volného času.“

**D: Jaký vliv mají podle vašeho názoru vzdělávací a rozvojové programy na kariérní růst a postup zaměstnanců v organizaci?**

R2: „Pokud si budu jako člověk zvedat kvalifikaci, očekávám právě kariérní růst, popř. růst platu. V naší firmě máme velmi plochou organizační strukturu, kdy jsou technickohospodářští pracovníci řízeni napřímo vedoucím závodu. Potenciál k růstu je, ale je třeba projevit iniciativu. Je pravda, že díky relativně ploché organizační struktuře nejsou takové možnosti, ale je to možné. Co se týče výroby, potenciál mají lidé, kteří mohou vyrůst na pozici výrobního mistra.“

**D: Má podnik program talent managementu – pracuje nějak speciálně s „talenty“?**

R2: „Vyloženě program nemáme, ale s talenty se snažíme pracovat. Sice jich není moc, ale snažíme se.“

**D: Děkuji vám za rozhovor.**

R2: „Také vám děkuji.“

Zdroj: vlastní přepis



## **Rozhovor s manažerem obchodu, marketingu**

**Termín rozhovoru:** 15. 4. 2024

**Místo:** Sídlo společnosti, Teplice

**Zúčastněné osoby:**

D: Dotazující

R3: Respondent (Manažer obchodu, marketingu)

**D: Dobrý den, jaká je vaše pozice a jak dlouho zde působíte?**

R3: „*Od svého nástupu do firmy HIT OFFICE v březnu roku 2020 jsem se ujal role marketingového manažera. Postupně jsem začal rozšiřovat své působení i do oblasti obchodu, čímž jsem rozšířil část svých povinností a převzal část odpovědnosti za obchodní oddělení. Výrazem uznání dobře odvedené práce společnosti jsou mimo jiné ocenění, které jsme společně získali: 3x ocenění pro nejlépe řízené firmy ČR od renomované společnosti Deloitte, dále vítězství v Ceně Hejtmana Ústeckého kraje za společenskou odpovědnost, Ocenění Českých exportérů 2020 a 2023 (v obou případech mezi finalisty) a mnoho dalších ocenění.*“

**D: Jak byste popsal stávající systém vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci? Můžete zmínit, jaké typy školení a rozvojových programů jsou dostupné?**

R3: „*Ve firmě se uplatňuje flexibilní přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, který reflektuje naši rodinnou atmosféru. Neexistuje pevný, centralizovaný systém školení a rozvoje. Místo toho je každému zaměstnanci umožněno aktivně se podílet na formování své profesní dráhy. Kdykoli má zaměstnanec zájem o určité školení, má možnost konzultovat svůj zájem se svým nadřízeným. Pokud je nadřízený přesvědčen, že dané školení přinese zaměstnanci a firmě hodnotu tím, že rozvíjí jeho dovednosti, znalosti nebo schopnosti v rámci jeho pozice, je zaměstnanci umožněno se účastnit tohoto školení. Tento individuální přístup ke vzdělávání a rozvoji umožňuje zaměstnancům osobní a profesní růst v souladu s jejich zájmy a potřebami. Zároveň to vytváří prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci motivováni aktivně přispívat ke svému vlastnímu rozvoji a ke společnému úspěchu firmy. Tímto způsobem se dosahuje synergického efektu, kde obě strany, jak zaměstnanci, tak firma, z toho profitují.*“

**D: Můžete sdílet vaše osobní zkušenosti se systémem vzdělávání v organizaci? Jaké aspekty považujete za silné a které by podle vás vyžadovaly zlepšení?**

R3: „*Mým prvním dojmem ze systému vzdělávání po nástupu do firmy byl tlak na účastnění se školení obchodního oddělení, které však nebylo v souladu se zájmy zaměstnanců a nepřinášela očekávané výsledky. Avšak tato situace se postupem času změnila do možností, které jsem zmínil v předchozí odpovědi. Mám osobní pozitivní zkušenost, kdy jsem si mohl zažádat o kurz, který mi pomohl rozvíjet dovednosti a znalosti z oblasti marketingu, a bylo mi vyhověno. Tato flexibilita a ochota podpořit zaměstnance ve vzdělávání jsou silnými stránkami naší organizace. Nicméně vnímám určité rezervy v komunikaci ohledně tohoto benefitu. Domnívám se, že bychom mohli lépe informovat zaměstnance o možnostech vzdělávání a rozvoje a o tom, jak mohou využít tuto příležitost k dalšímu růstu. Stejně tak bychom měli tuto výhodu lépe komunikovat i směrem k potenciálním zaměstnancům, aby byli informováni o tom, že ve firmě mají možnost aktivně se podílet na svém profesním rozvoji. Zlepšení v této oblasti by mohlo přispět k ještě většímu zapojení zaměstnanců a posílení jejich vazby k firmě.*“

