

**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 education and development of employees in a selected organization

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

06/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Markéta Lacina / MF 21

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Dalibor Gottwald, 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 vedoucímu diplomové práce Ing. Daliborovi Gottwaldovi, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zjistit, jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti se sídlem v České republice hodnotí uplatňování aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve své organizaci. Dílčím cílem je jednak ověřit, zda se v tomto hodnocení vykáže rozdíl mezi pracovníky z ne-manažerských a manažerských pozic a dále formulovat doporučení ke zlepšení v oblasti uplatňování aktuálních trendů ve vzdělávání ve sledované organizaci.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla vypracována prostřednictvím rešerše odborné literatury české i zahraničí provenience, zaměřené na řízení lidských zdrojů a specificky na vzdělávání zaměstnanců. Analytická část byla realizována s využitím metodiky kvalitativního výzkumu. Poznatky získané při zpracování teoretické části byly využity při formulaci výzkumných otázek a rovněž tázacích otázek semistrukturovaného rozhovoru (in-depth interview), uplatněného jako metoda sběru dat v analytické části. Vybrané tázací otázky byly doplněny o položky formulované v intencích Likertovy škály. K vyhodnocení dat otevřených tázacích otázek byly využity postupy otevřeného a axiálního kódování, vyhodnocení Likertových škál bylo provedeno prostřednictvím metod základní popisné statistiky, konkrétně absolutní četnosti a relativní četnosti.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků výzkumného šetření vyplynuly následující nejdůležitější zjištění. Vzdělávání je všemi participanty vnímáno jako klíčový nástroj pro zlepšení efektivity a produktivity práce, jakož i pro osobní a profesní růst. Respondenti zdůraznili význam neustálého profesního rozvoje a aktualizace znalostí, což je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti v rychle se vyvíjejících technologických a odborných oblastech. Z výzkumu dále vyplynulo, že existuje značná variabilita ve vnímání aktuálních trendů ve vzdělávání mezi manažery a nemanagerskými pracovníky. Zatímco manažeři mají tendenci preferovat kratší a intenzivnější formy vzdělávání, které efektivně využívají jejich čas, nemanagerscí pracovníci vykazují různorodější názory, často vyjadřují potřebu více zahrnovat praktické aspekty a interaktivní metody, jako jsou teambuilding a gamifikace. Dále jsme zjistili, že organizace by měla zvýšit své úsilí v oblasti personalizace vzdělávacích programů a zlepšit komunikaci o dostupných vzdělávacích příležitostech. Respondenti z nemanagerských pozic často cítí nedostatek podpory a personalizace ve vzdělávání, což může mít negativní dopad na jejich motivaci a výsledky vzdělávání. V odpovědích participantů se napříč různými tématy opakovaně vynořovaly některé názory a zkušenosti se vzděláváním ve sledované nadnárodní společnosti AS ČR. Participanti zdůraznili sociální funkci vzdělávání, reprezentovanou zejména tvorbou kontaktů a networkingem. Práce přinesla zjištění o vlivu pozice/postavení respondentů ve společnosti AS ČR. Respondenti z vyšších manažerských pozic uváděli obecně pozitivnější a „optimističtější“ pohled na kvalitu vzdělávání zaměstnanců ve sledované organizaci. Respondenti z nižších pracovních pozic opakovaně vyjadřovali touhu po větší podpoře ze strany organizace, rovněžším přístupem k příležitostem ve vzdělávání a rozvoji všech členů organizace či týmu. V odpovědích se často vyskytovalo přání participantů po větší podpoře ze strany HR oddělení. Respondenti dále ve velké míře uváděli, že ke zlepšení kvality vzdělávání by přispěla větší časová dotace pro vzdělávání („learning days“), flexibilita pracovního harmonogramu či personalizace a individualizace nabízeného vzdělávání. Většina respondentů vnímá vzdělávání zaměstnanců jako důležitou součást pro osobní a kariéerní rozvoj a profesní růst.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě zjištění doporučujeme, aby organizace zvažila následující kroky pro zlepšení efektivity svých vzdělávacích programů: 1) zavedení pravidelných zpětných vazeb a hodnocení efektivity vzdělávání, aby bylo možné lépe reagovat na potřeby a očekávání zaměstnanců; 2) rozvoj a implementace personalizovaných vzdělávacích plánů, které reflektují individuální kariéerní cíle a potřeby zaměstnanců; 3) intenzivnější zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů týkajících se vzdělávání, což by mohlo zvýšit jejich motivaci a spokojenost; 4) zvýšení transparentnosti a dostupnosti informací o vzdělávacích programech, aby byli zaměstnanci lépe informováni o možnostech vzdělávání pro svůj profesní rozvoj.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, aktuální trendy ve vzdělávání, nadnárodní auditorská společnost, moderní metody, způsoby a formy vzdělávání zaměstnanců.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to find out how the IT department of a multinational audit company based in the Czech Republic assesses the application of current trends in training and employee development in their organization. The sub-objectives are firstly to verify whether this evaluation shows a difference between employees from non-managerial and managerial positions and secondly to formulate recommendations for improvement in the application of current trends in training in the studied organization.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part was developed through a search of Czech and foreign literature on human resource management and specifically on employee training. The analytical part was carried out using qualitative research methodology. The knowledge obtained in the theoretical part was used in the formulation of research questions and also in the formulation of semi-structured interview questions (in-depth interview), applied as a method of data collection in the analytical part. The selected interview questions were supplemented with items formulated in the context of the Likert scale. Open-ended and axial coding procedures were used to evaluate the data of the open-ended interview questions, while the evaluation of Likert scales was carried out through basic descriptive statistics methods, namely absolute frequency and relative frequency

### 3. Result of research:

The following key findings emerged from the results of the research. Education is perceived by all participants as a key tool for improving work efficiency and productivity, as well as for personal and professional growth. Respondents stressed the importance of continuous professional development and updating of knowledge, which is essential to remain competitive in rapidly evolving technological and professional fields. The research further revealed that there is considerable variability in the perception of current trends in education among managers and non-managers. While managers tend to prefer shorter and more intensive forms of training that make efficient use of their time, non-managerial workers exhibit more diverse views, often expressing the need to include more hands-on aspects and interactive methods such as team building and gamification. We also found that organizations should increase their efforts to personalize training programs and improve communication about available training opportunities. Respondents from non-managerial positions often feel a lack of support and personalization in training, which can negatively impact their motivation and learning outcomes. Certain views and experiences of education in the surveyed multinational company AS CR emerged repeatedly across the different themes in the participants' responses. Participants highlighted the social function of education, represented in particular by networking and networking. The thesis yielded findings on the influence of respondents' position/position in AS CR. Respondents from senior management positions reported a generally more positive and "optimistic" view of the quality of employee education in the studied organization. Respondents from junior positions repeatedly expressed a desire for more support from the organization, more equal access to learning and development opportunities for all members of the organization or team. The desire for more support from the HR department was a frequent theme in the participants' responses. In addition, respondents largely stated that more time allocation for training ("learning days"), flexibility of work schedules or personalization and individualization of training offered would contribute to improving the quality of training. The majority of respondents perceive employee training as an important component for personal and career development and professional growth.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the findings, we recommend that the organization consider the following steps to improve the effectiveness of its training programs: 1) implementing regular feedback and evaluation of training effectiveness to better respond to employees' needs and expectations; 2) developing and implementing personalized training plans that reflect employees' individual career goals and needs; 3) involving employees more closely in training-related decision-making processes, which could increase their motivation and satisfaction; and 4) increasing the transparency and availability of information about training programs to better inform employees about training opportunities for their professional development.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KEYWORDS

Human resource management, employee training, current trends in education, multinational audit company, modern methods, methods and forms of employee training.

## JEL CLASSIFICATION

015 Human Resources

M12 Personnel Management

# 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:	Markéta Lacina
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	MF 21
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 30. 11. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 28. 2. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 20. 4. 2024</li><li>• Finální verze do 30. 4. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.

V Praze dne 3. 10. 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-10392535  
Datum: 2023.10.03 09:52:03 +02'00'

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# Obsah

1 Úvod.....	1
Teoreticko-metodologická část práce.....	2
1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v korporátním prostředí .....	2
1.1 Koncepce řízení lidských zdrojů.....	2
1.2 Podnikatelské prostředí nadnárodních korporací.....	4
1.3 Charakteristika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	5
2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v korporátním prostředí .....	7
2.1 Vytváření vzdělávací koncepce .....	7
2.2 Metody využívané v rámci vzdělávací koncepce .....	8
2.3 Motivace pracovníků ke vzdělávání.....	9
3 Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	10
3.1 Moderní trendy v přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců .....	10
3.2 Aktuální trendy ve způsobech vzdělávání a rozvoji zaměstnanců .....	12
3.2.1 Přehled aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	12
3.2.2 Využití M-learningu ve vzdělávání zaměstnanců.....	14
3.2.3 Využití videokurzů ve vzdělávání zaměstnanců.....	16
3.2.4 Využití sociálních sítí, VR a AI ve vzdělávání zaměstnanců .....	17
3.3 Vyhledávání a rozvoj talentů .....	19
Analytická část.....	21
4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti .....	21
4.1 Cíle, výzkumný problém a výzkumné otázky .....	21
4.2 Metodika .....	22
4.2.1 Metody sběru dat .....	22
4.2.2 Metody vyhodnocení dat.....	24
4.3 Soubor .....	26
4.4 Organizace a etické aspekty výzkumu .....	28
4.5 Výsledky .....	29
4.5.1 Otevřené kódování.....	29
4.5.2 Seznam kódů a jejich kategorizace .....	76
4.6 Souhrn s návrhy a doporučeními .....	79
5 Závěr .....	109
Literatura.....	111
Přílohy.....	I

Příloha 1: Předpřipravené tázací otázky .....	I
Příloha 2: Přepisy rozhovorů v tabulkách .....	IV
Příloha 3: Ukázka postupu otevřeného kódování .....	XXXI
Příloha 4: Seznam kódů .....	XXXII
Příloha 5: Prezentace.....	XXXVII



## Seznam zkratek

AI	umělá inteligence
BD	business development
HR	human resources
KAM	key account manager
LMS	Learning Management System
ROI	return on investment
SL	service line
SVO	specifická výzkumná otázka
TO	tázací otázky
ZVO	základní výzkumná otázka

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Seznam participantů .....	27
Tabulka 2 Členění participantů do sub-souborů .....	28
Tabulka 3 Názory na aktuální trend zkracování délky vzdělávání zaměstnanců .....	49
Tabulka 4 Názory na využívání herních prvků a teambuildingu ve vzdělávání zaměstnanců .....	51
Tabulka 5 Zkušenosti s využíváním diverzity managementu ve vzdělávání zaměstnanců .....	52
Tabulka 6 Názory na aktuální trend využívání Systému pro správu vzdělávání .....	54
Tabulka 7 Hodnocení způsobů a forem v moderním přístupu ke vzdělávání zaměstnanců .....	54
Tabulka 8 Názory na vzdělávání v assessment a development centru .....	57
Tabulka 9 Názory na buddy system .....	59
Tabulka 10 Názory na talent management .....	60
Tabulka 11 Názory na využívání virtuální reality a AI ve vzdělávání zaměstnanců .....	62
Tabulka 12 Kategorie z první přiřazovací analýzy – příklady přiřazených kódů .....	77
Tabulka 13 Kategorie z druhé přiřazovací analýzy – příklady přiřazených kódů .....	78

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Příklad schématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti s velkým počtem zaměstnanců .....	13
--	----

# 1 Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem vzdělávání zaměstnanců. V bližším vymezení se zaměřuje na vymezení aktuálních trendů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Primárním cílem práce je ověřit, zda aktuální trendy vzdělávání zaměstnanců jsou aplikované ve vybrané společnosti a zjistit, jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti se sídlem v České republice subjektivně hodnotí uplatňování aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve své organizaci. Dílčím cílem je jednak zjistit, zda se v tomto hodnocení vykáže rozdíl mezi pracovníky z ne-manažerských a manažerských pozic a dále formulovat doporučení ke zlepšení v oblasti uplatňování aktuálních trendů ve vzdělávání ve sledované organizaci. Sekundární cíl spočívá ve vymezení obecného teoretického pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ve vymezení aktuálních trendů v této oblasti a postavení vzdělávání v rámci personalistiky i strategického plánu společnosti.

V současné době se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců stává klíčovým faktorem úspěchu v každé organizaci. V kontextu globálního a dynamicky se vyvíjejícího trhu práce, kde technologický pokrok a změny v obchodních modelech neustále ovlivňují požadavky na dovednosti pracovníků, je neustálý profesní rozvoj obecně považován za nezbytný. Vzhledem k rostoucímu důrazu na neustálé vzdělávání a adaptabilitu ve světě práce je zásadní porozumět tomu, jak zaměstnanci hodnotí stávající vzdělávací iniciativy a jaké faktory považují za rozhodující pro jejich účinnost.

Vzdělávání zaměstnanců tvoří součást personální strategie velké části institucí, jejichž manažeři si uvědomují, že péče o rozvoj zaměstnanců tvoří nedílnou součást jejich úspěchu i konkurenční výhody. Účast na vzdělávacích aktivitách však nemusí vždy vést k rozvoji potenciálu jejich účastníků. K dosažení maximální efektivity vzdělávacích aktivit je nezbytná především dostatečná komunikace ze strany nadřízených pracovníků, která zaměstnancům důležitost vybraných vzdělávacích aktivit přiblíží a zároveň zdůvodní jejich možný přínos. Ke zvýšení motivace může přispět možnost výběru z několika variant vzdělávacích aktivit, jasné propojení teoretického vzdělávání s praktickými aplikacemi, či možnost účastnit se vzdělávacích aktivit s kolegy. Nutnost účastnit se vzdělávacích aktivit může naopak pozitivní přijetí tohoto vzdělávání mezi zaměstnanci snížit.

Diplomová práce se zaměřuje na význam a efektivitu vzdělávacích programů v nadnárodní auditorské společnosti, která klade velký důraz na rozvoj a školení svých IT pracovníků. Cílem práce je analyzovat, jak vzdělávací programy ovlivňují pracovní výkonnost, spokojenost a profesní růst zaměstnanců a jaké jsou percepce těchto aspektů mezi manažery a nemanagerskými pracovníky.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První tři kapitoly obsahují teoretické vymezení přístupů ke vzdělávání zaměstnanců, možné koncepce a aktuální trendy tohoto vzdělávání, přičemž jejich zpracování je založeno na analýze odborné literatury a příkladů z reálné aplikace uvedených přístupů. Čtvrtá kapitola je analyticko-praktická. V úvodu kapitoly jsou vymezeny cíle práce se stanovenými výzkumnými otázkami a metodickým postupem. Výzkumné šetření je provedeno v designu kvantitativního výzkumu. Metodou sběru dat je hloubkový rozhovor, k vyhodnocení dat budou využity postupy otevřeného a axiálního kódování. V další části je představen soubor participantů z auditorské společnosti AS ČR (společnost nedala souhlas ke zveřejnění plného jména). Jádrou část čtvrté kapitoly tvoří prezentace, vyhodnocení a interpretaci výsledků. Na základě získaných výsledků budou vytvořeny návrhy a doporučení pro zlepšení vzdělávání zaměstnanců ve sledované společnosti AS ČR. Závěr je vyhrazen souhrnu výsledných zjištění.

# Teoreticko-metodologická část práce

## 1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v korporátním prostředí

Vzdělávání zaměstnanců a rozvoj jejich potenciálu je považován za důležitou součást strategického plánu většiny velkých společností. Vzdělaný a schopný pracovník, disponující nejen teoretickými znalostmi, ale především dostatkem pracovních zkušeností, návyků a komunikačních dovedností, reprezentuje strategickou výhodu vůči konkurenčním podnikům. Proto se mnoho společností soustředí na vypracování vzdělávacích postupů, které by byly v souladu se strategickým plánem společnosti a zároveň umožnily vyniknout talentovaným pracovníkům a rozvíjet jejich potenciál.

Následující kapitola je zaměřena na vymezení strategického řízení lidských zdrojů ve vztahu ke vzdělávání a též na vymezení specifických aspektů korporátního prostředí.

### 1.1 Koncepce řízení lidských zdrojů

Jak uvádějí Armstrong a Taylor „zabezpečování řízeních lidských zdrojů v organizaci vychází z architektury řízení lidských zdrojů, která zahrnuje systém řízení lidských zdrojů a model poskytování personálních služeb“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 78), k nimž lze řadit i nabídku vzdělávání zaměstnanců.

Současný vývoj techniky i znalostí se projevují také v oblasti personalistiky. Zaměstnanec již není pojímán pouze jako součást systému, nýbrž jako jedinec disponující specifickými znalostmi a kompetencemi. Přijetí nového zaměstnance zpravidla vyžaduje vynaložení určitých nákladů na jeho zapracování, přičemž společnost očekává, že se tyto investice vrátí v podobě požadované výkonnosti pracovníka. Tyto a další aspekty monitorování a vyhodnocování efektivity činnosti zaměstnanců, stejně jako péče o jejich rozvoj, spokojenost a naplnění potřeb, tvoří součást práce personálního oddělení společnosti. Za personalistiku lze označit „tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, zejména jeho získávání, fungování, formování, využívání či rozvíjení“ (Koubek, 2015, s. 13). Nejedná se již pouze o personální administrativu či personální řízení, vedené na základě požadavků vedení společnosti. Moderní řízení lidských zdrojů reflektuje potřeby a požadavky zaměstnanců, jejichž obsah je zohledněn při plánování strategických cílů a záměrů organizace.

Řízení lidských zdrojů se vyznačuje určitými charakteristikami. Lze mezi ně zařadit „strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (zaměření na dlouhodobou perspektivu) a orientaci na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace“ (Koubek, 2015, s. 15). V současné době se řízení lidských zdrojů vyznačuje také určitým přesahem, kdy řízení již není v kompetenci odborných pracovníků personálního oddělení, nýbrž se stává součástí kompetencí každého vedoucího pracovníka. Je kladen „mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů, který je pojímán jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny“ (Koubek, 2015, s. 16).

Strategický přístup k lidskému potenciálu může být pojat buď z pozice vedení nebo řízení. Řízení je zaměřeno na dosažení schopnosti zvládnout složité a neobvyklé situace na základě plánování a vymezení dostatečných finančních zdrojů. Pozornost není směřována především k dosažení změny, nýbrž výsledků v podobě naplnění určitých cílů. Průběh i výsledek činnosti organizace je porovnáván s plánem sestaveným mimo dané pracoviště. „Důraz je kladen na racionalitu a kontrolu, uplatňování neosobních postojů k cílům, působení v podmínkách

omezené volby, podřízení úzce zaměřeným účelům a upřednostnění vyzkoušených a osvědčených postupů“ (Hanzelková, 2013, s. 24-25). Pokud je však v oblasti personálních zdrojů uplatněno vedení, pozornost je zaměřena na možnost provedení změny v oblastech, které se ukazují jako nefunkční či zastaralé. Vytváří se „vize budoucnosti, komunikuje se s lidmi o nových směrech, či se využívá motivování lidí za účelem jejich aktivizace na základě uspokojení základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání či seberealizace“ (Hanzelková, 2013, s. 24). Kvalitní vedoucí se vyznačuje schopností motivovat nejen odborné pracovníky, ale také pracovníky vykonávající rutinní činnost, kteří nedisponují mnoha možnostmi k projevení vlastní iniciativy. Je schopen „uplatnit osobní a aktivní postoje k cílům, ovlivňuje myšlenky a činy jiných lidí pozitivním směrem a uplatňuje nové přístupy k dlouhodobým problémům“ (Hanzelková, 2013, s. 25).

Vedení určitého úseku či oddělení by mělo být schopno uplatnit čtyři vzájemně provázané funkce. V rámci první funkce je vedoucí schopen již uvedených forem motivace. Aktivně podporuje zájem pracovníků o maximální využití vlastního potenciálu nejen z důvodu finanční motivace, ale především pro osobní dobrý pocit. Za druhou funkci vedení lze označit schopnost delegovat určité úkoly na jiné pracovníky, kteří tak mohou prokázat nejen vlastní schopnosti a znalosti, ale též získat větší důvěru od ostatních pracovníků. „Plnění úkolů se stává nástrojem rozšiřování zkušeností a rozvoje schopností zaměstnanců i zdrojem jejich vyššího pracovního uspokojení“ (Urban, 2013, s. 13). Za třetí funkci lze označit koučování, projevující se dobrým odhadem či důkladnou analýzou již nabytých znalostí pracovníků, a osobně přispět k jejich rozvoji. „Čtvrtá funkce je zaměřena na předávání a získávání informací neboli informování zaměstnanců o vývoji a strategii jejich organizace, umožňující jim lépe porozumět jejich práci, lépe se rozhodovat a lépe spolupracovat s dalšími úseky“ (Urban, 2013, s. 14).

Podobně jako lze vymezit rozdíly mezi vedením a řízením, existují rozdíly mezi managementem a marketingem lidských zdrojů. Management lidských zdrojů je zaměřen na rozvoj organizace jako celku, přičemž pracovníci managementu se soustředí především na vytváření dlouhodobých plánů v různých oblastech, včetně personalistiky. Cílem tohoto managementu je řízení pracovníků shora, analýza efektivit již existujících pracovních míst a případné vytváření nových pracovních míst. Naopak „způsob, kterým si organizace zajišťuje získávání a udržování těch správných zaměstnanců, se nazývá marketing lidských zdrojů. Cílem marketingu je získání pracovní síly, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, motivace, orientace a outplacement“ (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 81).

Odborníci z řad personalistů a vedoucí pracovníci se dělí o úkoly vztahující se k řízení lidských zdrojů. Mezi tyto úkoly lze zařadit „vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování potřeb pracovníků v organizaci, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování (zařazení) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém.“ (Koubek, 2015, s. 20-21). V posledních letech je též věnována zvýšená pozornost zajištění bezpečnosti práce.

Nejčastější příčiny neúspěchu strategie řízení lidských zdrojů: především chybějící či ne zcela jasně vymezená vize celé organizace. Neexistence vize znemožňuje naplnění strategií, ať již personálních, nebo jiných. Pokud již tato strategie či vize existuje, nezdělaná není dostatečně vizualizována a sdílena. Jednotliví pracovníci organizace tedy nemají možnost nahlížet do písemného či jinak vizuálně zpracovaného dokumentu, v němž by si mohli připomenout obsah schválené vize. Za příčinu neúspěchu může být též označena nedostatečná komunikace mezi jednotlivými složkami společnosti. Písemná verze vize musí být ostatním pracovníkům představena srozumitelnou formou, přičemž její tvůrci se musí ujistit, že pracovníci jejímu obsahu, záměru i cílům dostatečně rozumí. V neposlední řadě za neúspěchem mohou být také

nesprávně zvolené strategické cíle, které nejsou měřitelné či jiným způsobem ověřitelné. Nelze tedy následně rozhodnout, zdali jich bylo či nebylo dosaženo (Farkačová, 2022, s. 14-15).

## 1.2 Podnikatelské prostředí nadnárodních korporací

Prostředí nadnárodních korporací či společností s velkým počtem zaměstnanců je v mnoha aspektech specifické. Zaměstnanci obvykle pocházejí z různých zemí v různém časovém pásmu, čímž vzniká nutnost podporovat nepřímou formu komunikace. Většina těchto společností využívá ke svému provozu digitální technologie, což poskytuje vedení společnosti možnost podporovat komunikaci pomocí interních komunikačních kanálů. V případě, že se jedná o podnik vlastníci „aktiva ve dvou nebo více zemích a realizující rozmanité aktivity (výzkum, výroba, prodej atd.) v různých zemích světa (Cihelková, 2003; In: Zapletalová, 2020, s. 77), klade společnost důraz také na prohloubení znalostí o interkulturní komunikaci. Zaměstnancům se nabízejí různé formy benefitů, mezi nimiž má nezastupitelnou pozici také benefit v podobě vzdělávání.

Jednotlivé nadnárodní podniky mohou být rozděleny na různé typy podniků. První z nich je Mezinárodní (international) podnik. Pobočky takového podniku se nenacházejí ve všech hlavních regionech a jednotlivé pobočky, nacházející se v zahraničí, jsou silně závislé na mateřském podniku. I přesto si však z hlediska řízení pobočky zachovávají určitou formu nezávislosti. Mezi centrálou a pobočkou se odehrávají především finanční toky, případný dohled spočívá na velmi jednoduchých kontrolních mechanismech. „Toky zboží a znalostí bývají pouze jednostranné (z centrály směrem k pobočce) bez zpětné vazby. Tento strategický typ je obvyklý u evropských nadnárodních podniků“ (Zapletalová, 2020, s. 78).

Za druhý typ těchto podniků může být považován Mnohonárodní (multidomestic, multinational) podnik. Pobočky tohoto podniku jsou navzájem nezávislé, vysoká míra nezávislosti je patrná také vzhledem k centrále podniku. Organizační složky jednotlivých poboček si mohou vytvářet vlastní nezávislou strategii, která je pouze v hrubých rysech podobná strategii mateřské společnosti. Za důležitý faktor, podle kterého se poměřuje úspěšnost pobočky, bývá označena finanční výkonnost a do jisté míry také schopnost udržet si stále zaměstnance a kvalita komunikace se zákazníky. „Pobočky mají možnost rozvíjet své vlastní značky. Vazby mezi centrálou a pobočkami bývají pevné a tok zboží a znalostí je oboustranný. Jednotlivé pobočky však spolu nespolupracují a mezi nimi navzájem dochází k jednostrannému toku znalostí“ (Zapletalová, 2020, s. 78).

Dalším typem nadnárodní společnosti je Globální (global) podnik. Podstatou jeho fungování je podpora vzniku poboček majících podobu nezávislé jednotky, které jsou však koordinované z mateřské společnosti. V centrále společnosti se odehrávají všechny důležité události, a management centrály rozhoduje o všech důležitých aspektech fungování jednotlivých poboček. Zástupcům poboček není dána „rozhodovací pravomoc o produktovém nebo značkovém portfoliu, cílem je zprostředkovat standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě. Zbožové toky se odehrávají mezi pobočkami navzájem, zato znalostní a kapitálové toky jsou realizovány pouze mezi centrálou a pobočkou. Tento strategický typ je obvyklý u amerických nadnárodních podniků“ (Zapletalová, 2020, s. 78).

Transnacionální (transnational) podnik – jedná se o podnik s diverzifikovanou sítí poboček majících různou strategickou úlohu. „Zvláštností těchto podniků bývá existence poboček zajišťujících servisní služby pro celou síť. V rámci celé sítě dochází ke zbožovým, znalostním a kapitálovým tokům. Je to z důvodu udržení vysoké efektivnosti a flexibility“ (Zapletalová, 2020, s. 78).

Ve společnostech, jejichž působení přesahuje hranice jednoho státu, a které jsou sdruženy do korporací, se personální řízení včleňuje do jednotlivých korporací na základě hierarchie firemních strategií. Korporátní strategie se zaměřuje na rozdělení podnikatelských aktivit do specifických jednotek, které si zformulují vlastní business strategii, skládající se z několika možných funkčních strategií. V rámci funkčních strategií jsou upřesněny personální cíle, kterých by měla společnost dosáhnout, včetně návrhu systému na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Součástí business strategie je též alokování finančních prostředků, od nichž se odvíjí rozsah možností v oblasti vzdělávání (Hanzelková, 2013, s. 15-17). Swanson (2022) ve své práci uvádí, že rozvoj a perspektiva organizace souvisí organizačními variacemi, které zahrnují tři úrovně výkonnosti (řízení organizace, pracovní proces a individuální přispěvatel) a tři potřeby výkonnosti (cíle, projekt a řízení). „*Tento pohled na svět obhájí organizaci, která dosahuje až k jednotlivci, zatímco v dřívějším pohledu učícího se dominuje jednatel, který dosahuje až k organizaci*“ (Swanson, 2022, s. 22)

V nadnárodních společnostech je obvyklé, že se na pracovišti potkávají lidé mající své kořeny v mnoha různých kulturních oblastech. Manažerský přístup k vedení a rozvoji zaměstnanců by proto měl být založen na znalosti a pochopení jednotlivých kultur, na respektu cizí kultury a jejich odlišností a specifických aspektů, a též na podpoře vzájemné komunikace pracovníků z různých kultur. Znalost jednotlivých kultur je využívána také při obchodních jednáních s mezinárodním přesahem, proto není překvapující, že setkávání se s pracovníky z různých kultur rozvíjí nejen pracovníky samotné, ale také jejich nadřízené. Zároveň je však nezbytné zdůraznit, že různorodost hodnot a přístupů k pracovním povinnostem může způsobovat konflikty na pracovišti. Proto většina nadnárodních korporací usiluje, v rámci personálního řízení, o vymezení určitých interkulturních dimenzí, v němž je dán dostatečný prostor pro vyjádření odlišností i určitých společných prvků, které dále umožňují vzájemnou spolupráci. (Zapletalová, 2020, s. 87-88).

### **1.3 Charakteristika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Pojem vzdělávání je obvykle spojován se školním prostředím, neboť základní charakteristikou vzdělávání „je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec“ (Ježková Petrů, 2021, s. 102). Oblast vzdělávání může být rozdělena na všeobecné či odborné. Získání všeobecných znalostí umožňuje jedinci orientovat se ve společnosti a zaměřit se na oblast, v níž by si přál získat odborné znalosti. Odborné vzdělávání „představuje formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizaci a přizpůsobování se požadavkům pracovního místa, organizace či práce“ (Koubek, 2015, s. 255). Umožňuje tedy jedinci získat takové znalosti a dovednosti, které využije ve specifickém zaměstnání či při výkonu svého povolání.

Mezi odborné vzdělávání zaměstnanců lze zařadit zaškolení neboli adaptaci, které se vztahuje především na nové zaměstnance či zaměstnance přijaté na novou pozici. Mnoho korporací má vytvořen vlastní adaptační plán, který je novému zaměstnanci zpravidla předán v den jeho nástupu v písemné či v digitální podobě. Jednotlivé aspekty adaptace se odvíjejí od specifických požadavků pracovní pozice, obvykle jsou totožné pro všechny zaměstnance, kteří na danou pozici nastupují. „Adaptační plán stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení absolvovat a kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízenými“ (Urban, 2013, s. 31). Adaptační rozhovory slouží nejen k ověření míry adaptace pracovníka na danou pozici, ale též ke zjištění jeho názoru na obsah práce a míru motivace k setrvání na dané pozici. Po skončení adaptačního procesu, setrvá-li nový pracovník v zaměstnání, dochází k uzavření psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Obsahem psychologické

smlouvy je naplnění očekávání obou stran. Mezi očekávání zaměstnavatelů lze zařadit požadavek, aby „zaměstnanci organizace přispěli k jejímu rozvoji svými schopnostmi a dovednostmi, pracovním úsilím a osobním nasazením, věnovali jí plný pracovní čas a zachovali loajalitu“ (Urban, 2013, s. 33). Ze strany zaměstnanců pak přetrvává očekávání, „že jim organizace vedle platu a zaměstnaneckých výhod poskytne i určitý společenský status, pracovní jistotu, možnost seberealizace a dalšího vzdělávání“ (Urban, 2013, s. 33).

Dále lze mezi odborné vzdělávání začlenit doškolení neboli prohlubování kvalifikace, spočívající v prohloubení již získaných znalostí v závislosti na měnících se požadavcích, které jsou spojeny s daným pracovním místem. Za součást odborného vzdělávání lze považovat také přeškolení neboli rekvalifikaci a rozvoj zaměstnanců, spočívající v rozšiřování jejich kvalifikace (Šikýř, 2014, s. 124-125). Doškolení lze vymezit jako vzdělání navázané na již získané znalosti získané v rámci předchozího odborného vzdělávání. Cílem vzdělávání je přizpůsobit znalosti konkrétního pracovníka požadavkům, které jsou na něho kladeny na základě změny pracovního místa či pracovního zařazení.

Za formu odborného vzdělávání lze označit také přeškolení, což „je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních“ (Koubek, 2015, s. 256). Proces rekvalifikace může být pojat jako částečný, kdy pracovník nastupuje na podobnou pracovní pozici, která však od něho vyžaduje doplnění určitých znalostí, nebo jako úplný, kdy si jedinec potřebuje osvojit zcela nové dovednosti. „Zvláštním případem je profesní rehabilitace, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale či dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání“ (Koubek, 2015, s. 256).

Rozvojem je myšleno „úsilí o zlepšení budoucího výkonu získáváním dovedností, které pracovník využije ve svém budoucím pracovním pověření, či dosažení žádoucí změny pomocí procesu učení se“ (Ježková Petřů, 2021, s. 102). Aktivita zaměřená na rozvoj potenciálu se nezdá vztahovat k uskutečnění určitého talentu či nadání, které se u pracovníka v průběhu výkonu jeho profese objeví. Rozvoj pracovníků určité organizace či korporace je uskutečňován s cílem dosáhnout maximálního potenciálu v oblasti pracovního výkonu i sociálních dovedností jedince. Zaměstnavatelé investují do rozvoje pracovníků nemalé finanční obnosy a očekávají, že daný pracovník vloženou investici vrátí v podobě zvýšené pracovní motivace i výkonnosti. Nemotivovaný pracovník rozvíjí svůj potenciál pomaleji a s nižším úspěchem nežli pracovník motivovaný, kterému záleží na průběžném zlepšování „individuálního, týmového i podnikového výkonu. Rozvoj označuje formování schopností pracovníků a jejich vazeb k organizaci, formování vazeb k vykonávané práci a zvyšování uspokojení z ní vycházející“ (Ježková Petřů, 2021, s. 102).

Mezi vzděláváním pracovníků a jejich rozvojem lze tedy nalézt a vymezit určité rozdíly. Ačkoliv i vzdělávání si klade za cíl rozvinout maximální potenciál pracovníka, zpravidla se jedná o potenciál pracovníka směřující k jeho konkrétnímu pracovnímu zařazení. Možnost rozvoje se však zaměřuje na více oblastí, v nichž by mohl pracovník rozvinout svůj potenciál. Tyto dovednosti mu mohou pomoci také v jiných oblastech jeho života a jsou přenositelné i v případech, že pracovník změní zaměstnavatele. Součástí rozvoje je, „kromě formování ryze pracovních schopností, také formování osobnosti jedince. Rozvojem se formuje spíše pracovní potenciál nežli kvalifikace a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj“ (Koubek, 2015, s. 257).

Možnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se odvíjí také od klimatu či kultury, která ve společnosti převládá. Je-li společnost zaměřena na učení probíhající v organizaci, probíhá v ní „vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů, které jsou schopny ovlivňovat chování.

Dochází k němu spíše spontánně“ (Koubek, 2015, s. 258). Naopak učící se organizace se vyznačuje firemní kulturou, která aktivně vytváří klima povzbuzující „ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace“ (Koubek, 2015, s. 258).

## **2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v korporátním prostředí**

Pro dosažení maximální efektivity v procesu vzdělávání zaměstnanců je důležité, aby daná společnost disponovala uceleným konceptem vzdělávání, které nabízí systematický rozvoj zaměstnanců. Jednotlivé typy vzdělávání by měly být dostupné těm zaměstnancům, pro které budou znamenat největší přínos a taktéž by měly navazovat na znalosti a zkušenosti, které daný zaměstnanec již získal. Následující kapitola představuje způsob, jakým by ve velkých společnostech měl být koncept vzdělávacího systému vytvořen, jednotlivé metody, které mohou být ve vzdělávání využity a též důležitý prvek motivace a hodnocení vzdělávání zaměstnanců.

### **2.1 Vytváření vzdělávací koncepce**

Každá společnost by měla usilovat o dosažení maximálního potenciálu mezi svými zaměstnanci, čehož lze dosáhnout především systematickým konceptem firemního vzdělávání. Tento koncept by měl být začleněn do strategického plánu rozvoje dané společnosti. V současné době se mnoho společností zaměřuje na rozvoj kompetencí pracovníků, které jsou potřebné nejen v manažerských funkcích, nýbrž na většině pracovních pozic. Rozvoj kompetencí se soustředí především na praktické komunikační dovednosti, kompetence v oblasti samostatného rozhodování a aktivního řešení problémů. Část společností si též pomocí rozvoje talentů vytváří své budoucí lídry, přičemž schopnost vést a motivovat zaměstnance pomáhá vytvářet stabilní, agilní a kooperující pracovní týmy (Havelka, 2019).