**D: Jak snadný přístup mají zaměstnanci ke vzdělávání? Existují nějaké překážky, které by mohly omezovat jejich účast?**

R3: „Zaměstnanci mají v naší firmě relativně snadný přístup ke vzdělávání. Flexibilní přístup k tomu, jakým způsobem se mohou zaměstnanci zapojit do školení a rozvojových programů, zajišťuje, že mají možnost vybírat z široké škály možností v souladu s jejich potřebami a zájmy. Díky tomu se vytváří prostředí, které podporuje osobní růst a rozvoj každého zaměstnance. Nicméně i přes relativně přístupný systém vzdělávání mohou existovat určité překážky, které by mohly omezovat účast zaměstnanců. Jednou z těchto překážek mohou být obavy. Někteří zaměstnanci se mohou obávat, že jejich účast na školení může být vnímána jako nedostatek schopností nebo znalostí v určité oblasti. Tato obava však často nemá opodstatnění, neboť vzdělávání by mělo být vnímáno jako příležitost ke zlepšení a rozvoji, nikoli jako nedostatek. Je důležité, abychom jako organizace aktivně pracovali na odstranění těchto obav a podporovali zaměstnance ve vyhledávání vzdělávacích příležitostí bez obav o negativní důsledky. Důkladná komunikace o důležitosti vzdělávání a podpora zaměstnanců při využívání dostupných zdrojů vzdělávání může pomoci překonat tyto překážky a posílit zapojení zaměstnanců ve vzdělávacích aktivitách.“

**D: Řekl byste, že je v organizaci uplatňován koncept systematického vzdělávání?**

R3: „Nechci, aby to vypadalo, že je vše u nás zalité sluncem. To si ani nemyslíme, ale ano, v naší organizaci se snažíme uplatňovat koncept systematického vzdělávání, záleží však jak na to nahlížíte. Pro nás znamená systematické vzdělávání neustálou péči o vytváření prostředí, ve kterém se zaměstnanci mohou neustále učit a rozvíjet své dovednosti a schopnosti. To zahrnuje vyhodnocování potřeb vzdělávání, ve kterých je potřeba zlepšení, a následné poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji.“

**D: Jaký vliv mají podle vašeho názoru vzdělávací a rozvojové programy na kariérní růst a postup zaměstnanců v organizaci?**

R3: „Věřím, že vzdělávací a rozvojové programy mají klíčový vliv na kariérní růst a postup zaměstnanců v naší organizaci, i když může být obtížné zajistit, aby zaměstnanci vnímali tuto souvislost. Existuje obava, že někteří zaměstnanci nemusí vidět přímý vztah mezi absolvováním školení a jejich možnostmi kariérního postupu nebo finančního zlepšení. Nicméně ti, kteří si aktivně doplňují své znalosti a dovednosti prostřednictvím vzdělávacích programů, otevírají dveře k novým příležitostem a možnostem. I když se na první pohled nemusí zdát, že má nově získaná kvalifikace nebo dovednost okamžitý dopad na jejich kariéru, mohou se v budoucnosti stát klíčovými faktory při posuzování možností postupu nebo při příležitostech k rozšíření pracovních povinností. Je důležité, aby zaměstnanci chápali, že investice do vlastního vzdělávání a rozvoje nejenže přispívá k jejich osobnímu růstu a profesnímu rozvoji, ale také zvyšuje jejich hodnotu pro firmu. Zaměstnanci, kteří jsou ochotni investovat čas a úsilí do zdokonalování svých dovedností, jsou často vnímáni jako cenní členové týmu, kteří přinášejí přidanou hodnotu do organizace. Nakonec je důležité si uvědomit, že kariérní růst nemusí vždy probíhat lineárně nebo okamžitě. Někdy se příležitosti mohou objevit neočekávaně, a právě vzdělání a rozvoj mohou poskytnout zaměstnancům potřebné dovednosti a sebedůvěru, aby na tyto příležitosti reagovali a využili je k dalšímu posunu ve své kariéře.“