Systematické vzdělávání pracovníků lze vnímat jako určitý cyklus, na jehož počátku se nachází identifikace vzdělávacích potřeb. Zjišťování těchto potřeb by nemělo probíhat plošně, nýbrž se zaměřením na konkrétní skupinu pracovníků, kterým bude vzdělávací aktivita určena. V této fázi je vhodné spolupracovat s pracovníky z personálního oddělení, kteří s vybranými zaměstnanci přicházejí do kontaktu častěji. Taktéž je důležité zjistit zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků daného týmu či oddělení a získat informace o míře znalostí a dovedností, které pracovníci ovládají dostatečně a které by naopak mohli využít. Za druhou fázi lze označit plánování vzdělávání, v němž „se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání a dalších relevantních aspektů“ (Koubek, 2015, s. 259). Ve třetí fázi uvedeného cyklu se odehrává vlastní realizace vzdělávání a poslední fáze zahrnuje vyhodnocení výsledků procesu vzdělávání. Vyhodnocení představuje důležitou součást celého cyklu, neboť ovlivňuje další proces plánování vzdělávání a též se s pomocí vyhodnocení ověří, do jaké míry bylo dané vzdělávání efektivní.

Zjišťování potřebných informací může představovat zdlouhavý proces, proto mnoho personalistů či manažerů využívá ke zhodnocení vzdělávání počítačové systémy, v nichž jsou uchovány informace o jednotlivých pracovnících, především „jejich nejvyšší dosažené vzdělání, jazykové a jiné schopnosti, certifikáty, plány osobního rozvoje, výsledky hodnocení a další informace“ (Ježková Petřů, 2021, s. 103). Na základě určitých parametrů je pak možno přesněji zhodnotit, pro které pracovníky bude vhodný právě tento obsah vzdělávání, a kteří by



naopak potřebovali jiný vzdělávací program. Tento systém může výrazně napomoci také při identifikaci potřeb vzdělávání, pro kterou by měla společnost vypracovat specifickou analýzu.

Plánování vzdělávacího procesu, prováděné jakýmkoliv způsobem, musí vždy obsahovat specifické parametry. Mezi tyto parametry lze zahrnout cíl vzdělávání, který by měl být vždy v souladu se strategickými cíli společnosti, a s tím spojené vymezení cílové skupiny pracovníků. Některé typy vzdělávacích kurzů, například kurzy měkkých dovedností, mohou být určeny velké skupině pracovníků, zatímco kurzy zaměřené na vzdělávání v oblasti vůdčích dovedností budou určeny pouze těm zaměstnancům, u nichž jsou pozorovány předpoklady k přijetí do vedoucí pozice. Důležitým aspektem je též volba lektora, který toto vzdělávání zajistí. Lektor může být buď interní, nebo externí. V závislosti na volbě lektora je pak nutné zvážit časové možnosti. Určení specifického času závisí nejen na možnostech daného pracoviště, ale též na domluvě s lektorem. Dále je nezbytné zvážit místo vzdělávání a požadavky na technické a materiální vybavení (Šikýř, 2014, s. 126-127).

## **2.2 Metody využívané v rámci vzdělávací koncepce**

Vzdělávací metody, které jsou po zvážení všech důležitých aspektů zvoleny, mohou být rozděleny do dvou skupin. První skupina metod je založena na osobní přítomnosti pracovníka, a odehrává se přímo na pracovišti („on the job“). Do této skupiny je možno zařadit koučování, mentoring, instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem či rotaci práce (Šikýř, 2014, s. 127-128). Zejména koučování a mentoring představuje důležitou součást rozvoje pracovníků v mnoha nadnárodních společnostech, neboť pomocí koučování či mentoringu se může pracovník dozvědět důležité informace nejen o pracovních úkolech, na nichž bude spolupracovat, ale též o chodu celé společnosti či o různých sociálních aktivitách.

Do druhé skupiny spadají metody, které mohou být uplatnitelné také mimo pracoviště zaměstnance („off the job“). Pro tento typ vzdělávání se využívá přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, workshop či různé outdoorové aktivity (Šikýř, 2014, s. 127-128). Existují i metody, které lze vykonávat na pracovišti i mimo něj. Například „e-learning zahrnuje využití počítačové, síťové nebo webové technologie k poskytování výukových materiálů a pokynů pro jednotlivé zaměstnance. Umožňuje učit se, když je to nejvíce potřeba (just-in-time) a kdy je to zaměstnanci nejpohodlnější“ (Ježková Petru, 2021, s. 106).

V současné době, kdy se na mnoha pracovištích uplatňuje tzv. blended learning (o němž bude pojednáno v následující kapitole), mohou být některé z obvykle prezenčních metod využity také v rámci online vzdělávání. V důsledku pandemie COVID-19 začaly být mnohé přednášky či semináře nahrávány a pracovníci si mohou jejich obsah po přihlášení poslechnout v jiný čas, než ve které se reálně uskutečnily. Projektové učení, vyžadující spolupráci na tvorbě určitého projektu, se může prolínat se samostudiem. Pracovník komunikuje se svými kolegy pomocí zvolených počítačových platforem, případně vytváří daný projekt samostatně pod online dohledem lektora, a využívá k této tvorbě znalostí, které v rámci samostudia načerpal. Taktéž plán rozvoje a vzdělávání již může být sestaven online, přičemž pracovník po dosažení určitého vzdělávacího cíle ve formě ověření znalostí splní určitý mezník a může pokračovat dále. I nadále však existují metody, které nelze zcela nahradit jinou formou online vzdělávání. Například rotace práce, spočívající v dočasném přijetí pozice někoho jiného a plnění jiných pracovních povinností (Kolektiv autorů, 2020).

## 2.3 Motivace pracovníků ke vzdělávání

Průběh a výsledky vzdělávacího procesu mohou být ovlivněny mnoha faktory. Jedním z nejdůležitějších, které může ovlivnit i sám zaměstnavatel či nadřízený, je motivace pracovníka k dalšímu vzdělávání. Je-li pracovník ke vzdělávání motivován, pravděpodobnost, že bude schopen uplatnit získané poznatky v praxi, se zvyšuje. Motivace může být pojímána jako tří složková. První složkou motivace je směr, vyjadřující určitý záměr, s nímž daná osoba usiluje o určitý výkon. Druhou složkou je úsilí neboli míra ochoty, kterou je osoba ochotna vynaložit na splnění daného záměru. Za třetí složku motivace je považována vytrvalost, kterou musí daná osoba vynaložit, aby byl záměr naplněn. Motivace má tedy určitý cíl, k němuž vede více či méně snadná cesta (Horváthová a kol., s. 22-23).

Motivace má také určité zdroje, které mohou být vnitřní či vnější. V optimálním případě je pracovník ke vzdělávání motivován vnitřně, v absolvování kurzu či jiného typu vzdělávání vidí smysl, a je ochoten vyvinout k získání znalostí určité úsilí. Vnější motivace může vycházet z určité direktivní směrnice či nařízení, ale také z ustaveného systému motivačních hodnocení. „Ve velkých firmách, které si již prošly mnohými vývojovými fázemi, je motivační program precizně provedený, formálně zpracovaný, jasně definovaný, závazný pro všechny“ (Evangelu, 2013, s. 93). Pracovníci jsou motivováni k účasti na vzdělávání již při nástupu do zaměstnání, kdy je pracovníkům tento systém představen. Vysoká míra motivace je též prokázána v případě, kdy je zaměstnancům dána možnost se „osobně podílet na vytváření obsahového zaměření, priorit ve vzdělávání, na volbách metod či na přinášení vlastních námětů ke vzdělávání“ (Urban, 2017, s. 106). Zaměstnanci se cítí být více propojeni s týmem i se společností jako celkem, uvědomují si svůj přínos a dokáží firmě zachovat loajalitu.

Součástí motivačních prvků je také hodnocení pracovníků. Motivační faktory jsou více zaměřeny do budoucnosti, přičemž cílem jejich uplatnění je probudit u zaměstnanců snahu, touhu či potřebu účastnit se navržených vzdělávacích kurzů. Naopak hodnocení je více zaměřeno „na minulost, zejména na činy, chování, výsledky a řešení, které již proběhly. Hodnocení samo může být motivační nebo nemotivační, přičemž motivace naopak může způsobit, zda bude hodnocení pozitivní nebo negativní“ (Evangelu, 2013, s. 96). Hodnocení může být provedeno několika způsoby – slovně, písemně, formou bodového ohodnocení či uznání od ostatních členů týmu. Součástí hodnocení je také autoevaluace nebo zhodnocení vlastních schopností na základě dosažených výsledků.

Nastavení motivačního a hodnotícího procesu v dané společnosti je ovlivněno „následujícími faktory: firemní kulturou a strategií, firemními hodnotami, převažujícím manažerským stylem, hodnotami managementu či celkovým nastavením hodnotícího a motivačního systému“ (Evangelu, 2013, s. 96). Motivace ke vzdělávání může být podpořena také finančním ohodnocením ve formě osobního příplatku. Někteří zaměstnanci vnímají jako pozitivní motivaci finanční příspěvek zaměstnavatele na vzdělávání v oblasti, která není zahrnuta do firemního vzdělávání, jiní upřednostňují pozitivní ocenění v podobě nealokované finanční částky.

### 3 Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Strategický plán společnosti zahrnují v oblasti vzdělávání nejen propracované vzdělávací postupy a cíle, z důvodu zachování či zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity pro zaměstnance však též společnosti usilují o zahrnutí nejnovějších vzdělávacích trendů, které by zaměstnance v průběhu vzdělávání obohatily i zaujaly. Stále více zaměstnanců si uvědomuje důležitost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, a proto již nejsou ochotni ve velké míře zaměřit svůj volný čas na pracovní povinnosti. Nabídka takových způsobů vzdělání, které by pracovníci nepovažovali za nadměrnou povinnost, či dokonce které by sami vyhledávali, představuje významný pracovní benefit a může být právě tím důvodem, proč se kvalitní zaměstnanci nakonec rozhodnou přijmout pracovní nabídku.

Následující kapitola se zaměřuje na vymezení aktuálních trendů ve vzdělávání. Pozornost je zaměřena především na online formy vzdělávání, jejichž rozvoj byl umocněn změnami ve výkonu pracovních povinností v důsledku pandemie COVID-19 a též rozvoje umělé inteligence. Důraz je kladen na rozvoj takových forem vzdělávání, k nimž má zaměstnanec přístup nejen z firemní sítě, ale též z vlastního mobilního telefonu jejichž obsah je krátký a kde si pracovník může své znalosti ihned ověřit. Čím dál větší množství velkých společností též rozvíjí specifické přístupy ke vzdělávání, do nichž jsou zahrnuti především pracovníci mající vysoký potenciál rozvoje či disponující specifickým talentem, který může pro společnost znamenat důležitý přínos.

#### 3.1 Moderní trendy v přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Mezi aktuální trendy ve vzdělávání zaměstnanců lze zařadit změnu v přístupu k celkové koncepci vzdělávání. V současné době se pozornost obrací a místo obsahu vzdělávacích kurzů je pozornost zaměřena na účastníka samotného. Při plánování vzdělávacích aktivit je nezbytné zvážit rozsah znalostí, které si již pracovníci osvojili, a taktéž jejich zkušenosti, pracovní prostředí, výkonnost a technologickou zručnost. Pomocí individualizace obsahu je možno dosáhnout potřebné adaptability programu, kdy je obsah uzpůsoben konkrétním potřebám vybraného pracovníka. Vzdělávací potřeby by měly být zjištěny před vytvořením či před výběrem vzdělávacích aktivit, například s využitím 360° zpětné vazby a na základě výsledků sestavit vzdělávací program (Havelka, 2019).

Současní zaměstnanci též upřednostňují kratší formu vzdělávacích aktivit, jejichž absolvování jim poskytne okamžité výsledky. Vzdělávací programu tak nejsou koncipované jako týdenní, ale spíše jako denní, případně několika hodinové. Na závěr vzdělávací aktivity pak obdrží nejen doklad o absolvování, ale též specifickou formu ověření dosažené úrovně. Ačkoliv zejména osvojení si specifických softskills vyžaduje trpělivost a praxi v delším časovém horizontu, zejména mladí zaměstnanci mohou sledovat své pokroky v rámci porovnání s ostatními zaměstnanci v předem vytvořeném žebříčku úspěchů. Aby nebylo vzájemné porovnávání pojmáno jako nezdravá soutěživost, zahrnují firmy do vzdělávacích systému prvky gamifikace neboli herní prvky. Zaměstnanci získávají za úspěšné absolvování vzdělávací aktivity určitý počet bodů, přičemž pokud je dosaženo určitého skóre při závěrečném ověření, může se počet bodů ještě zvýšit. Za prvky gamifikace je považována také vzdělávací aktivita, pojmána jako herní prvek. Například kompetence, důležité pro

schopnost vést tým, mohou být praktikovány v prostředí leteckého simulátoru (Havelka, 2019).

Důležitým přístupem, který je v současnosti aplikován v mnoha společnostech s větším počtem zaměstnanců, je diverzity management, který je zaměřen na pozitivní zvládnání odlišností mezi zaměstnanci v pracovním prostředí. Obsahem tohoto pojmu je „*přístup, který respektuje a plně akceptuje rozmanitost a rozdílnost, kterou s sebou přináší lidé reprezentující různé sociální skupiny a prostředí*“ (Horváthová a kol., 2016, s. 177). Jednotliví zaměstnavatelé diverzity management rozeznávají, avšak zaujímají k němu různý postoj. Někteří zvolí přístup založený na ignoranci diverzity, přičemž odlišnosti jsou přiznány pouze v případně nutnosti řešit právní aspekty vyplývající z různorodosti zaměstnanců. Další zaměstnavatelé začínají diverzity management postupně zavádět, pověřeni pracovníci studují právní předpisy a jsou ustanovena pravidla jednání s různými skupinami pracovníků. V této fázi dochází k viditelnějším formám konfliktů. Ve fázi kladného přístupu k diverzitě je míra výskytu konfliktů nižší, neboť jsou průběžně vytvářeny postupy vedoucí k jejich snadnějšímu řešení. Společnost vyznačující se inkluzivní kulturou rozmanitosti má již v oblasti diverzity managementu větší zkušenosti. Zde se „*diverzita stává součástí organizace, problémy jsou řešeny proaktivně, všichni spolupracují a dochází ke zlepšování obchodních výsledků organizace*“ (Horváthová a kol., 2016, s. 178).

Diverzity management se vyznačuje nejen v rámci kulturní diverzity, ale též vzhledem k věkové diverzitě. Mezigenerační spolupráce představuje důležitou součást efektivního fungování každé společnosti, neboť na většině pracovišť se nacházejí pracovníci různého věku. Vzájemná spolupráce pracovníků různého věku může přinést zajímavé a inovativní výsledky. Zároveň se však na pracovišti mohou vyskytnout faktory, které tuto formu spolupráce oslabují či znemožňují. Mezi jeden z těchto faktorů lze zařadit určité předsudky či bariéry, které mohou pracovníci různého věku proti pracovníkům jiné generace projevovat. Taktéž lze pozorovat, že v mnoha společnostech je kladen důraz spíše na „*individualismus, který se v pracovním prostředí vyznačuje právě vyhýbání se týmové práci. V krizové situaci je větší tendence ke kooperaci spíše mezi vrstevníky nežli mezi zástupci jednotlivých generací. Zástupci jedné generace se mezi sebou domluví zpravidla rychleji a efektivněji.*“ (Farkačová, 2022, s. 37). Někteří personalisté také upřednostňují mladší uchazeče o zaměstnání, u nichž existuje vysoká pravděpodobnost, že se dokáží plně přizpůsobit požadavkům společnosti a nebudou usilovat o příliš individualistický přístup. Z hlediska věku jsou pak zejména u žen zohledněny faktory věku a potřeby založit rodinu.

Protože firemní vzdělávání je ve většině případů zaměřeno na rozvíjení kompetencí, uplatňují personalisté při tvorbě vzdělávacích programů různí kompetenční modely. Za kompetenční model je považován takový přístup, v němž jsou „*v různé míře detailnosti zahrnuty konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v dané organizaci*“ (Horváthová a kol., 2016, s. 243). V současnosti lze vymezit několik typů kompetenčních modelů. Model ústředních neboli klíčových kompetencí obsahuje zejména ty kompetence, které jsou sdíleny napříč mnoha pracovišti, a jsou využitelné pro velký počet zaměstnanců. Cílem specifických kompetenčních modelů je rozvíjet kompetence specifických pracovníků, které jim umožní co nejvíce vlastní potenciál. Naopak generické kompetenční modely „*nabízejí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pracovní pozici*“ (Horváthová a kol., 2016, s. 245). Jejich obsah je založen na výsledcích mnoha výzkumů, nejsou v něm však zahrnuty vzdělávací potřeby specifických oddělení či týmů.

Pro zkvalitnění vzdělávacích aktivit a programů využívá mnoho společností systém pro správu vzdělávání (Learning Management System, LMS). Tento systém je součástí počítačové sítě dané společnosti, a jednotliví pracovníci mohou získat přístup k těm programům, které mohou využít ke svému vzdělávání. LMS tvoří elektronická vzdělávací platforma, v níž jsou uloženy různé typy výukových kurzů a materiálů i dalších důležitých dokumentů, které mohou zaměstnanci potřebovat. Může být též pojata jako online knihovna, jejíž obsah může „*sloužit pro školení zaměstnanců na nové systémy, udělování certifikací, doplňování odborných znalostí či třeba jen efektivnější využití již existujících podnikových zdrojů*“ (Kozák, 2023). Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců zejména nadnárodních společností by bylo velmi obtížné přizpůsobit obsah vzdělávání každému zaměstnanci. S využitím parametrů, které jsou vyhodnoceny počítačovým systémem, si však může každý zaměstnanec v rámci LMS vyhledat nejen potřebné materiály, sloužící k samostudiu, ale také podrobnější informace o vypsáných kurzech, jejichž absolvování by mu mohlo pomoci zdokonalit jeho kompetence.

Jednotlivé systémy LMS mají určité společné vlastnosti: „*centrální úložiště obsahu dostupné online skrze jednotné rozhraní, možnost využití předpřipravených kurzů, případně vložení vlastního obsahu, systém pro správu uloženého obsahu, nástroje pro přidělování kurzů jednotlivým zaměstnancům či jejich skupinám, sledování termínů platnosti certifikátů, prověrek, povinných školení a dalších důležitých informací*“ (Kozák, 2023). Uživatelé si mohou nastavit upozornění na různé aktivity, například pokud mají stanoven termín určitého vzdělávacího kurzu či pokud se vzdělávací kurz s určitým obsahem objeví v nabídce.

Využívání LMS systému má určité výhody. Mezi ně lze zařadit možnosti sjednotit nabídku firemního vzdělávání v jednom systému, v němž mohou nejen zaměstnanci, ale také vedoucí týmů či manažeři kontrolovat vzdělávací nabídky. Veškerá témata, vztahující se ke vzdělávání, se nacházejí na jedné platformě, kam jsou předávány veškeré nové nabídky. Přehledný systém nabízí možnost kontrolovat, zdali se v nabídce nenachází příliš mnoho či naopak nedostatek určitých typů vzdělávacích aktivit, a taktéž je možné dohledat poskytovatele vzdělávacích aktivit. Sjednocení různých typů vzdělávacích aktivit též přináší úsporu firemních nákladů, které by byly vydány na zajištění jednotlivých typů vzdělávání, a LMS též může usnadnit vzdělávání nových zaměstnanců. V neposlední řadě je též jednodušší zapojit do vzdělávacích aktivit nové zaměstnance, a správci systému mohou být též proškoleni v systémové individualizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit (Kozák, 2023).

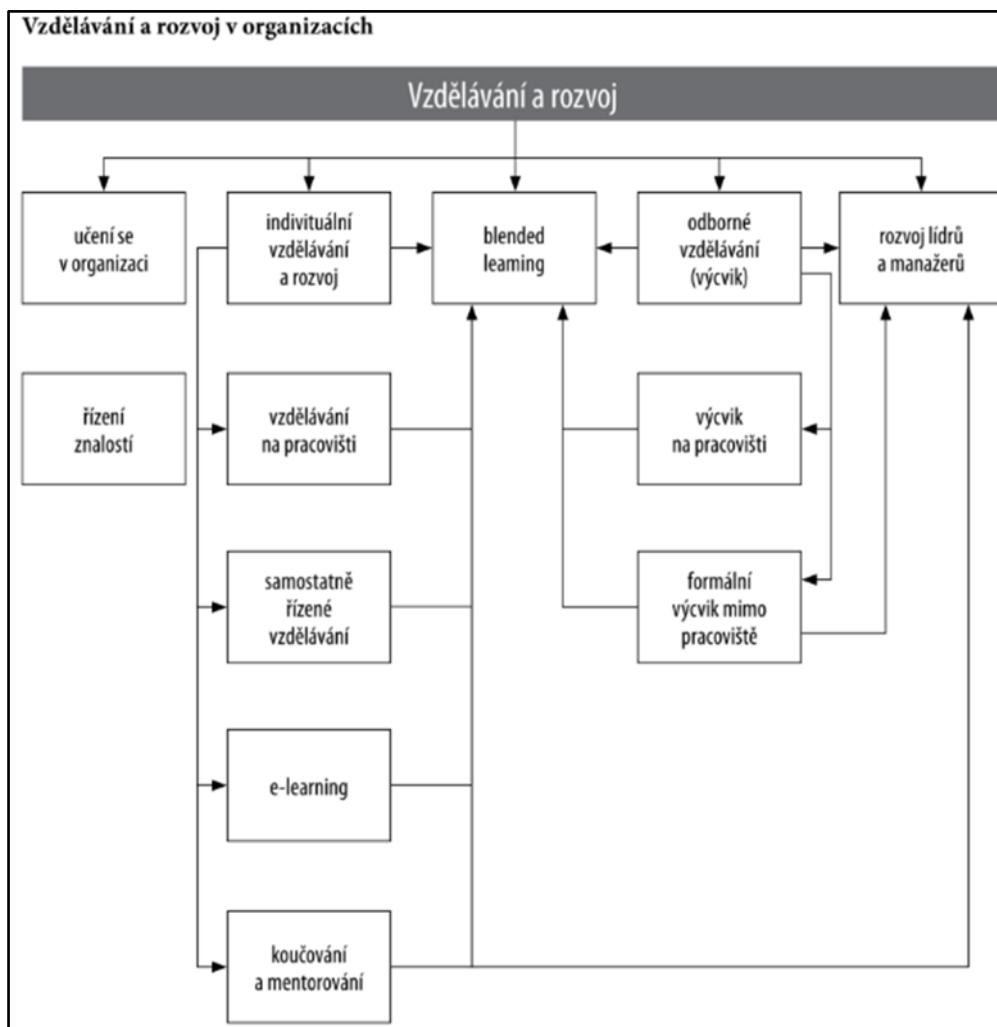
## **3.2 Aktuální trendy ve způsobech vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**

Následující podkapitola zahrnuje vymezení příkladů aktuálních trendů, které se ve velkých společnostech v oblasti vzdělávání uplatňují. Ačkoliv každá společnost může mít sestaven odlišný koncept firemního vzdělávání, následující trendy vyznačují směr, kterým se vzdělávání ve velkých společnostech bude v následujících letech ubírat.

### **3.2.1 Přehled aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**

Změny ve společnosti, které se udály zejména v souvislosti s pandemií COVID-19 a se změnami v pracovních podmínkách zaměstnanců, potvrdily nutnost zabývat se novými přístupy ke vzdělávání. Při plánování vzdělávacího plánu se obvykle uplatňují schématická znázornění možností, které lze v procesu vzdělávání uplatnit. Jedna z možností, jak lze schéma vzdělávání zaměstnanců znázornit, je uvedena na následujícím obrázku 1.

Obrázek 1 Příklad schématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti s velkým počtem zaměstnanců



Zdroj: Ježková, Petrů, 2021, s. 101

Z výše uvedeného grafu je možno zjistit, že dle aktuálních trendů ve vzdělávacím systému přistupují větší organizace ke vzdělávání nikoliv z hlediska zvolené metody či z hlediska vzdělávacího obsahu, nýbrž z hlediska zaměření konkrétních kurzů. Prezenční jednorázová přednáška může být absolvovaná v rámci vzdělávání na pracovišti či jako součást blended learning. Pokud je to pro pracovníky výhodné, mohou se účastnit také semináře nebo workshopu, který je zaměřen více prakticky a na němž mohou pracovníci sdílet své zkušenosti v dané oblasti. Součástí většiny vzdělávacích aktivit jsou předpřipravené materiály od lektorů, které si mohou účastníci buď stáhnout z online rozhraní, nebo je získají od lektorů (Rohlíková, 2023, s. 109-110). I nadále se mohou zaměstnanci účastnit aktivit mimo pracoviště, výhodou vzdělávání, které probíhá přímo na pracovišti, je však možnost účastnit se jej v rámci pracovní doby.

Specifický aspektem je vzdělávání formou e-learningu. Zaměstnanci se mohou tohoto typu vzdělávání účastnit v rámci své pracovní doby či v případě možnosti přístupu do systému z domova taktéž ve svém volném čase. E-learningové vzdělávání nabízí možnost vzdělávat větší počet zaměstnanců ve stejný čas, přičemž zaměstnanci si mohou z e-learningového systému vybrat právě tu vzdělávací aktivitu, která je pro ně nejpřínosnější. „Zaměstnanci se

*mohou učit svým vlastním tempem, i když jim mohou být dány cíle, které je potřeba splnit“* (Ježková Petřů, 2021, s. 106). Využívání e-learningu však má i určité nevýhody. Především je nezbytné, aby se o správu tohoto systému staral pracovník, který je schopen zajistit potřebný vývoj a aktualizaci e-learningových programů. Nežřídka je za nevýhodu považována nutnost setrvat v zaměstnání i po pracovní době, neboť zaměstnancům není povolen vzdálený přístup do vzdělávacího systému a ve své pracovní době nejsou schopni se vzdělávacím aktivitám věnovat. Taktéž je nezbytné zdůraznit, že *„tyto techniky také nejsou tak efektivní pro rozvoj měkkých dovedností, jako je budování týmu nebo komunikace, které spoléhají na mezilidský kontakt“* (Ježková Petřů, 2021, s. 106).

Mezi stále oblíbené a využívané formy vzdělávání je tzv. buddy systém, kdy se o nově přijatého zaměstnance v začátcích stará služebně starší kolega či jiný pověřený pracovník. Velké společnosti mohou mít propracovaný systém vzdělávání nově přijatých pracovníků, v mnoha případech však převládá neosobní systém online vzdělávání a nový pracovník může postrádat konkrétní osobu, s níž se může v případě nejasností poradit. Buddy systém nabízí novému zaměstnanci možnost nejen zapracovat se na nové pozici, ale zejména zorientovat se v kolektivu pracovníků a uplatnit své sociální dovednosti. V mnoha společnostech jsou též zaměstnanci podporováni ve sdílení svých zkušeností v rámci týmových porad, které se nesou v méně formálním duchu. Větší společnosti uplatňují hybridní přístup také k mentoringu či shadowingu. Pracovník sleduje svého nadřízeného či služebně staršího kolegu a následně si určité teoretické poznatky nastuduje v rámci online vzdělávání (Kolektiv autorů, 2020). V buddy managementu se může uplatnit koučování a mentoring. Pod dohledem kouče může začínající zaměstnanec v rámci vzdělávací akce či školení procvičovat obzvláště obtížné dovednosti. V jiné formě mohou se účastníci vzdělávání koučovat navzájem ve dvojicích během hraní rolí nebo jiného nácviku dovedností (Biech, 2015, s.88).

### **3.2.2 Využití M-learningu ve vzdělávání zaměstnanců**

M-learning neboli výukový program uzpůsobený pro mobilní zařízení představuje novou formu vzdělávání, která se z původně doplňkové formy vyvinula v samostatnou vzdělávací formu. Obvykle je vymezena jako druh e-learningu, který svou formou nabízí možnost vzdělávat se formou synchronní i asynchronní výuky. V rámci synchronní výuky se může pracovník pomocí aplikace připojit k probíhající online přednášce či videokurzu a sledovat či poslouchat informace sdělované lektorem. Mobilní zařízení se vyznačují snadnou přenosností a ovladatelností, přičemž přístup k výukovým materiálům je obvykle umožněn prostřednictvím specifických aplikací. Pomocí mobilního zařízení může pracovník sledovat návod na řešení určitého problému či může diskutovat s ostatními účastníky výukového prostoru. *„Přenosná zařízení s rozsáhlou možností mobilních připojení (GPRS, EDGE, 3G, wifi hot-spoty a další) urychlila výměnu informací v e-Learningovém prostředí spojenou s kooperací a kolaborací studentů a pedagogů. M-Learningové technologie mají velký potenciál zpřístupnit vzdělávání široké veřejnosti více, než bylo obvyklé u e-learningu“* (Herout, 2011).

M-learning přináší určité didaktické výhody. Jeho obsah nabízí *„multimediální podporu vzdělávacího procesu, která je úzce spojena s moderními komunikačními a informačními technologiemi sloužícímu pro zkvalitnění vzdělávání“* (Herout, 2011). M-learning zařazuje mnoho autorů mezi formu e-learning, který je možno uskutečnit v offline či online podobě. Online výuka se může odehrávat pomocí synchronního připojení všech účastníků, kteří jsou do daného kurzu zapsáni. Tato forma však vyžaduje, aby měl účastník zajištěn stabilní připojení k internetové síti, nacházel se v klidném prostředí a byl schopen odpovídat lektorovi

na jeho případné otázky. Synchronní způsob výuky představuje určitou formu virtuální třídy, v níž účastníci kurzu komunikují s lektorem v reálném čase pomocí určité aplikace. V závislosti na typu kurzu či síle připojení se mohou připojit buď formou videokonference nebo pouze s využitím audio systému. Naopak asynchronní způsob výuky se může odehrát v termínu, který je výhodný pro účastníka vzdělávacího procesu, přičemž na tomto termín se nemusí předem s lektorem dohodnout. Výuka je „časově a prostorově nezávislá, studenti komunikují s tutorem pouze prostřednictvím diskusního fóra, emailem nebo některým z dalších způsobů v rozdílném čase. Studenti využívají předem dohodnutý způsob komunikace nejen s tutorem, ale i mezi sebou” (Herout, 2011). Druhý způsob výuky se vyznačuje vysokou mírou flexibility, zároveň však od účastníků vyžaduje, aby si udrželi dostatečnou motivaci a pozornost, která jim umožní danou vzdělávací aktivitu dokončit. Určitá absence lektora i pasivní způsob komunikace se spolužáky může mít na míru motivace a ochoty k pokračování ve studiu negativní vliv.

Za formu M-learningu považují někteří autoři také Mikrolearning. Tento vzdělávání zahrnuje možnost vzdělávat se pomocí „série krátkých kurzů (videí) připravených na jedno téma. Nabízí výuku s menším a jednodušším obsahem a vyznačuje se krátkodobou učební aktivitou“ (Kolektiv autorů, 2019). Mičienka označuje mikrolearning za aktuální trend ve vzdělávání zaměstnanců. Uvedený autor po pojmem mikrolearning rozumí kurz podávaný v malých časových úsecích, které trvají třeba jen pět až sedm minut. Výhodou tohoto způsobu vzdělávání je, že vzdělávaný jedinec udrží koncentraci, obsah si lépe zapamatuje a víc se naučí. V budoucnosti budou online podle Mičienky „kurzy stále více standardní součástí vzdělávání, budou více personalizované a budou se kombinovat s dalšími formami vzdělávání“ (Keményová, 2023).

Taktéž se jedná o jednu z forem e-learningu, avšak důraz na krátkost a jednoduchost nabízí možnost vzdělávání i těm účastníkům, kteří si potřebují udržet vysoké pracovní nasazení. Mezi mikrolearningem a klasickým e-learningem lze nalézt určité rozdíly. V rámci klasického e-learningu si uchazeč osvojuje znalosti z určité oblasti, podávané v podobě uceleného systému informací, které na sebe postupně navazují. Právě větší obsah předávaných znalostí, stejně jako vyšší časová náročnost, však mohou mnohé zájemce o vzdělávání odradit. V rámci e-learningu může jedna lekce trvat třicet i více minut, zatímco mikrolearning nabízí uživatelům video či audio nahrávky o délce maximálně pěti minut. Mikrolearning také nabízí rozdělení učiva do mnoha menších částí, které mohou být studovány samostatně či v návaznosti na předchozí lekce. Studentům se tak obsah lekce snáze vryje do paměti „či se vyzdvihne specifický problém. M-learning lze implementovat do každodenních aktivit, například ve škole, na pracovišti, ale také na webu nebo sociálních sítích“ (Kolektiv autorů, 2019).

M-learning může být zpracován v několika formátech. Nejobvyklejší formát je zobrazení obsahu vzdělávacího kurzu v podobě aplikace, kterou si uživatel může otevřít na svém mobilní telefonu či tabletu. V aplikaci se nacházejí potřebné výukové materiály, videa a další zdroje informací, přehledně uspořádané do jednotlivých lekcí. V závislosti na oboru vzdělávání může vzdělávací modul obsahovat jednu či více lekcí. Aplikace také může obsahovat již zmíněná mikrolearningová videa, na jejichž základě získá uživatel znalosti či postupy přímo aplikovatelné v praxi. Některé systémy, například Moodle, umožňují uživatelům využívat připojení v počítači i v mobilním zařízení. V reálném čase mohou studenti vstupovat do virtuální třídy a diskutovat s vyučujícím či s ostatními účastníky. Později si může nahrávku lekce pustit ze záznamu. Do systému je též možno vkládat různé materiály. Někteří lektori vytvářejí mikrolearningovou výuku jako základ pro další možné formy vzdělávání, které „se mohou postupně rozvíjet na další části, tvořící ucelené školení skládající se z několika jednotlivých kurzů. I nadále je však nezbytné udržet podstatu mikroškolení, které bude jednoduché, krátké a lehce pochopitelné“ (Kolektiv autorů, 2019).



V souvislosti s tvorbou obsahu lze uvést několik příkladů aplikací, které mohou tuto formu vzdělávání obsahovat. Mikrolearning může být praktikována formou SMS zpráv, stránek s texty, fotkami a ilustracemi, dále ve formě krátkých videí nebo podcastů či v podobě různých kvízů a herních aktivit. Uvedené herní aktivity být procvičovány také formou Flash card aplikací, které podporují možnost zapamatovat si daný obsah (Kolektiv autorů, 2019). Výuka cizích jazyků probíhá například v podobě pětiminutových telefonátů s rodilým mluvčím či v podobě emailových zpráv vyžadujících okamžitou odpověď. Z hlediska aktivit, které jsou v rámci mikroškolení uplatňovány, lze uvést například procvičování slovní zásoby, opakování definic či vzorců, či různé formy hravých cvičení.

### 3.2.3 Využití videokurzů ve vzdělávání zaměstnanců

Využití multimediálních technologií ve vzdělávání se projevuje nejen na pracovišti, ale také ve vzdělávání jiných osob. Lektoři mohou působit v rámci volně přístupných platform, mohou sdílet svá videa na sociálních sítích, přičemž obliba neplacených videokurzů pomáhá lektorům získat zájemce o rozšířené placené verze kurzů. Videokurzy mohou být pojímány jako zdroj doplňujících informací, například pro studenty určitých oborů, pracovníci mohou nalézt potřebný návod pro řešení obtížného úkolu, či se mohou obohatit informacemi z oblasti, o níž doposud mnoho nevěděli. Videokurz tak reprezentuje „*čím dál oblíbenější a běžný způsob online školení, které probíhá prostřednictvím videa, kde se lektor uceleně věnuje vybranému tématu. Větší firmy mohou mít i interní videokurzy (natočené starší přednášky například z pravidelného školení nováčků)*“ (Kolektiv autorů, 2020).

Videokurz představuje jednu z možností, jak se mohou zaměstnanci vzdělávat záživnou formou. Na základě ukávek ze školení nebo komerčních videí se mohou v programech vzdělávání zaměstnanců identifikovat a řešit důležité problémy. Biech (2015, s.88) upozorňuje důležitost na dodržování zákonů o autorských právech. Společnost může využít externí platformy pro vzdělávání, například YouTube, může však vytvářet také vlastní vzdělávací videa, umístěna na interní vzdělávací platformě. Externí provozovatelé zpravidla nabízejí velmi různorodou škálu kurzů, přičemž ti nejúspěšnější nabízejí „*rozsáhlou neplacenou část. Díky tomu si mohou zájemci ještě před rozhodnutím, zda si kurz zakoupí, prohlédnout způsob výuky lektora a u toho se naučit nebo si vyzkoušet něco z toho, co se v kurzu učí*“ (Fara, 2021). Důležitým aspektem volby provozovatele je též uživatelsky přátelské rozhraní, na němž by měli uživatelé snadno nalézt nejen přehled kurzů, ale též případný kontakt na zákaznickou podporu či další užitečné informace. Naprostá většina vzdělávacích videokurzů pracuje na bázi registrace v uživatelském účtu, pracovník tedy může snadno sledovat historii svého vzdělávání. Kvalitní kurzy by měly nabízet „*dvě až tři neplacené lekce a srozumitelně popsany obsah placené části. Pokud se uživatel rozhodne pro nákup některého z kurzů, získá doživotní přístup i k placeným dílům*“ (Fara, 2021). Využívání věrnostního programu umožní pracovníkům či jejich zaměstnavatelům získat zajímavé slevy.