**D: Můžete popsat, jakou roli hraje vedení organizace v podpoře vzdělávání a rozvoje zaměstnanců? Jaká opatření by podle vás mohla tuto podporu ještě posílit?**

R3: „Role vedení organizace v podpoře vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je klíčová a má zásadní vliv na celkový úspěch a konkurenceschopnost firmy. Vedení je tím hnacím motorem, který nejenom apeluje na zaměstnance, aby se neustále rozvíjeli, ale také aktivně podporuje

*a vytváří prostředí, ve kterém je vzdělávání a rozvoj považován za prioritní. Celkově je klíčové, aby vedení organizace nejenom podporovalo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale také aktivně pracovalo na vytváření prostředí, ve kterém je vzdělávání považováno za nedílnou součást pracovní kultury a prostředek k dosažení společných cílů a úspěchů firmy.“*

**D: Vnímáte, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje?**

*R3: „Ano, vnímám, že v této oblasti máme rezervy a je třeba se na ně zaměřit v budoucnu. Informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání a rozvoje je klíčové pro jejich aktivní zapojení do vzdělávacích aktivit a pro dosažení společných cílů firmy. Zatímco jsme již udělali kroky k podpoře vzdělávání a rozvoje, existuje stále prostor pro zlepšení v oblasti komunikace a informování zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že každá firma má oblasti, ve kterých se může zlepšovat. Aktivní přístup k identifikaci a řešení těchto rezerv může vést k posílení angažovanosti a produktivity zaměstnanců a k celkovému růstu a úspěchu organizace.“*

**D: Ocenil byste, kdyby organizace nabízela širší možnosti vzdělávání?**

*R3: „Oceňuji možnosti vzdělávání tak, jak je máme nyní nastavené. Z mé pozice si myslím, že možnosti vzdělávání v naší firmě jsou dostatečné a dobře nastavené. Pouze si myslím, že bychom toto téma měli lépe komunikovat, protože je klíčové, aby vedení organizace nejenom podporovalo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale také aktivně pracovalo na vytváření prostředí, ve kterém je vzdělávání považováno za nedílnou součást pracovní kultury a prostředek k dosažení společných cílů a úspěchů firmy.“*

**D: Uvítal byste možnosti rozvoje měkkých dovedností? Případně kterých?**

*R3: „Když jde o možnosti rozvoje měkkých dovedností, jako je přijímání konstruktivní kritiky a zlepšení komunikačních a organizačních schopností, vidím velký potenciál pro můj osobní růst a profesní rozvoj. Z mé vlastní zkušenosti vím, že přijmout konstruktivní kritičnost je pro mě velice obtížné, avšak klíčové pro osobní zlepšení a růst. Často jsem se potýkal s obtížemi v tomto ohledu, a proto bych rád využil dostupných prostředků a školení ke zlepšení této dovednosti. Rovněž si uvědomuji, že komunikační a organizační schopnosti jsou klíčové pro efektivní práci a vedení týmu a dosahování stanovených cílů. Proto bych rád investoval čas a úsilí do zdokonalení těchto oblastí, abych mohl lépe spolupracovat s kolegy a efektivně je řídit a také efektivně řídit své pracovní povinnosti. Nakonec rozvoj vyjednávacích dovedností je pro mě důležitý, protože si uvědomuji, že schopnost dosáhnout dohody a najít kompromis je klíčová jak v pracovním, tak v osobním životě. Rád bych se stal skvělým vyjednávačem, který dokáže efektivně jednat a dosáhnout vzájemně výhodných řešení.“*

**D: Moc vám děkuji za rozhovor.**

*R3: „Není za co, také děkuji.“*

Zdroj: vlastní přepis

## **Rozhovor s personálním oddělením**

**Termín rozhovoru:** 16. 4. 2024

**Místo:** Sídlo společnosti, Teplice

**Zúčastněné osoby:**

D: Dotazující

R4: Respondent (Personální oddělení)

**D: Dobrý den, jaká je vaše pozice a jak dlouho zde působíte?**

R4: *„Dobrý den, pracuji na personálním oddělení 8 měsíců.“*

**D: Jak byste popsala stávající systém vzdělávání a rozvoje ve vaší organizaci? Můžete zmínit, jaké typy školení a rozvojových programů jsou dostupné?**