Ve snaze udržet pozornost svých uživatelů jsou videokurzy poměrně krátké. Jejich tvůrci si zpravidla nekladou za cíl nahrazovat offline způsob vzdělávání, spíše se soustředí na poskytnutí srozumitelných informací v dostačujícím množství v krátkém časovém úseku. Jak však upozorňuje Mičienka (2023), dobrý videokurz je postaven především na kvalitách lektora, který nejen disponuje potřebnými znalostmi, ale též zkušenostmi, praktickými dovednostmi, a především nadšením pro obor, z něhož svým posluchačům předává znalosti. Pokud se zaměstnanci musí účastnit poslechu či sledování videokurzů, které sice obsahují cenné informace, avšak jsou jim podávány nezáživným způsobem, pravděpodobně nebudou obsahu videa věnovat přílišnou pozornost. Úspěch ve vzdělávání formou videokurzů přitom

záleží na dodržení tří pravidel: „*Studenti by si měli na kurz vyhradit čas, neřešit při něm nic jiného a poznamenat užitečné informace*“ (Mičienka, 2023).

### 3.2.4 Využití sociálních sítí, VR a AI ve vzdělávání zaměstnanců

Z historického hlediska vyjadřoval pojem sociální síť „popis sociálních struktur propojený pomocí přátelství, společných zájmů, náboženské či rasové příslušnosti či jiného atributu.“ (Horváthová a kol., 2016, s. 298). Internetové sociální sítě umožňují využívat společenských kontaktů mnohem rychleji a efektivněji. Na základě účelu se sociální sítě rozdělují na osobní sociální sítě, profesní sociální sítě či zájmové sociální sítě. Ke vzdělávání pracovníků se obvykle využívají především profesní sociální sítě, mezi které lze zařadit například LinkedIn. „Sítě tohoto typu sdružují profesionály daného oboru, často nebývají anonymní nebo stoprocentně otevřené všem zájemcům.“ (Horváthová a kol., 2016, s. 300)

Mezi veřejně dostupnými sociálními sítěmi, na nichž může být obsah sdílen s miliony uživatelů, je u zaměstnavatelů nejčastěji k profesnímu vzdělávání využívána platforma LinkedIn. Na LinkedInu „mají organizace možnost vytvořit si svůj firemní profil, na kterém mohou informovat o novinkách obdobně jako na Facebooku. Dále je zde možnost vytváření skupin, které jsou určeny především pro diskusi mezi jednotlivými členy. Existuje také možnost reklamy a zvláštních typů uživatelských účtů“ (Horváthová a kol., 2016, s. 303). LinkedIn je zaměřen především na profesní rozvoj, proto zde mohou pracovníci nalézt nejen písemné či video kurzy od jiných odborníků s dlouholetou praxí, ale také od pracovníků s podobnou délkou praxe a na obdobné pozici, kteří pomocí této sociální sítě sdílejí své zkušenosti.

Správci sociální sítě LinkedIn však zároveň umožňují zaměstnavatelům vytvořit si takový uživatelský účet, který bude přístupný pouze jejich zaměstnancům. V rámci tohoto účtu mohou vytvářet, sdílet a upravovat velké množství datových souborů, které tvoří základ firemního vzdělávání. Správci mohou poskytnout zaměstnavatelům možnost kontrolovat, jací zaměstnanci daný kurz absolvovali, jaká byla jejich úspěšnost na základě výstupního hodnocení, jak dlouhé časové období k absolvování kurzu potřebovali či jak vysoký je o daný kurz zájem. Uvedené analytické nástroje umožňují zaměstnavatelům i správcům daného účtu vytvořit více individualizované programy, určené nejen pro skupinové učení, ale také pro individuální vzdělávání. Jednotlivé kurzy mohou být také sdíleny a doporučovány mezi jednotlivými zaměstnanci. Záleží vždy na zaměstnavateli či správci sítě, jakému okruhu uživatelům je do dané oblasti LinkedIn Learning povolen vstup (Pulichino, 2023).

Důležitou součástí využívání sociálních sítí ve vzdělávání je publikace vzdělávacích aktivit prostřednictvím interních sociálních sítí (ISS). Využití ISS se může projevit ve třech oblastech. Pomocí ISS jsou v prostředí dané společnosti vyhledávání pracovníci se specifickým odborným zaměřením, kteří by mohli pro společnost znamenat větší přínos na vedoucích pozicích či na pozicích vyžadujících specifické znalosti. Druhým možným využitím je sdílení znalostí a informací, které představují cenné duševní vlastnictví společnosti. Správa ISS se obvykle zaměřuje na zvýšené bezpečnostní opatření ochrany sdílených dat, proto mohou do této sítě získat přístup pouze zaměstnanci dané společnosti. ISS představuje důležitou podporu interní komunikace i efektivní nástroj pro individualizaci vzdělávacího procesu zaměstnanců. Za třetí možné využití je považováno usnadnění toku informací ve společnosti. Pracovníci mohou prostřednictvím ISS vyhledávat důležité informace, vkládat vlastní příspěvky a komentovat příspěvky jiných pracovníků (Hudcová, 2015, s. 26-27).

Využitím ISS ve společnostech se zabývalo mnoho výzkumů. Z jejich výsledků vyplývá, že vytvoření sdílené znalostní databáze pozitivně ovlivňuje přístup ke znalostem a k jejich uchování. Možnost podílet se na vytváření duševního vlastní společnosti podporuje vědomí spoluvlastnictví a potřeby ochrany těchto informací mezi jednotlivými zaměstnanci, a taktéž ovlivňuje komunikační nástroje, které společnost využívá. Pracovníci spolu více komunikují a méně se obávají pokládat otázky. „Z pohledu organizace je důležitým rysem ISS vytváření kolektivní paměti tím, že umožňuje zaměstnancům ptát se na otázky, archivovat odpovědi a distribuovat je širokému okruhu zaměstnanců pro budoucí použití, čímž šetří jejich čas a námahu“ (Hudcová, 2015, s. 26). Zároveň však lze vymezit určité nedostatky. V případě nedostatečné aktualizace mohou některé informace působit zastarale, případně se mohou stát neaktuálními. Prostředí ISS také může některé zaměstnance odrazovat od komunikace, neboť upřednostňují spíše soukromou konverzaci.

Vytvoření ISS také nelze doporučit každé organizaci. ISS jsou využívány zejména v těch organizacích, jejichž pracovní úkoly jsou plněny především pomocí počítačové techniky. Zaměstnanci společnosti jsou tedy zdatní ve využívání různých počítačových programů a vyznají se v online prostředí. ISS jsou taktéž využívány těmi společnostmi, které čítají více než 100 zaměstnanců, sídlících v různých částech světa, či zaměstnanců pracujících převážně z domova. Možnost čerpat informace z ISS je důležitá v případě, že pracovníci potřebují spolupracovat v rámci projektových týmů a navzájem sdílí velké množství dat a informací. Pro efektivní využívání ISS je taktéž důležité, aby byla firemní kultura postavena na důvěře a otevřenosti při sdílení informací, přičemž manažeři i vedení jednotlivých týmů přistupují k informacím se stejnou důležitostí, jako ke kterémukoliv jiném typu vlastnictví (Hudcová, 2015, s. 27-28). Sdílením informací prostřednictvím ISS podporuje možnost nastolení firemní kultury učící se organizace.

Součástí vzdělávacího procesu, využívajícího ISS, není pouze účast na vzdělávacích aktivitách. Pracovníci se vzdělávají také prostřednictvím vzájemného sdílení znalostí a zkušeností s řešením konkrétních obtíží. V případě, že některý ze zaměstnanců objeví inovativní způsob řešení, který se v praktickém použití ukáže jako přínosný, může tuto zkušenost sdílet s vybranými osobami bez zbytečného prodlení. Na základě „uživatelské příznivosti a snadnosti ovládní mohou zaměstnanci spontánně nahrávat soubory, vytvářet různé popisy a návody, které sdílí s ostatními. Diskutují, radí, přicházejí s náměty na zlepšení a podobně“ (Hudcová, 2015, s. 31). Většina typů ISS nabízí možnost volbu okruhu uživatelů, s nimiž dotyčný sdílí své poznatky. „Zaznamenání informací a znalostí v interní sociální síti má význam rovněž z hlediska zástupnictví a nástupnictví, tj. pro případy, kdy je zaměstnanec nemocný, na dovolené nebo se rozhodne odejít“ (Hudcová, 2015, s. 31).

V posledních deseti letech dochází i v oblasti vzdělávání zaměstnanců k intenzivnímu pronikání elektronického vzdělávání, včetně virtuální reality. Vyučování a učení se ve stále větší míře odehrává v on-line prostoru a stává se předmětem zájmu i profesního a celoživotního vzdělávání. Z hlediska širšího kontextu patří virtuální realita do rámce konektivismu ve vzdělávání, čímž se rozumí vznik, sdílení a úprava informací, které vznikají v digitálním prostředí (Pecina, Marinič, 2023, s. 107). Do virtuální reality ve vzdělávání řadí Pecina a Marinič následující nástroje a prostředky, které jsou produktem virtuální reality:

- Interaktivní pomůcky, které využívají dynamického obrazu, zvuku a animačních prvků, např. výukové animace, simulace apod.
- 3D a 4D technologie ve vzdělávání s využitím speciálních brýlí a dalších prostředků, pomocí kterých se vzdělávané osoby přenesou do virtuální reality.
- Virtuální výukové nástroje jako jsou např. virtuální zedník, virtuální, automechanik, simulátor v chirurgii ad.

- Prostředky rozšířené reality, kdy se kombinují existující prvky a objekty s novou realitou, např. virtuálně vytvořený objekt zasazený do existujícího prostředí atd. (Pecina, Marinič, s. 107-108).

Vedle virtuální reality se do vzdělávání zaměstnanců prosazuje v poslední době i umělá inteligence, která přináší až revoluční změny. Pecina a Marinič (2023, s. 109) uvádějí některé přínosy AI ve vzdělávání. Jedním z nich je individualizace vzdělávání, neboť AI umožňuje ve vzdělávání zaměstnanců vytvořit individuální plány a analyzovat pokrok vzdělávané osoby a reagovat na něj. Učení se tak stává efektivnějším. Další výhodou je rychlé a efektivní vyhledávání informací. S využitím AI lze rychle vyhledávat, selektovat a kombinovat faktické informace. Výše zmínění autoři však upozorňují na nutnost verifikace informací poskytnutých AI (Pecina a Marinič, 2023, s. 109)

### 3.3 Vyhledávání a rozvoj talentů

Rozvoj zaměstnanců ve společnosti je čím dál častěji založen na principu talent managementu, neboli vyhledávání a rozvoji talentů u zaměstnanců společnosti. Podstatou talent managementu je efektivní naplnění strategických cílů společnosti a dosažení „*měřitelného zlepšení výkonnosti a efektivity na základě schopnosti definovat potřeby organizace, objevovat mezi pracovníky talenty, maximálně je rozvíjet a uvnitř firmy efektivně využívat*“ (Kmošek, 2023). Hlavním důvodem pro zavedení talent managementu ve vzdělávání je především udržení motivace nových pracovníků, kteří nezřídka nastupují do zaměstnání s cílem uplatnit své schopnosti a znalosti v co nejvyšší míře. Právě v tomto období by měli manažeři aktivně spolupracovat na rozpoznání potenciálu či talentu a nalézt způsoby k jeho rozvoji.

Rozpoznání talentu u pracovníků tvoří pouze jednu část talent managementu. Mnozí manažeři zastávají názor, že „*vrozené vlohy tvoří pouze nejvýše deset procent celkového talentu každého pracovníka*“ (Kolektiv autorů, 2016, s. 32). Důležitou součástí je také vysoká míra interní motivace k podání nadprůměrného výkonu, nadšení pro práci, dobré komunikační a sociální dovednosti a určitá míra odvahy prosadit si svou vizi. Dále je nezbytné, aby talentovaní pracovníci projevili určitou touhu po osobním růstu a sebezdokonalování. Nejsou to zaměstnanci, kteří by prosazovali své vize za každou cenu, ale spíše pracovníci, kteří „*se zaměřují na vhodnou aplikaci již osvědčených principů v konkrétní situaci*“ (Kolektiv autorů, 2016, s. 34). Kolektiv spolupracovníků je vnímá jako silné osobnosti, které však disponují určitými osobnostními charakteristikami, které z nich činí důležitou součást týmu.

K principům talent managementu lze přistupovat ze dvou pohledů. První pohled na tento přístup považuje za hlavní součást „*identifikaci schopností, které firma potřebuje, neboli takzvaných klíčových talentů*“ (Kmošek, 2023). Tito zaměstnanci disponují právě těmi schopnostmi či zkušenostmi, které mohou společnosti přinést důležitou konkurenční výhodu. Tito zaměstnanci obvykle mívají schopnost podpořit motivaci ke vzdělávání u ostatních zaměstnanců a vykazují potenciál vůdčí osobnosti. Druhý pohled se zaměřuje na hledání talentů „*v širším záběru a to tak, že je důležité pohlížet na všechny zaměstnance jako na možné, vhodné talenty a podle toho aplikovat postup talent managementu*“ (Kmošek, 2023). Jednotlivé vzdělávací kurzy jsou tak přizpůsobeny potřebám jednotlivých zaměstnanců, kteří po jejich absolvování mohou lépe uplatnit svůj skrytý potenciál. O specifickém talentu konkrétních zaměstnanců se manažeři obvykle dozvídají také prostřednictvím vedoucích jednotlivých týmů.

Ve společnostech s velkým počtem zaměstnanců zastávají tito zaměstnanci různé typy pracovních pozic. Proto je důležité přizpůsobit způsob vyhledávání talentů nejen charakteru osobnosti zaměstnanců, ale též povaze jejich pracovních pozic. Zaměstnanci vykonávající rutinní práce, vyznačující se nízkou variabilitou, mohou vykazovat talent zejména v oblasti rozpoznání problému, reakce na neobvyklé či nestandardní problémy a inovativní řešení těchto problémů. Zaměstnanci z řad odborníků, jejichž náplň práce se vyznačuje vysokou variabilitou a nutností rychle analyzovat velké množství informací, mohou projevit své talenty v oblasti rozpoznávání vad a nedostatků v systémech, intuitivním řešení problémů či ve vytváření efektivních kognitivních map problémových situací (Kolektiv autorů, 2016, s. 119-120). Zatímco první skupina zaměstnanců tak vykazuje talent zejména v řešení rutinních obtíží či ve správné reakci na neobvyklé obtíže, talentovaní zaměstnanci v druhé skupině naopak vykazují schopnosti přehlednit velký počet neobvyklých obtíží a nalézt určité principy řešení, které vedou k vyšší efektivitě a produktivitě.

V některých společnostech se nacházejí také pracovníci vykonávající řemeslnou či nerutinní práci. Řemeslná práce se obvykle vyznačuje nízkou variabilitou a nízkou analyzovatelností, zatímco nerutinní práce vyžaduje naopak vysokou schopnost variability, přičemž nutnost analyzovat každou situaci je taktéž nízká. V těchto typech práce obvykle talentovaní lidé projevují schopnost na základě správného porozumění dané situaci vytvořit intuitivní řešení problémů, které též pomáhá rozvíjet ostatní zaměstnance. Řemeslná práce vyžaduje určitou míru kreativity a vizualizace možností, které mohou z dané hmoty vzniknout. Nerutinní práce vyžaduje vysokou míru flexibility, neboť pracovník potřebuje disponovat schopností zvolit adekvátní řešení pro mnoho nestandardních situací (Kolektiv autorů, 2016, s. 119-121).

Talent management může společnosti přinést určité výhody i nevýhody. Za základní výhody lze považovat kromě již uvedené podpoře konkurenceschopnosti také „*stabilizaci klíčových zaměstnanců, lepší uchování znalostí a jejich předávání, zvýšení efektivity pracovních výkonů či zvýšení prestiže aktivit řízení lidských zdrojů*“ (Depoo a kol., 2021, s. 89). Mezi nevýhody je možno zařadit určitou finanční i časovou náročnost. Pro aplikaci talent managementu je nezbytné zajistit důkladnou analýzu společnosti zahrnující proces identifikace, získávání, rozvíjení udržení a následného využití talentů takovým způsobem, který je přínosný pro firmu i pro samotné zaměstnance. Proto je důležité do tohoto procesu zahrnout nejen vedoucí týmů či manažery, ale také zaměstnance samotné. Informace o talentovaných zaměstnancích mohou být shromažďovány v tzv. Talentpoolech. Tento systém umožňuje nejen správu databáze, ale také uplatnění různých analytických procesů, které mohou urychlit podporu talentů v dané firmě (Depoo a kol., 2021, s. 90-91).

## Analytická část

### 4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Cílem čtvrté kapitoly je představit přehled o posloupnosti etap výzkumného projektu. Následující text tedy prezentuje náležitosti projektovaného výzkumu.

Nejprve uvádí cíle empirické studie a definuje výzkumný problém a výzkumné otázky. V následující podkapitolách konkretizuje výzkumné nástroje včetně jejich charakteristik a popisuje výzkumný soubor a způsob výběru výzkumného vzorku.

#### 4.1 Cíle, výzkumný problém a výzkumné otázky

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti se sídlem v České republice subjektivně vnímají uplatňování aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve své organizaci. Dílčím cílem je jednak zjistit, zda se v tomto hodnocení vykáže rozdíl mezi pracovníky z ne-manažerských a manažerských pozic a dále formulovat doporučení ke zlepšení v oblasti uplatňování aktuálních trendů ve vzdělávání ve sledované organizaci.

Od zvoleného cíle je odvozena formulace výzkumného problému. V souladu s požadavky odborné literatury má výzkumný problém gramaticky podobu oznamovací věty a je definován jako akce (Švaříček, Šedřová a kol. 2007, s. 65).

**VP: Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti se sídlem v České republice.**

Výzkumný problém vede k dílčím problémům, formulovaných v intencích výzkumných otázek. V souladu s pyramidovým modelem (in Švaříček, Šedřová a kol., 2007, detailněji viz níže podkapitola 4.2.1) je výzkumný problém operacionalizován do základní výzkumné otázky (ZVO) a specifických výzkumných otázek (SVO). Výzkumné otázky, představující další zúžení a konkretizování výzkumného problému, mají gramatickou podobu tázacích vět (Švaříček, Šedřová a kol. 2007, s. 69):

**ZVO: Jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti hodnotí oblast vzdělávání a rozvoj pracovníků ve své společnosti? <sup>1</sup>**

- **SVO<sub>1</sub>** Jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti hodnotí aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?
- **SVO<sub>2</sub>** Jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti hodnotí možnosti vzdělávání v zahraničí?
- **SVO<sub>3</sub>** Jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti hodnotí aspekty související s motivací ke vzdělávání?

---

<sup>1</sup> Poznámka k terminologii: v ZVO uvedený pojem „hodnocení“ zahrnuje jak vlastní (subjektivní) zkušenosti participantů se vzděláváním ve své organizaci, tak i subjektivní názory participantů na aktuální trendy v této oblasti, včetně názorů na kvalitu poskytovaného vzdělávání.

- **SVO<sub>4</sub>** Jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti hodnotí cíle, efektivitu a produktivitu vzdělávání?
- **SVO<sub>5</sub>** Jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti hodnotí podporu ve vzdělávání a překážky vzdělávání ze strany organizace?
- **SVO<sub>6</sub>** Jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti hodnotí vliv a efektivitu vzdělávání na jejich pracovní výkonnost, spokojenost a profesní rozvoj?
- **SVO<sub>7</sub>** Vykáží se v hodnocení aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců rozdíly mezi participanty pracujícími na ne-manažerských pozicích a participanty manažery?

## 4.2 Metodika

Prezentované výzkumné šetření je zakotveno do designu kvalitativního výzkumu. Design v metodologii výzkumu představuje plán výzkumu, na jehož základě je pak výzkum realizován. Design studie představuje obecný výzkumný rámec, který mimo jiné specifikuje způsob použití výzkumných metod pro získávání a analýzu dat, popisuje kontext realizace výzkumu, konkrétní výzkumný vzorek ad. V tomto smyslu je tedy design každého výzkumu jedinečný (Miovský, 2006, s. 90).

Kvalitativní metodologie byla zvolena z důvodu, že umožňuje popsat výzkumný problém ve velmi detailním a hlubkovém pohledu (Švaříček, Šedřová a kol. 2007). Kvalitativní výzkum uvádí zjištění ve slovní podobě, ve formě popisu, který by měl být výstižný, plastický a podrobný (Gavora, 2001). Prostřednictvím kvalitativního přístupu získává výzkumník několik výhod ve srovnání s výzkumem kvantitativním, mimo jiné komplexnost (vychází z představy, že je nemožné separovat jednotlivé elementy skutečnosti z jejich kontextu a vzájemného působení), perspektivu (založené na východisku, že zkoumané jevy lze nazírat pouze z určitého úhlu pohledu, tj. z perspektivy stanoveného výzkumného cíle a problému), sdílení (výzkumník se stává sám účastníkem výzkumu a má možnost sdílet zkušenost s ostatními participanty a dále ji rozšiřovat mezi další potenciální uživatele výsledků výzkumu). V kvalitativním výzkumu je „klasické pojetí validity je nahrazeno širším pojmem důvěryhodnosti, jež v sobě obsahuje koherenci, smysluplnost, sdělnost a dialogičnost“ (Čermák, 2002, s. 12).

Výše uvedené atributy kvalitativního výzkumu nám umožní hlouběji (ve srovnání s dotazníkovým šetřením) porozumět významům, které participanti aktuálním trendům ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců připisují. Právě tyto subjektivní významy jsou totiž rozhodující pro to, jak participanti ke vzdělávání v praxi přistupují.

### 4.2.1 Metody sběru dat

Data byla sesbírána prostřednictvím rozhovorů. „*Rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu*“ (Švaříček, Šedřová a kol. 2007, s. 159-160).

Kvalitativní dotazování, tj. kladení otázek lidem, naslouchání jejich vyprávění a získávání odpovědí tvoří hlavní skupinu sběru dat v kvalitativním empirickém výzkumu (Hendl, 2005).

Kvalitativní dotazování může nabývat vícero forem. V tomto šetření byla využita jedna z forem hloubkového rozhovoru, konkrétně polostrukturovaný rozhovor.

Polostrukturovaný rozhovor (in-depth interview), je forma dotazování, kdy tazatel má předem připraven soubor dotazů. Jedná se o nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu jedním badatelem pomocí sady otevřených otázek (Švaříček, Šedřová a kol. 2007, s. 159). Výzkumník si vytváří určité schéma a specifikuje okruh dotazů, na které se bude účastníků ptát. V semistrukturované formě rozhovoru je přípustné zaměňovat pořadí otázek tak, aby byla maximalizována výtěžnost interview (Miovský, 2006, s. 159). V souladu s doporučením odborné literatury byl aplikován následující postup aplikace hloubkového rozhovoru: i) příprava rozhovoru, ii) oslovení participantů se získáním jeho souhlasu k provedení rozhovoru, iii) vlastní dotazování se záznamem rozhovoru, iv) přepis rozhovoru, v) reflexe rozhovoru, v) analýza dat (Švaříček, Šedřová a kol. 2007, s.160).

Jak bylo nastíněno výše, vytvoření schématu polostrukturovaného rozhovoru bylo vytvořeno podle pyramidového modelu (viz výše, formulace výzkumných otázek), představenému v publikaci Švaříčka, Šedřové a kol. (2007, s. 166-167). V pyramidovém modelu je základní výzkumný problém rozložen na specifické výzkumné otázky (viz výše) a tyto výzkumné otázky jsou potom dále rozloženy do otázek tazatelských. Podle uvedených autorů platí, že „mezi úrovněmi specifických výzkumných otázek a otázek tazatelských dochází k „přepínání“ mezi odborným a běžným hovorovým jazykem“ (2007, s. 166). Předem připravené schéma hloubkového rozhovoru (viz příloha 1) tedy zrcadlí stanovené výzkumné otázky. Tazatelské otázky pak pokrývají všechny typy otázek rozhovoru podle Hendla (2006, s. 167), tj. úvodní kontextové a demografické položky a následně otázky o: i) zkušenostech se zkoumanou problematikou, ii) názorech a hodnotách, iii) pocitech, iv) znalostech a v) vnímání zkoumané problematiky. Konkrétně schéma rozhovoru je členěno do okruhů ve vztahu k stanoveným specifickým výzkumným otázkám, Tazatelské otázky pokrývaly následující dílčí výzkumné problémy:

1. okruh: názory na vzdělávání a zkušenosti se vzděláváním poskytované zaměstnavatelem (TO 1 až 17);
2. okruh: možnosti vzdělávání v zahraničí (TO 18 až 21);
3. okruh: formy vzdělávání ve vztahu k motivaci (TO 22 až 33);
4. okruh: efektivita a produktivita ve vzdělávání (TO 34 až 38);
5. okruh: podpora vzdělávání a překážky ve vzdělávání (TO 39 až 43).
6. okruh: aktuální trendy ve vzdělávání (TO 44 až 52).

Rozhovory se všemi participanty byly vedeny v intencích požadavků na realizaci polostrukturovaného rozhovoru v kvalitativním výzkumu, tedy „jako do určité míry strukturované konverzace, kterou badatel řídí pomocí hlavních, navazujících a pátracích otázek“ (Švaříček, Šedřová a kol. 2007, s. 162). Z rozhovorů byl v souladu s doporučením odborné literatury pořízen zvukový záznam, jehož výhodou zejména je, že výzkumník se může na rozhovor více soustředit a dělat si poznámky výhradně pro své potřeby (Miovský, 2006, s.197).

V posledním okruhu, zaměřeném na hodnocení aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, byly otevřené otázky (TO 44 - 52) doplněny o položky formulované v intencích Likertovy škály. Účelem tohoto postupu je získat i určitý přehled o kvantitativním hodnocení sledovaných jevů a současně i zjistit, zda se v hodnocení aktuálních trendů ve vzdělávání zaměstnanců liší participanté z ne-manažerských a manažerských pozic (viz podkapitola



soubor). Likertovy škály, vytvořené v 50. letech minulého století psychologem R. Likertem za účelem měření postojů (Hayesová, 2011, s. 112), totiž umožňují zachytit určitý kvalitativní jev v kvantitativní podobě (Rod, 2012, s. 7), resp. dovolují získat z výzkumu afektivní složky osobnosti (v případě této práce zejména zkušenosti a názory participantů ve vztahu k aktuálním trendům ve vzdělávání zaměstnanců) data ve formě čísel, za účelem jejich následného statistického zpracování (Chytrý, Kroufek, 2017, s.2). Ve výzkumech se lze setkat s různými typy Likertových škál, zpravidla se skládá z pětibodové škály sahající od „zcela souhlasím“ přes „nevím“, což je střední bod škály, až po „zcela nesouhlasím“ na opačném konci; tím, že odpovědi jsou odstupňovány na škále, dokáže výzkumník zjistit nejen obsah postoje (návoru, hodnocení apod.), ale i jeho přibližnou sílu (tamtéž). V této práci byla využita škála:

určitě ano – spíše ano – ani ano, ani ne – spíše ne – určitě ne.

#### 4.2.2 Metody vyhodnocení dat

Získaná data byla vyhodnocena s využitím postupů využívaných kvalitativním výzkumu, konkrétně otevřeného kódování a axiálního kódování.

Kvalitativní postupy vyžadují přesný a adekvátní popis dat. V obecné rovině se k vyhodnocení dat v kvalitativním výzkumu využívá zobrazení dat s její následnou redukcí. Zobrazení dat slouží k názorné organizaci a kompresi informací. Jak uvádí Hendl (2005, s. 207), při redukci dat si musí výzkumník dát pozor, aby se nezbavil jejich kontextu.

Fixováním kvalitativních dat vznikl základní materiál, s nímž se začalo dále pracovat. Data se v dalším kroku upravili tak, aby s nimi bylo možné provádět analýzu. Konkrétně se v prvním kroku provedla transkripce, tj. převedení dat z netextové povahy do povahy textové. (Miovský, 2006, s.205).

V kvalitativním výzkumu se využívá více přístupů k vyhodnocení získaných dat. V tomto výzkumu bylo vyhodnocení dat provedeno s využitím kódování; po provedení rozhovorů následoval přepis rozhovorů, bylo provedeno kódování a tvorba kategorií. Kategoriální systémy se v kvalitativním výzkumu vytvářejí z empirického materiálu (Hendl, 2005, s. 221), v případě této práce z rozhovorů analyzovaných kódováním. Základní myšlenka spočívá v tom, že kategorie by měly být abstraktnější než analyzovaný materiál. Navrhované kategorie tedy představují zobecnění, jež vycházejí z úrovně konkrétních věcných vztahů (tamtéž).

Kódování lze dle autorů odborné literatury zaměřené na metodologii kvalitativního výzkumu, označit za základní techniku při vyhodnocení dat. Kódování kvalitativních dat zpravidla stojí na začátku procesu zpracování a třídění dat v kvalitativním výzkumu (Miovský, 2006, s. 210). Jak již z názvu vyplývá, metoda kódování je založena na vytváření kódů, přičemž kódem se rozumí slovo nebo krátká fráze, která nějakým způsobem vystihuje určitý typ a odlišuje jej od ostatních. Kódování je odvozeno od modelu koncept – indikátor. Tento model se tedy skládá ze dvou prvků: i) indikátory – jedná se o datové fragmenty, v případě tohoto výzkumu úryvky z výpovědí participantů, ii) koncepty – kódy přiřazované k jednotlivým indikátorům (Švaříček, Šed'ová a kol. 2007, s. 90). V jiném vymezení si lze pod pojmem kódování představit proces, v němž se neagregovaná data, získaná ze zvukového záznamu a jeho následného přepisu, převádějí do datových segmentů (jednotek), s nimiž je možné dále pracovat. V tomto procesu se nejprve segmenty identifikují a následně se jim přiřazují názvy (Miovský, 2006, s. 210).

Odborná literatura rozeznává několik způsobů kódování. V této práci bylo využito kódování v intencích, jak je prezentováno v práci Švaříčka, Šed'ové a kol (2007) a jak je využíváno ve výzkumném designu zakotvené teorie. Kódování v zakotvené teorii představuje proces procházející třemi stadii, jimiž jsou: 1) otevřené kódování, 2) axiální kódování, 3) selektivní kódování (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 232)

Před samotným popisem otevřeného kódování považujeme za důležité uvést axiom, ze kterého uvedení autoři vycházejí při vyhodnocování kvalitativního výzkumu. Podle uvedených autorů je volba metody sekundární: „v současné době se kritéria kvalitativního výzkumu váží především k posuzování celého procesu kvalitativního zkoumání a k výsledkům tohoto zkoumání. Je opuštěn náhled, kdy byla hodnocena zejména metoda a její použití. Dnes se spíše ptáme na otázku Jak lze skutečnost interpretovat?“ (Švaříček, Šed'ová a kol. 2007, s. 87).

**Otevřené kódování** je technika induktivní, v níž jsou pojmy a kategorie vytvářeny na základě získaného materiálu (tamtéž, s. 222), v případě této práce na základě dat získaných z rozhovorů. Výsledkem otevřeného kódování je sada pojmů (kódů), které jsou následně seskupovány podle podobnosti. Finálním výsledkem je vytvoření kategorií, čímž se „buduje základ pro jejich další „síťování“, definování vztahů a závislostí mezi nimi“ (Švaříček, Šed'ová a kol. 2007, s.222).

Při otevřeném kódování byl aplikován následující postup dle Švaříčka, Šed'ové a kol. (2007, s.211-222), sestávající ze čtyř základních operací:

- 1) V prvním kroku byl analyzovaný text (přepsaný rozhovor) rozdělen na jednotky. Jednotkou bylo slovo nebo sekvence slov, případně věta; jednotkou se totiž může stát významový celek různé velikosti. Uvedený postup vede k tomu, že se hranice některých významových jednotek překrývaly (viz příloha 3, ukázka postupu při tvorbě kódů).
- 2) Přidělení kódu vzniklé jednotce – vzniklá jednotka byla nejprve pojmenována a byl jí přidělen číselný kód. Kódy byly přiděleny podle návodných otázek uvedených v práci výše jmenovaných autorů (např. Co je tématem promluvy? O jakém fenoménu se vypovídá? Které vlastnosti jevu jsou zmiňované? Jaký je čas a trvání? Jaká je intenzita jevu? Jaké jsou příčiny? S jakým názorem aktéři jednají? Jaké mají aktéři s daným jevem osobní zkušenosti? Jaké jsou postupy k dosažení cíle? ad.
- 3) Vytváření seznamu kódů – seznam byl vytvářen paralelně s kódováním jednotlivých rozhovorů.
- 4) Systematická kategorizace kódů – jak bylo nastíněno výše, kategorie jsou vlastně jakousi abstrakcí vytvořených kódů, jinými slovy, kódy nejvyšší úrovně. Postupovali jsme tak, že, kódy, které vzešly z otevřeného kódování, jsme seskupili podle podobnosti nebo jiné vnitřní souvislosti. Postupně byl budován hierarchický systém. Pod názvem nové kategorie byly slučovány pojmy (kódy) příslušející ke stejnému jevu.

U posledně uvedeného kroku systematické kategorizace kódů byly využity i některé prvky z axiálního kódování a selektivního kódování. Cílem axiálního kódování jakožto techniky navazující na otevřené kódování je vytváření spojení mezi identifikovanými otevřenými kódy. Selektivní kódování zahrnuje popis pravidelností, tj. opakujících se vztahů mezi vlastnostmi a dimenzemi kategorií, přičemž tyto pravidelnosti se začínají vynořovat již během axiálního kódování (Švaříček, Šed'ová a kol. 2007, s.232).

Položky formulované v intencích Likertovy škály (44-52) byly vyhodnoceny s využitím metod kvantitativního výzkumu, konkrétně dvěma metodami popisné statistiky: absolutní četnosti a relativní četnosti. Absolutní četnost  $n$  uvádí počet odpovědí na jednotlivé varianty odpovědí v rámci každé položky. Relativní četnost  $f$  uvádí podíl absolutní četnosti  $n_i$  na

celkové četnosti  $n$  a vypočítá se podle vztahu  $f_i \frac{n_i}{n}$ . Výsledek je uveden v procentech (Chráska, 2003, s. 42).

Po analýze dat, provedení kódování a vytvoření kategorií, následuje prezentace výsledků (viz podkapitola 4.5 kapitola), jejich souhrn, vyhodnocení a interpretace s následnou formulací návrhů a doporučení pro oblast aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji pracovníků ve sledované společnosti AS ČR (viz podkapitola 4.6).

### 4.3 Soubor

Jak již bylo opakovaně zmíněno, prezentované výzkumné šetření se zaměřuje na hodnocení uplatňování aktuálních trendů ve vzdělávání na vzorku pracovníků IT oddělení, kteří jsou zaměstnání v nadnárodní auditorské společnosti se sídlem v České republice. Autorka práce neobdržela od managementu zaměstnavatele souhlas k uvedení jména společnosti, z tohoto důvodu je v následujícím textu organizace označena zkratkou AS (auditorská společnost). Jinými slovy, na základě dohody mezi autorkou práce a zodpovědnou osobou za prezentaci společnosti, ve které autorka prováděla výzkum, se obě strany dohodly tak, že v následujícím textu praktické části bude společnost nazývána AS. Společnost si nepřeje, aby vznikl jakýkoli prostor pro možné úniky interních dat a tímto opatřením se zajistí ochrana interních informací společnosti AS a tím i soukromí jednotlivých zaměstnanců.

Nadnárodní společnost AS, řazená do tzv. Velké čtyřky auditorských firem, nabízí poradenské služby v oblastech audit & assurance, daňového poradenství, právního poradenství, finančního poradenství, poradenství, strategického řízení, marketingu, lidského kapitálu či řízení rizik. Podle údajů získaných z veřejně dostupných oficiálních webových stránek a interních zdrojů společnosti má společnost AS velice dlouhou historii, sahající až do roku 1845. Byla založena ve Velké Británii a postupně se propracovala na globální úroveň. Tato společnost zaměstnává zhruba čtyři sta tisíc zaměstnanců po celém světě. Jak bylo naznačeno výše, společnost zaměstnává specializované odborníky z oblastí financí, práva, poradenství a auditu, kteří poskytují své služby klientům. Organizace je složena z mnoha členských společností, které poskytují své služby s ohledem na předpisy, práva a zvyklosti daných zemí. Česká pobočka se sídlem v Praze je součástí subjektu střední Evropy, který zaměstnává přibližně třináct tisíc zaměstnanců prostřednictvím více než čtyřiceti kanceláří. Společnost AS – Česká republika (AS ČR) spravuje všechny výše uvedené oblasti podnikání a zaměstnává více než 1300 zaměstnanců. AS ČR.