R4: *„Stávající systém je velmi individuální. Poskytujeme vstupní školení na BOZP, První pomoc, PO a další. Dále můžeme zmínit, že již při zaškolování se zaměstnanci účastní vstupních kurzů. Nejdůležitější kurz je pro práci s interním systémem, protože tato dovednost je velmi zásadní.“*

**D: Jak se plánují a organizují vzdělávací aktivity?**

R4: *„Vzdělávací aktivity se plánují individuálně. Nemáme nastavený žádný konkrétní systém, který by zahrnoval jednotlivé kroky.“*

**D: Jak se měří efektivita vzdělávání?**

R4: *„To, jak bylo vzdělávání efektivní, hodnotíme podle toho, jaký má vliv na další výsledky pracovníka. Některé pracovní procesy lze takto měřit, jiné zase ne.“*

**D: Jak se vybírají lektori? Spolupracuje podnik s nějakou vzdělávací organizací?**

R4: *„Již řadu let spolupracujeme s firmou Duel, která nám vytváří většinu vzdělávacích aktivit. Dále spolupracujeme s firmou EasyExcel, která nám vytváří online vzdělávání na téma MS Teams. Další vzdělávání probíhá dle výběru, ať už nadřizeného či podřizeného.“*

**D: Jsou vzdělávací kurzy a programy pravidelně aktualizovány? Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech vzdělávání?**

R4: *„Ano jsou. Pravidelně se díváme, jaké kurzy jsou nabízené, a jejich nabídku aktualizujeme. Tím si nejsem zcela jistá, řekla bych, že komunikace je obecně trošku problém, na kterém bychom měli zapracovat.“*

**D: Řekla byste, že je v podniku uplatňován koncept systematického vzdělávání?**

R4: *„Záleží, jak tento koncept vnímáte. Tím, že je přístup ke vzdělávání velmi individuální, není žádný systém či plán, jak lidi vzdělávat. Důraz je kladen především na to, aby pracovníci jevíli zájem. Takže se prakticky dá říct, že vzdělávání mají ve svých rukou.“*

**D: Jak snadný přístup mají zaměstnanci ke vzdělávání? Existují nějaké překážky, které by mohly omezovat jejich účast?**

R4: *„Řekla bych, že přístup je snadný, pokud zaměstnanci mají zájem. Firma nechce zaměstnance nutit do vzdělávání, protože v tomto přístupu nevidí dlouhodobý smysl. Takže*

*překážku vnímám spíše ze strany zaměstnanců, v tom, že neprojevují zájem či chuť. Co se týče přístupu firmy, jsme velmi otevření a naklonění vzdělávání. “*

**D: Jaký vliv mají podle vašeho názoru vzdělávací a rozvojové programy na kariérní růst a postup zaměstnanců v organizaci?**

*R4: „Určitě velký. Vzdělávání a rozvoj mají velký vliv. Organizační struktura firmy je relativně plochá a možnosti pro kariérní růst jsou, ale je třeba tomu věnovat čas. “*

**D: Jsou vzdělávací aktivity zaměřeny také na měkké dovednosti? Případně které?**

*R4: „Řekla bych, že jsou, pokud se na ně zaměstnanec chce zaměřit. Ale jinak se i tyto dovednosti řeší praktickým přístupem a zaměstnanci se snaží pomáhat si navzájem. Řekla bych, že se i snažíme vzájemně učit ze svých zkušeností. “*

**D: Děkuji Vám za rozhovor.**

*R4: „Také Vám děkuji. “*

Zdroj: vlastní přepis

## Příloha 2: Dotazníkové šetření

### vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dobrý den, v rámci mého studia na vysoké škole zpracovávám diplomovou práci na téma „Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. V souvislosti s tímto tématem bych Vás chtěla požádat o spolupráci a vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který je klíčovým prvkem mého výzkumu.

Dotazník obsahuje celkem 20 otázek a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 10 minut. Předem bych Vám chtěla poděkovat za Vaši ochotu a čas, který dotazníku věnujete.

Účelem tohoto šetření je získat přehled o současném stavu a efektivitě procesů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci. Vaše odpovědi mi umožní navrhnout doporučení pro zlepšení, která by mohla vést k optimalizaci vzdělávacích procesů v této společnosti.

Dotazník je plně anonymní a všechny poskytnuté informace budou zpracovány s důrazem na ochranu Vašeho soukromí. Výsledky budou prezentovány pouze v souhrnné a anonymizované formě, takže nelze identifikovat jednotlivé respondenty.

Ještě jednou děkuji za Vaši ochotu zapojit se do tohoto šetření. Věřím, že Vaše odpovědi přispějí k lepšímu porozumění a zlepšení procesů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

#### 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte pouze jednu odpověď prosím*

- Muž  Žena

#### 2 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte pouze jednu odpověď prosím*

- Do 25 let  26-35 let  36-45 let  46-55 let  Více než 55 let

#### 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte pouze jednu odpověď prosím*

- Základní (ZŠ)  Střední včetně vyučení (bez maturity)  Úplně střední s maturitou  Vyšší odborné (VOŠ)
- Vysokoškolské (bakalářské, magisterské, doktorské)

#### 4 Uvedte, jak dlouho pracujete v této organizaci:

Nápověda k otázce: *Vyberte pouze jednu odpověď prosím*

- Do 1 roku  1-3 roky  3-5 let  5-10 let  Více než 10 let

## 5 Na jaké pozici pracujete?

## 6 Jak jste spokojeni s prací v organizaci?

Nápověda k otázce: 1 hvězdička je nejméně a 10 hvězdiček je nejvíce

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

## 7 Jak hodnotíte stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci?

Nápověda k otázce: Vyberte pouze jednu odpověď prosím

Dostatečný  Spíše dostatečný  Spíše nedostatečný  Nedostatečný

## 8 Pokud jste na předchozí otázku odpověděli negativně, uveďte prosím proč?

## 9 Je pro Vás vzdělávání a rozvoj důležitým aspektem?

Nápověda k otázce: Vyberte pouze jednu odpověď prosím

Ano, jsem ochoten/a se vzdělávat pouze během své pracovní doby  Ano, jsem ochoten/a se vzdělávat i mimo svou pracovní dobu  Neřeším to  Ne, vůbec to pro mě není důležité

## 10 Jak aktivně se zajímáte o rozvoj a vzdělávání v této organizaci?

Nápověda k otázce: Vyberte pouze jednu odpověď prosím

Aktivně hledám možnosti  Zúčastním se, pokud je mi to nabídnuto  Mám zájem pouze o specifické kurzy pro zlepšení své kvalifikace  Chtěl/a bych, ale nemám na to dostatek času  
 Nezajímám se o vzdělávání

### 11 Odkud získáváte informace o nabízených vzdělávacích akcích?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Od nadřízeného   
  Od kolegů   
  Z interních zdrojů (e-mail, personální oddělení, jiné)   
  Osobní iniciativa   
  Jiný způsob

### 12 Víte, na koho se v rámci organizace obrátit, v případě, že máte zájem o konkrétní kurz či školení?

Nápověda k otázce: *Vyberte pouze jednu odpověď prosím*

- Ano   
  Ne

### 13 Vnímáte, že Vás organizace podporuje ve vzdělávání?

Nápověda k otázce: *Vyberte pouze jednu odpověď prosím*

- Ano   
  Nevím   
  Ne

### 14 O jaký vzdělávací kurz či školení byste měl/a zájem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- MS Office (Word, Excel, PowerPoint)   
  Outlook   
  Kurz anglického či německého jazyka   
  Komunikační a prezentační dovednosti   
  Time management  
 Zvládání stresu   
  Kritické myšlení   
  Prodejní telefonáty   
  Odborné vzdělávání v daném oboru  
 Jiná

### 15 Jakou formu vzdělávání a rozvoje preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Prezenční setkání   
  On-line setkání (Zoom, MS Teams, či jiná platforma)   
  Je mi to jedno   
  O vzdělávání nemám zájem

### 16 Které metody vzdělávání preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Samostudium   
  Koučink či mentoring   
  E-learning   
  Rotace práce   
  Workshop   
  Přednáška  
 Hraní rolí  
 Jiná



### 17 Kolik času měsíčně jste ochoten/ochotná věnovat vzdělávání a rozvoji?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Do 1 pracovního dne    2-4 pracovní dny    Více než 4 pracovní dny