Z metodického hlediska byl při vytváření výzkumného vzorku využity postupy záměrného výběru. Pro záměrný výběr je charakteristické, že zde o výběru nerozhoduje náhoda, ale úsudek a záměr výzkumníka (Chráska, 2003, s. 21).

Ve firmě AS ČR byli pro výzkum vybráni participantí z týmu, který se zabývá implementací nových technologií, zejména v bankovním sektoru. V rámci tohoto týmu bylo autorkou vybráno deset pracovníků, jejichž pracovní role a úrovně jsou odlišné na žebříčku firemního postupu (viz tab. 1). V tabulce jsou uvedeni respondenti, se kterými byly provedeny hloubkové rozhovory, včetně jejich role v týmu, pohlaví a délku jejich působení v této roli. Pro označení participantů platí stejná, výše uvedená pravidla jako pro označení zaměstnavatele.

Tabulka 1 Seznam participantů

pseudonym	pracovní pozice	pohlaví	počet let na pozici
AK	admin/týmový asistent	žena	1
ML	admin/ týmový asistent	žena	2
MH	consultant	žena	3
MS	consultant	muž	3
ON	consultant	muž	4
TK	senior consultant	muž	4
JH	manager	muž	3
JB	senior manager	muž	5
MK	director	muž	6
PD	director	muž	4

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z údajů v tabulce 1, výzkumný vzorek sestává ze tří žen (30 %) a sedmi mužů (70 %). Z hlediska pozic v týmu je soubor složen ze dvou participantů (20 %) pracujících na pozici admin-team asistent, čtyř respondentů (40 %) zaměstnaných na pozici consultant (z nichž jeden je funkci senior consultant), dvou manažerů (jeden z nich je ve funkci seniorního manažera) (20 %) a dvou participantů pracujících na pozici ředitele (20 %). Počet let na pozici variuje od jednoho roku do šesti let (aritmetický průměr 3,5 roku, medián 3,5 roku, modus 3 roky). Vzestupná hierarchická posloupnost pozic je v souboru následující: admin – consultant – senior consultant – manager – senior manager – director. Pro hloubkový rozhovor si autorka vybrala záměrně respondenty z odlišných pracovních pozic, za účelem lepšího porovnání a definování jednotlivých oblastí vydělávání. Níže je uveden stručná charakteristika pozic ve společnosti AS.

- Admin – nejnižší, juniorní, administrativní a analytická pozice.
- Consultant – partner pro specialisty a nižší management klienta. Samostatně pracuje na zadaných úkolech, přichází s nápady a řešeními. Podílí se na přípravě nabídek. Jeho výstupem není analýza problému, ale návrh řešení.
- Senior Consultant – expert na určitou oblast či na určitý produkt. Výrazně se podílí na business developmentu v této oblasti. Zpravidla je zodpovědný za rozvoj vybraného produktu a veškeré další aktivity s ním související, včetně nabídek. Samostatně řídí projekt menšího rozsahu. Připravuje se na svou budoucí manažerskou kariéru.
- Manager – zná všechny produkty consultingu. Je garantem kvality vlastní SL napříč specializacemi. Buduje si rozsáhlejší síť klientů. Je zkušeným projektovým manažerem, který je schopný odřídit jakýkoli projekt v consultingu (různé poskládané týmy s různou specializací). Je vnímán jako lídr. Sleduje ekonomiku projektů a přichází s dotazy, popř. s nápravnými opatřeními.
- Senior Manager (SM) - na trhu vnímán jako expert. Dobře zná všechny produkty consultingu. Zve si na schůzky experty různých SL, aby rozšířil možnost prodeje i na produkty mimo specializaci vlastní SL. Je zodpovědný za vytíženost svého týmu. Má

přehled o hospodaření své SL i consultingu. Pln roli styčného komunikačního bodu mezi týmem a partnery. Na schůzky s klienty přibírá i manažery a rozvíjí tak jejich prodejní potenciál. Předává svou koncentrovanou zkušenost zpět do týmu a podporuje tak rozvoj produktů ve smyslu jejich vyšší přidané hodnoty pro klienta. SM je reprezentativní osobnost vystupující profesionálně na významných schůzkách s klíčovými zástupci klientů (board, CEO apod.)

- Director – působí jako zkušený leader, silná osobnost, na trhu obecně uznávaný jako expert ve svém oboru. Dlouhodobě reprezentuje vysoký prodejní potenciál, má dlouhodobé vztahy s významnými klienty. Prezentuje se v médiích, pravidelně píše články, aktivně buduje obchodní plán a řídí spolupráci napříč týmy. Udržuje aktivní a efektivní komunikaci v týmu, který vede.

Pro účely vyhodnocení SVO<sub>7</sub> byl soubor rozdělen na dva sub-soubory: 1) sub-soubor „nemažerské pozice“ (n = 6) a 2) sub-soubor „mažerské pozice“ (n = 4) (viz tabulka 2)

Tabulka 2 Členění participantů do sub-souborů

NEMAŽANERSKÉ POZICE (NMP)		MAŽANERSKÉ POZICE (MP)	
pseudonym	pracovní pozice	pseudonym	pracovní pozice
AK	admin	JH	manager
ML	admin	JB	senior manager
MH	consultant	MK	director
MS	consultant	PD	director
ON	consultant	---	
TK	senior consultant	---	

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4 Organizace a etické aspekty výzkumu

Rozhovory proběhly v měsících leden a únor 2024, a to v čase mimo pracovní dobu a na místech nesouvisejících s pracovištěm participantů. Autorka si s jednotlivými respondenty předem domluvila čas a místo, ve kterém bylo zajištěno naprosto nerušené prostředí, aby se respondent mohl plně soustředit na otázky a byl ušetřen jakýmkoli rušivým vlivům z okolí. Respondenti měli dostatek času vybrat si termín, který jim vyhovoval. Všechny pohovory byly provedeny osobně. Vyhrazená časová dotace rozhovoru byla hodina, většina rozhovorů se však protáhla přibližně o deset minut. Jak bylo naznačeno výše, průběhy rozhovorů byly autorkou zaznamenány na diktafon a následně autorkou v domácím prostředí přepsány.

Autorka práce splnila všechny požadavky na etická pravidla, a to jak ve vztahu k zaměstnavateli, tak ve vztahu k pravidlům chránící účastníky výzkumu. Na základě poskytnutých informací o účelu, cílech a průběhu šetření udělila společnost AS ČR souhlas s provedením výzkumu. Dodržení etických pravidel ve vztahu k participantům se řídili doporučeními uvedenými v publikaci Miovského (2006, s. 280-283). Participantů byli seznámeni s účelem a cíli studie a podepsali informovaný/poučený souhlas. V informovaném

souhlasu byli účastníci výzkumu před zahájením výzkumu informováni o tom, kdo a za jakým účelem bude mít přístup k získaným informacím. Autorka se zavázala ke striktní důvěrnosti; „*důvěrnost (confidentiality) znamená, že nebudou zveřejněna žádná data, jež by umožnila čtenáři identifikovat účastníky výzkumu*“ (Švaříček, Šedřová a kol. 2007, s. 45). Jinými slovy autorka participantům garantovala ochranu osobních údajů a anonymizaci při prezentaci a zveřejnění výsledků. Rovněž byl dodržen požadavek neskladovat data na volně přístupném místě a ochrany vstupu do notebooku (tamtéž, s. 45). Účast ve výzkumu byla zcela dobrovolná a nebyla nijak odměňována.

## 4.5 Výsledky

Výsledná zjištění jsou prezentována ve formě, kterou pro vyhodnocení kvalitativního výzkumu doporučuje odborná literatura. Podle Hendla (2005, s. 319-320) je vhodné uvádět výsledky v jejich chronologii, podrobně popisovat jednotlivá témata s názvy převzatými z procesu kódování. Doporučuje se používat narativní přístup používaný v kvalitativním výzkumu, tj. detailní popis a vyprávění. Nedílnou součástí výsledkové části jsou vybraná zobrazení dat a výsledků, včetně souhrnné tabulky vytvořených kategorií a kódů. Ve výsledkové části se rovněž využívají různě dlouhé a upravené úryvky z rozhovorů a zápisků i celé úseky dialogů, přičemž tyto části se graficky odlišují od ostatního textu. Výzkumník by měl zachovat slovník používaný účastníky (Hendl, 2005, s. 320).

Výsledky jsou v souladu s postupem uvedeným v metodické části strukturovány do dvou podkapitol. Podkapitola první uvádí výsledky analýzy s využitím otevřeného kódování. Ve druhé podkapitole jsou výsledky prezentovány v podobě systematické kategorizace kódů.

### 4.5.1 Otevřené kódování

Stanovené kódy první úrovně do jisté míry odráží obsah položených otázek. Aby byl text graficky přehlednější, jsou kódy první úrovně uvedeny kapitálkami. Kódy druhé úrovně jsou pak již výstupem samotného postupu kódování

#### **KÓD 1. HODNOCENÍ PODPORY ZAMĚSTNAVATELE V POSKYTOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ SVÝM ZAMĚSTNANCŮM**

První kód poskytuje přehled o tom, jak vybraní zaměstnanci společnosti AS ČR vnímají způsob, jakým organizace podporuje a poskytuje vzdělávací příležitosti svým zaměstnancům. Na základě analýzy odpovědí participantů a výše popsaného postupu kódování byly identifikovány kódy druhé úrovně. Níže uvedené kódy druhé úrovně jsou založeny na analýze odpovědí participantů, které se týkaly subjektivně vnímané podpory zaměstnavatele v poskytování vzdělávacích příležitosti svým zaměstnancům.

##### **Kód 1.1 Obecná spokojenost se vzdělávacími příležitostmi**

Někteří účastníci, jako JB, MK a TK považují podporu organizace v oblasti vzdělávání za adekvátní nebo dostačující a jsou s ní spokojeni. JB uvedl: „*Způsob podpory a poskytování vzdělávacích příležitostí považuji za dostačující a mě osobně vyhovující*“

##### **Kód 1.2 Požadavky na specifitější zaměření vzdělávacích programů**

MS a MK vyjádřili potřebu cílenějších a specifických vzdělávacích programů, které by odpovídaly individuálním potřebám a byly by doporučeny pro konkrétní pozice. Podle MK by podpora vzdělávání ze strany zaměstnavatele měla být „*více cílené na individuální potřeby.*“

### **Kód 1.3 Nedostatek času na vzdělávání**

Participant ON zdůraznil problém s nedostatkem času na absolvování placených vzdělávání, což naznačuje, že i přes dostupnost školení organizace nezajišťuje dostatečný čas pro jejich absolvování; „*placených školení je hodně, firma ale neposkytne na ně čas. Věčný boj.*“

### **Kód 1.4 Nezávislost ve výběru vzdělávacích aktivit na nabídce vzdělávání ze strany organizace**

PD a MS popsali, že si organizují vzdělávací aktivity samostatně bez větší podpory od organizace. PD uvedl: „*Uvítal bych větší možnosti, většinou si certifikace atd. zařizují po vlastní ose.*“ To ukazuje na autonomii, ale také možnou potřebu větší podpory ze strany organizace.

### **Kód 1.5 Opakující se nabídka vzdělávání s podobným tematickým zaměřením**

ML poznamenal, že i když organizace podporuje vzdělávání, nabídka školení se opakuje, což může snižovat jejich efektivitu a atraktivitu pro zaměstnance; „*obecně organizace podporuje v rozvoji, ale nabídka školení se opakuje.*“

### **Kód 1.6 Nedostatek individuálního přizpůsobení a podpory v podpoře vzdělávání**

Respondenti AK, ML, MK, MS další vyjádřili nedostatek individuálního přizpůsobení vzdělávacích programů svým potřebám. Podle MK společnost AS „*určitě podporuje vzdělávání zaměstnanců, ale mělo by být více cílené na individuální potřeby.*“ Někteří participanté tedy zdůrazňují, že vzdělávací příležitosti by měly být více individualizovány, aby lépe vyhovovaly jejich osobním a profesním cílům, a poukazují na nedostatek podpory ze strany nadřízených v jejich vzdělávacích ambicích; JH by „*ocenil větší podporu ze strany organizace, zvláště ve specifických oblastech.*“ MS navrhuje vylepšení ve vztahu k individualizaci v poskytování podpory vzdělávacích příležitosti svým zaměstnancům. Společnost AS by měla pro každou pozici doporučit nějaké certifikace (třeba i neoficiálně) v určitých oblastech, „*o kterých se dlouhodobě ví, že jsou na trhu chtěné.*“

### **Kód 1.7 Vliv nadřízeného v podpoře vzdělávání**

MH a MS ve svých odpovědích reflektovaly vliv nadřízeného team-leadera v podpoře vzdělávání. MH naznačuje, že nemůže využít některé nabídky vzdělávání, neboť nadřízený nedokáže nabídky využít. Naopak MS vnímá pozici nadřízeného pozitivně. „*Já osobně jsem domluven se svým nadřízeným na konkrétních certifikátech, které mi firma proplatí. Tyto jsem si našel sám, a konzultoval je se svým nadřízeným, tak abych si vybral takové, které mají smysl. To, si myslím, je skvělé, že firma podporuje vzdělání v oblastech, které její zaměstnance konkrétně zajímají, a dovolí jim si vybrat.*“

## **KÓD 2 HODNOCENÍ HLAVNÍCH CÍLŮ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU ORGANIZACE**

Kód je sycen odpověďmi respondentů, jejichž obsah se dotýkal hlavních cílů vzdělávacího programu společnosti AS ČR. Analýza odpovědí týkajících se vnímání hlavních cílů vzdělávacího programu organizace vedla k vytvoření níže prezentovaných kódů druhé úrovně. Identifikovali jsme 4 kódy druhé úrovně. Analýza ukazuje, jak zaměstnanci vnímají hlavní cíle vzdělávacích programů a jaké změny by mohly pomoci zlepšit jejich relevanci a efektivitu.

### **Kód 2.1 Neznalost cílů vzdělávacího programu nebo nejasnosti v jejich vnímání**

Několik účastníků (ML, MS, ON a TK), vyjádřilo neznalost nebo nejasnost ohledně hlavních cílů vzdělávacího programu, což ukazuje na možnou potřebu lepší komunikace a osvěty o těchto cílech uvnitř organizace. Např. ML uvedla: „*Z mé pozice nejsem seznámena s hlavními cíli organizace v oblasti vzdělávání*“ a TK sdělil „*Nejsem si vědom, jaké jsou cíle organizace.*“ ON k cílům sdělil, že mu je nikdo neřekl, odhaduje, že cílem je *držet krok s technologickými změnami.*

### **Kód 2.2 Percepce cílů jako orientovaných spíše na organizaci než na zaměstnance**

Respondentka z juniorní/asistentské pozice AK vnímá hlavní cíle vzdělávacího programu jako přínosné pro firmu, ale ne pro zaměstnance; „*benefitní pro firmu, ne pro zaměstnance.*“

### **Kód 2.3 Požadavek větší individuality ve stanovování cílů vzdělávání**

MH a JH vyjádřili potřebu větší individuality a struktury v cílech vzdělávacího programu, naznačující, že existuje prostor pro vylepšení ve směřování a přizpůsobení programu individuálním kariérním cestám zaměstnanců. MH by si přála „*přenechání odpovědnosti na zaměstnance, není tam cesta co bys měla absolvovat, aby ses posunula dál, to mi chybí.*“ JH by ocenil „*větší individualitu, firma se v této oblasti chová „plošně“.*“

### **Kód 2.4. Pozitivní vnímání cílů, pokud jsou přínosné**

Participant na vyšších manažerských pozicích JB, MK a PD vyjádřili kladný postoj k hlavním cílům vzdělávacího programu, pokud jsou tyto cíle vnímány jako přínosné jak pro firmu, tak pro zaměstnance, což ukazuje na důležitost vzájemného prospěchu v cílech vzdělávacích programů. JB uvedl, že hlavní cíle vzdělávacího programu organizace zná jen obecně, nemá k nim zásadní výhrady. PD vnímá cíle pozitivně, „*pokud splní očekávání mě i mých kolegů z týmu*“

## **KÓD 3. ZKUŠENOSTI SE VZDĚLÁVACÍMI METODAMI A NÁSTROJI**

Kód 3 reflektuje výpovědi participantů o zkušenostech se vzdělávacími metodami a nástroji. Na základě získaných výsledků byly vytvořeny následující kódy. Z analýzy vyplynuly některé klíčové aspekty zkušeností zaměstnanců s vzdělávacími metodami a nástroji, které jsme rozčlenili do čtyř kódů druhé úrovně.

### **Kód 3.1 Negativní zkušenosti s odborností a schopností školitelů**

Participant AK a ML vyjádřili nespokojenost s kvalitou vzdělávání, konkrétně s nedostatky v odbornosti a školících schopnostech lektorů. Toto může poukazovat na potřebu lepšího výběru a přípravy lektorů. AK vadilo, že „*osoby, které to školili neuměli školit.*“ Respondentka ML má zkušenosti pouze s volně dostupným školením a vnímá nedostatky v odbornosti lektorů.

### **Kód 3.2 Pozitivní zkušenosti s metodami a nástroji vzdělávání**

Naopak většina participantů (MH, MS, TK, JB, JH, MK a PD) sděluje vesměs pozitivní zkušenosti s vzdělávacími nástroji a metodami, které odpovídaly jejich potřebám nebo požadavkům. Zvláště MH oceňuje rozmanitost dostupných kurzů a dobré vedení; „*co jsem se účastnila tréninku, zkušenost dobrá, vždy to vedli lidé na svém místě, spousta kurzů, co máme k dispozici – ale těžké si vybrat.*“ Participant TK odpověděl lakonicky „*celkem dobré.*“ JH sdělil, že interní platformy nepoužívá, s externími je spokojen. Podle JB metody a nástroje



vzdělávání odpovídají vcelku jeho požadavkům. Rovněž zkušenosti respondentů z řad vyšších manažerů z metodami a nástroji využívanými ve vzdělávání zaměstnanců jsou veskrze pozitivní. Zkušenosti MH jsou „*vesměs pozitivní*“, rovněž PD uvedl velmi dobré, zkušenosti, avšak může hodnotit pouze placené kurzy.