### 18 Nabízené vzdělávací akce jsou pro mou práci důležité; získané informace mohu využít v práci

Nápověda k otázce: *Vyberte pouze jednu odpověď prosím*

- Souhlasím    Spíše souhlasím    Spíše nesouhlasím    Nesouhlasím

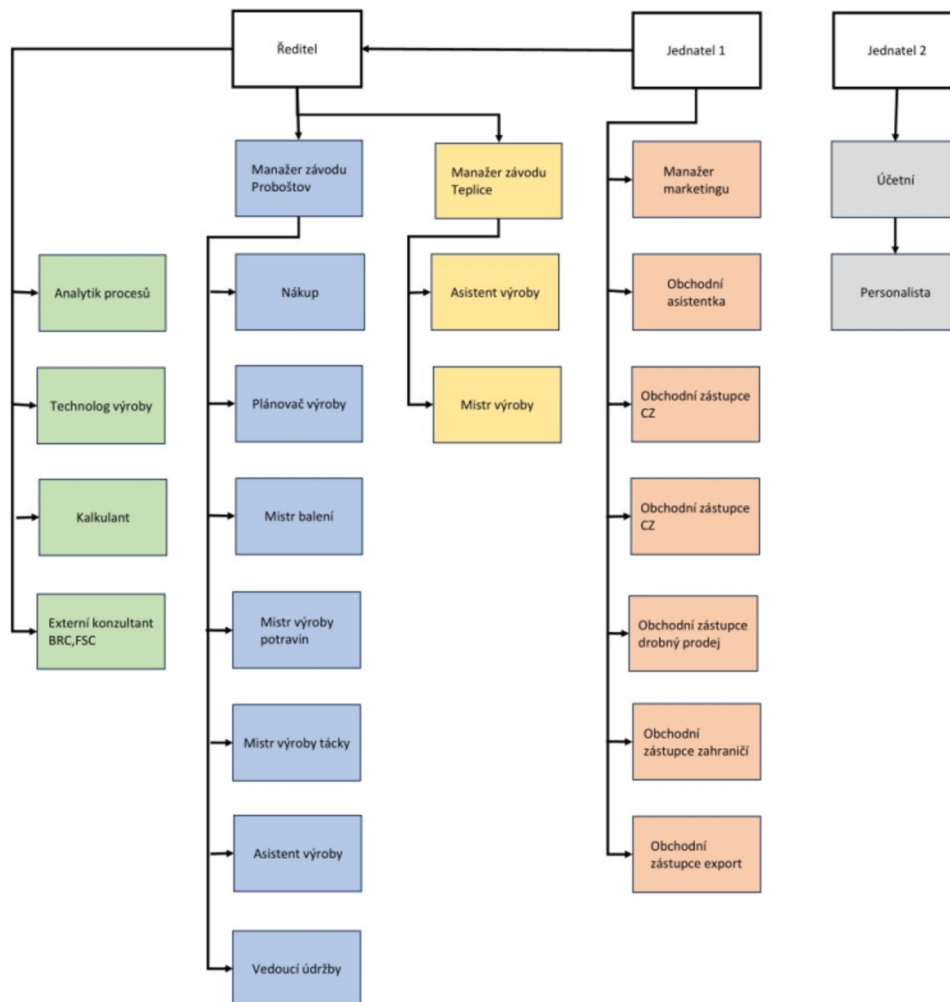
### 19 Vzdělávací akce v podniku jsou vždy dobře připravené (vyznačte pravdivá tvrzení)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Z hlediska obsahu    Výklad lektorů je zajímavý    Studijní materiály jsou dobře připravené    Vzdělávací akce je propojena s praxí
- Jiná

### 20 Máte nějaké konkrétní návrhy na zlepšení systému vzdělávání v organizaci?

### Příloha 3: Organizační struktura Hit Office s.r.o.



## Příloha 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Střední včetně vyučení (bez maturity)	59	47.2%
Úplné střední s maturitou	34	27.2%
Základní (ŽŠ)	20	16%
Vysokoškolské (bakalářské, magisterské, doktorské)	11	8.8%
Vyšší odborné (VOŠ)	1	0.8%

## Příloha 5: Informace o vzdělávacích aktivitách

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Od nadřízeného	82	65.6%
Z interních zdrojů (e-mail, personální oddělení, jiné)	29	23.2%
Od kolegů	27	21.6%
Osobní iniciativa	12	9.6%
Jiný způsob	9	7.2%



## Řešená problematika



### Úvod

- Rostoucí význam vzdělávání
- Příprava na nové výzvy
- Společnost HIT OFFICE, s. r. o.

### Problém

- Systematický přístup ke vzdělávání
- Rozvoj potenciálu zaměstnanců
- Posílení pozice na trhu

### Přístup

- Rešerše odborné literatury
- Identifikace silných a slabých stránek
- Deskripce
- Analýzy
- Komparace

# Řešená problematika



- **Hlavní cíl práce je navrhnout opatření pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**
- K tomu byly stanoveny tři dílčí cíle:
  - analyzovat současný stav systému, identifikovat jeho silné a slabé stránky
  - posoudit, zda obsahuje prvky systematického přístupu
  - shromáždit teoretická východiska relevantní pro danou problematiku

## Postup řešení



### Zdroj

- Odborná tuzemská i zahraniční literatura
- Internetové zdroje
- Interní dokumentace organizace

### Získávání

- Rešerše odborných zdrojů
- Studium interní dokumentace
- Kvantitativní výzkum
- Kvalitativní výzkum

### Zpracování

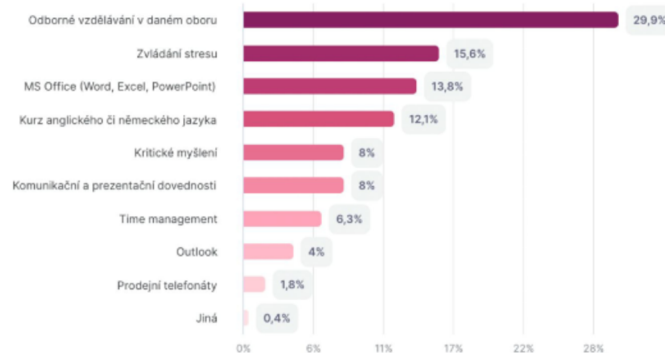
- Dotazníkové šetření
- Analýza současného stavu
- Strukturované rozhovory
- Grafy a tabulky
- Návrhy opatření

## Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že:

- Zaměstnanci v rámci vzdělávání a rozvoje vyjádřili zájem o široký rozsah témat od technických dovedností po měkké dovednosti
- Potřeba zlepšení zejména v oblasti komunikace a informovanosti o dostupných programech
- Potřeba lepšího zacílení vzdělávacích aktivit
- Potřeba systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců
- Vyvinout strukturovaný vzdělávací plán, který by byl integrován do celkové strategie firmy a který by také odpovídal individuálním potřebám zaměstnanců

## Výsledky práce – Otázka: O jaká školení by měli zaměstnanci zájem?





## Vyhodnocení hypotéz Hladina významnosti 5 %


- H0: Kolik času je zaměstnanec HIT OFFICE, s.r.o. ochotný věnovat vzdělávání a rozvoji nezávisí na jeho věku
  - **Byla prokázána střední závislost mezi ochotou věnovat se vzdělávání a rozvoji a věkem zaměstnanců**
- H0: Přístup ke vzdělávání a rozvoje zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o. nezávisí na jejich nejvyšším vzdělání
  - **Byla prokázána slabá závislost mezi přístupem ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a jejich dosaženým vzděláním**
- H0: Aktivní vyhledávání vzdělávání a rozvoje zaměstnanců HIT OFFICE, s.r.o. nezávisí na jejich věku
  - **Byla prokázána silná závislost mezi aktivním přístupem a věkem zaměstnanců**


## Doporučení

Na základě výsledků výzkumu lze doporučit:

- 

**1. Přizpůsobit metody a nástroje komunikace specifickým potřebám různých skupin zaměstnanců a jejich přístupu k informacím**
- 

**2. Implementace systémového přístupu ke vzdělávání**
- 




**3. Vytvořit mentorovací program, který by umožnil zkušeným zaměstnancům a manažerům poskytovat mentorství méně zkušeným kolegům**
- 

**4. Klíčovým prvkem pro zajištění úspěšné realizace těchto doporučení je stanovení jasného a důkladně plánovaného rozpočtu pro vzdělávací aktivity**



## Závěr

---

-  **Práce poskytuje důkazy o významu investic do lidských zdrojů a podává návrhy na jejich efektivní využití**
-  Novým řešením je implementace systémového přístupu ke vzdělávání
-  Přijetí doporučení by mělo přispět k lepšímu uspokojení specifických vzdělávacích potřeb zaměstnanců a zároveň by mělo podpořit celkovou konkurenceschopnost organizace na trhu