### **Kód 3.3 Neznalost firemních nástrojů pro rozvoj dovedností**

MS vyjádřil, že mimo platformu Udemy, která není firemní, neví o žádných konkrétních nástrojích pro rozvoj IT dovedností ve firmě; „*když nepočítám Udemy (což není náš firemní nástroj, ale externí platforma), tak nevím o žádném konkrétním firemním nástroji pro rozvoj IT dovedností.*“ Participant ON má zkušenosti pouze s platformami, kde se sdílí know-how. Zjištění naznačuje možnou mezery v komunikaci nebo dostupnosti informací o vzdělávacích nástrojích.

### **Kód 3.4 Pozitivní zkušenost s využíváním externích platform pro vzdělávání**

MS, JH a PD sdělili zkušenosti s externími platformami, s kterými byli spokojeni. JH interní platformy nepoužívá, s externími je spokojena. JH uvedl, že „*interní platformy nepoužívám, s externími jsem spokojen.*“ MS sdělil: „*kdybych počítal Udemy, tak tam dělám aktuálně bodíky (contact hours) pro jeden konkrétní certifikát na agilní řízení.*“

## **KÓD 4 HODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ NABÍZENÝCH ORGANIZACÍ**

Čtvrtý kód, hodnotící efektivitu vzdělávacích programů poskytovaných společnostmi AS ČR, je sycen následujícími čtyřmi kódy druhého řádu.

### **Kód 4.1 Průměrná efektivita a opakování nabídky vzdělávacích programů**

Tento kód reprezentuje spíše negativní hodnocení. AK hodnotí efektivitu programů jako průměrnou, což naznačuje, že programy nemají výrazně pozitivní ani negativní dopad na jeho vzdělávací potřeby. ML vyjádřila zklamání z toho, že nabídka školení zůstává konstantní a nedochází k její změně, což snižuje její vnímanou efektivitu. ML „*čekala jsem, že se nabídka bude měnit, ale každý měsíc je všem stejně.*“ MS uvádí, že nemá informace o firemních vzdělávacích programech, a proto nemůže hodnotit jejich efektivitu.

### **Kód 4.2 Vyšší efektivita osobně vybraných vzdělávacích programů**

MH ocenila efektivitu osobních školení ve firmě, která zahrnovala teoretické i praktické části, zatímco online kurzy nevnímá jako efektivní. TK a JH uvádějí, že kurzy, které si sami vybírají a jsou přímo relevantní pro jejich práci, hodnotí jako nejefektivnější. Podle TK „*největší efektivitu mají ty kurzy, které si najdu sám a hodí se mi pro výkon mého povolání. Obecné kurzy, co nabízí organizace neznám, neúčastním se*“

### **Kód 4.3 Rozdíl v efektivitě vzdělávání pro nové a zkušené zaměstnance/ vyšší efektivita specificky zaměřených vzdělávacích programů**

JB popisuje, že efektivita vzdělávacích programů se liší mezi nově příchozími (pro které jsou obecné programy nejužitečnější) a zkušenějšími zaměstnanci, kteří profitují z více specializovaných školení; „*speciálně a úžeji zaměřené programy jsou větším přínosem pro dlouhodobější a zkušenější zaměstnance organizace.*“

#### **Kód 4.4 Pozitivní hodnocení efektivity vzdělávacích programů s výhradami**

Participantů působících na nejvyšších manažerských pozicích MK a PD hodnotí efektivitu vzdělávacích programů kladně, však PD doplňuje, že by efektivita mohla být vyšší, kdyby HR více naslouchalo specifickým potřebám jejich týmu; „*to se zatím moc neděje.*“

#### **KÓD 5 FREKVENCE ÚČASTI NA VZDĚLÁVACÍCH AKTIVITÁCH**

Z odpovědí respondentů na pátou otázku týkající se frekvence účasti na vzdělávacích aktivitách byly vytvořeny následující kódy a přidružené komentáře. Identifikované čtyři kódy druhé úrovně tedy poskytují přehled o tom, jak často zaměstnanci využívají vzdělávací příležitosti ve firmě a jaké faktory mohou ovlivňovat jejich účast. Získaná data mohou pomoci organizaci lépe porozumět a optimalizovat nabídku a dostupnost svých vzdělávacích programů.

##### **Kód 5.1 Nižší frekvence účasti na vzdělávání a omezení přístupu k volitelným kurzům**

Participantů na nižších pozicích AK, ML a MH se účastní vzdělávacích aktivit v prezenční formě přibližně jednou za půl roku, což může odrážet standardní plánovací cyklus organizace pro pravidelná školení. Z odpovědi MK se vynořila malá podpora nadřízených ve vztahu k frekvenci vzdělávání; MK totiž uvedla, že vzdělávacích akcí se účastní „*zhruba jednou za půl roku on-line, osobně jednou za rok. Ráda bych se účastnila více volitelných kurzů, nemám ale podporu svých nadřízených*“ Respondent na střední pozici TK uvádí frekvenci jednou za rok, respondent na nejvyšší pozici PD uvádí vzdělávání s frekvencí přibližně 2x ročně.

##### **Kód 5.2 Vyšší frekvence účasti na vzdělávání**

Participant ON uvádí frekvenci cca jednou za měsíc, MK uvádí účast jednou za kvartál, což ukazuje na pravidelné a systematické využívání vzdělávacích možností ve firmě.

##### **Kód 5.3 Účast na vzdělávání dle potřeby**

Respondenti JH a PD uvádějí, že se účastní vzdělávacích aktivit "dle potřeby", což ukazuje na flexibilní přístup k vzdělávání, adaptabilní na individuální potřeby a kariérní cíle.

##### **Kód 5.4 Vliv formy vzdělávání na frekvenci účasti na vzdělávání**

Odpověď respondenta TK reflektuje vliv formy vzdělávání na četnost školení; „*zhruba jednou za rok, pokud jde o školení ve firmě. On-line častěji*“

#### **KÓD 6. HODNOCENÍ VÝBĚRU TÉMAT PRO VZDĚLÁVACÍ KURZY A ŠKOLENÍ**

Výsledná analýza s níže prezentovanými kódy poskytuje přehled o vnímání výběru témat vzdělávacích kurzů a školení zaměstnanci. Výsledná zjištění členěná do tří kódů druhé úrovně mohou pomoci společnosti AS ČR při plánování a přizpůsobení vzdělávacích iniciativ tak, aby lépe odpovídaly potřebám a očekáváním zaměstnanců.

##### **Kód 6.1 Nedostatek kvality nabízených témat vzdělávání a nízká podpora ze strany HR**

Respondentky z asistentských pozic AK a ML vyjádřili převážně negativní hodnocení. AK popsala neuspokojivou kvalitu a nevhodný výběr témat, jako je bitcoin, která neodpovídají potřebám organizace. ML by ocenila více doporučení a podpory ze strany HR a nadřízených v

oblasti osobního vzdělávání; „*ocenila bych více doporučení ze strany HR, sama vím, v jaké oblasti bych se chtěla vzdělávat, ale chybí mi podpora a doporučení jak z HR, tak nadřízených.*“

### **Kód 6.2 Preference možnosti výběru vlastních témat**

MH považuje za dobrý výběr témat u vzdělávání zaměřeného na soft-skills, avšak zmiňuje nedostatek pokročilejších kurzů hard-skills, například v Excelu. ON uvedl, že „*některé kurzy jsou mimo oblast mého zájmu.* MS preferuje možnost vlastního výběru témat; „*pokud jde o můj výběr témat, které mě zajímají – zajímám se hlavně o agilní řízení projektu*“

### **Kód 6.3 Preference témat souvisejících s pozicí respondenta**

TK zmiňuje, že nabízené vzdělávání je často velmi obecné a na základní úrovni, což může naznačovat potřebu specializovanějších nebo pokročilejších školení. JH spatřuje mezery v dostupných školeních na hard-skills, zatímco JB by uvítal procentuálně větší podíl vzdělávacích témat ve svém oboru (SW, programování). Participantů z řad top managementu zdůraznili potřebu specializace vzdělávacích programů. MK uvedl, že „*témata jsou vybírána vzhledem k cílům organizace, jako zvyšování kvalifikace, odborné školení v oblasti IT a financí.* Podle PK je školení mnoho, ocenil by lepší zaměření na konkrétní pracovní pozice a oblasti zaměření jednotlivých týmů

## **KÓD 7 VNITŘNÍ MOTIVY PRO ÚČAST NA NEPOVINNÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMECH**

Analýza přinesla vhled do různorodých vnitřních motivací, které vedou zaměstnance k účasti na volitelných vzdělávacích programech. Bylo identifikováno šest kódů druhé úrovně.

### **Kód 7.1 Rozšiřování znalostí**

Respondentka AK je motivována touhou rozšiřovat své znalosti v různých oborech, což je poháněno čistě osobní motivací.

### **Kód 7.2 Neustálé vzdělávání a osobní/profesionální rozvoj**

ML a MH uvedly, že je motivuje osobní a profesionální rozvoj. MH přidala i radost z učení se novým věcem, což ukazuje na vysokou úroveň vnitřní motivace k neustálému učení. ON a TK vnímají účast na školeních jako nezbytnou pro efektivní výkon jejich práce a technologickou aktuálnost. MK motivuje vlastní zvýšení kvality, podobně PD uvádí jako vnitřní motivaci „*zlepšení svých profesionálních skills.*“

### **Kód 7.3 Racionální rozvažování – „návratnost investic“**

MS uvádí, že při zvažování účasti na vzdělávání bere v potaz návratnost investice: „*záleží na ROI, tj. jestli vyhodnotím, že pro mě má daná akce nějakou potenciální přidanou hodnotu. A přidaná hodnota nemusí být jen, že se naučím něco nového*“

### **Kód 7.4 Vliv školitele na zájem o nepovinné vzdělávání**

MS sděluje, že se klidně se zúčastní i nepovinných přednášek na témata, která už zná, když je přednáší zajímaví lidé, kteří se na danou věc mohou dívat třeba z jiného úhlu pohledu, než který je mu známý.

### **Kód 7.5 Budování networťingu**

MS se nemusí účastnit přednášek jen kvůli vzdělávání obecně, ale i kvůli potenciálnímu networťingu; .... „*a taky se nemusím účastnit přednášek jen kvůli vzdělávání obecně, ale i kvůli potenciálnímu networťingu.*“

### **Kód 7.6 Touha být nejlepší v profesi**

JH popisuje svou vnitřní motivaci jako touhu být nejlepší v oboru, což poukazuje na vysoké profesní ambice; „*vnitřní motivace a touha být nejlepší v profesi, kterou vykonávám.*“

## **KÓD 8 ZOHLEDNĚNÍ POTŘEB A CÍLŮ ZAMĚSTNANCŮ PŘI VYTVÁŘENÍ VZDĚLÁVACÍCH OPATŘENÍ ORGANIZACÍ**

Kód 8 reflektuje různé úrovně zapojení organizace do zohlednění individuálních potřeb a cílů zaměstnanců v rámci vzdělávacích strategií. Na základě analýzy odpovědí na otázku: jak organizace zohledňuje potřeby a cíle respondentů při vytváření vzdělávacích opatření, byly vytvořeny 4 kódy druhé úrovně.

### **Kód 8.1 Nedostatečné zohlednění individuálních potřeb zaměstnanců**

Participant na nižších a středních pozicích (AK, ML, MH, TK a JH vyjádřili), že organizace nezohledňuje jejich potřeby při vytváření vzdělávacích opatření, nebo nejsou vědomi jakékoliv aktivní snahy o zahrnutí jejich potřeb do plánování. TK sděluje: „*nijak, ocenil bych více aktivity ze strany HR.*“

### **Kód 8.2 Požadavek na vytvoření kariérního plánu**

MH a ON uvádějí potřebu vytvoření kariérního plánu, což by pomohlo lépe adresovat individuální potřeby a cíle v kontextu vzdělávání. MH sděluje: „*Líbilo by se mi vytvoření kariérního plánu viz. jiné oddělení.*“ ON vyslovil podobné přání; „*plošně ne, chtělo by to vytvořit kariérní plán.*“

### **Kód 8.3 Individuální konzultace s nadřizeným a HR**

MS a JB zmiňují, že jejich potřeby jsou zohledněny prostřednictvím individuálních konzultací s nadřizenými, což jim umožňuje nalézt průnik mezi osobními zájmy a tím, co má pro organizaci smysl. JB uvedl, že ze své pozice má malý vliv na cíle vzdělávacích opatření, „*mé potřeby ve vzdělávání diskutuji se svým nadřizeným.*“ Participant z nejvyššího managementu MK uvádí, že jeho potřeby jsou zohledňovány během ročních pohovorů s HR.

### **Kód 8.4 Zohlednění vzdělávacích potřeb při vytváření vzdělávacích opatření**

Participant z nejvyššího managementu PD uvedl, že jeho potřeby jsou zohledněny; „*řekl bych, že zohledňuje.*“

## **KÓD 9 OČEKÁVÁNÍ OHLEDNĚ ZPĚTNÉ VAZBY OD ZAMĚSTNANCŮ NA VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY**

Devátý kód je sycen odpověďmi na otázku, jaká jsou očekávání participantů ohledně zpětné vazby od zaměstnanců. týkající se poskytovaných vzdělávacích aktivit. Identifikovali jsme tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 9.1 Požadavek na aktivní zájem a podporu ze strany HR**

AK, ML a MS zdůrazňují potřebu aktivního zájmu a podpory ze strany HR a oddělení zodpovědného za vzdělávání, včetně zjišťování potřeb od různých pracovních pozic. Podle MS „*to by měl asi říct nějaký člověk, který má u nás vzdělávání na starost.*“

### **Kód 9.2 Nedostatek zpětné vazby a nedostatečné sledování potřeb**

MH, ON, ML, TK a JH poukazují na to, že očekávání zpětné vazby nejsou naplněna a že existuje nedostatek komunikace ohledně vzdělávacích potřeb a hodnocení. MH uvedla: „*měli by více a častěji sledovat potřeby zaměstnanců a na to reagovat, nikdy se nikdo neptal.*“ TK by čekal, že na feedback bude kladen větší důraz. JH má zkušenost pouze s hodnocením pomocí QR kódů, ale vyhodnocení není nikde dostupné.

### **Kód 9.3 Potřeba strukturovaného zpětnovazebního mechanismu**

Odpovědi participantů z řad vyššího managementu (JB, MK a PD) naznačují, že zaměstnanci očekávají strukturovaný a přístupný mechanismus pro zpětnou vazbu, jako jsou anonymní dotazníky po každé vzdělávací aktivitě. JB by očekával po každé vzdělávací aktivitě velmi stručný anonymní dotazník pro školené zaměstnance, jak věcně hodnotí vzdělávací akci včetně osoby přednášejícího. MK uvedl: „*očekávám vždy zpětnou vazbu, jak od zaměstnanců, tak od vzdělávajících*“ PD by očekával dotazy přímo na místě školení a případně průběžně zjišťovat ze strany HR potřeby a hodnocení za celý jeho tým; „*to se aktuálně neděje, zde vidím prostor pro zlepšení.*“

## **KÓD 10 VLIV VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVNÍ SPOKOJENOST A PRODUKTIVITU**

Kód 10 obráží analýzu odpovědí participantů, týkající se příčinného vztahu mezi vzděláváním zaměstnanců a pracovní spokojeností, resp. produktivitou práce. Na základě analýzy byly stanoveny tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 10.1 Omezený vliv kvůli kvalitě vzdělávání**

Respondentka zaměstnaná na nejnižší pozici AK uvedla, že vzdělávání nebyla dostatečně kvalitní, aby jí poskytla očekávané naplnění a zvýšila její pracovní spokojenost. „*Myslela jsem si, že mě to bude víc naplňovat, ale to se nedělo, protože ty školení byly špatné.*“

### **Kód 10.2 Pozitivní nebo částečně pozitivní vliv vzdělávání na pracovní spokojenost, nikoli na produktivitu**

ML sdělila, že vzdělávání je důležitou součástí její pracovní spokojenosti, ale není to jediný faktor, který ji ovlivňuje. MH a JH považují vzdělávání za důležité pro jejich osobní spokojenost, ale nemyslí si, že by mělo přímý vliv na jejich produktivitu. MH uvedla: „*důležitý faktor pro spokojenost, pro produktivitu úplně ne.*“ TK vnímá vliv vzdělávání na pracovní spokojenost a produktivitu jen částečně. Podle JB Vliv „*nesporně má, ale ne zásadní*“. Podle JH vzdělání významně neovlivňuje jeho pracovní produktivitu

### **Kód 10.3 Pozitivní vliv vzdělávání na sebevědomí a produktivitu**

ON explicitně zmínil pozitivní vliv vzdělávání na pracovní produktivitu; „*vzdělávání je kritické pro produktivitu – taky je to důležité – když se učím nové věci.*“ Participant MS a JH ve svých odpovědích kladli důraz pozitivního vlivu vzdělávání na sebevědomí. JH uvedl:

„Dodá mi sebevědomí ve vědomí, že vím o čem mluvím a rozumím práci, kterou dělám, ale neřekl bych, že významně ovlivňuje mou produktivitu.“ Rovněž podle MS vzdělávání vede k pracovní spokojenosti a rovněž k většímu sebevědomí. MS zdůraznil vliv praktické využitelnosti vzdělávání ve vztahu k pracovní spokojenosti, sebevědomí a produktivitě. „Pokud je toho člověk schopný, a vzdělává se v těchto kriticky zhodnocených věcech, je to v praxi velmi využitelné, a tak bych i řekl, že to vede k nějaké „pracovní spokojenosti“ – člověk se samozřejmě cítí sebevědoměji, když ví o čem mluví. A vyšší sebevědomí může vést i k větší produktivitě.“ PD vnímá pozitivní vliv vzdělávání jak v pracovní, tak osobní sféře. Člověk by se měl neustále vzdělávat

## **KÓD 11 ZKUŠENOSTI S PŘÍNOSY INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ PRO ORGANIZACI**

Analýza odpovědí, které rámuje vytvoření kódu 12, nabízí hlubší pohled na to, jak zaměstnanci vnímají přínosy vzdělávání pro organizaci a jaké faktory ovlivňují jejich postřehy. Z analýzy vznikly tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 11.1 Rozdílné vnímání přínosů v závislosti na roli/ vliv pracovní pozice na vnímání přínosů vzdělávání pro organizaci**

Někteří respondenti, jako MH, MS a JH, popisují, že vnímání přínosů vzdělávání se liší podle jejich role v organizaci. Respondenti (MH, JH) vnímají vzdělávání jako velmi přínosné z pohledu manažerů, zatímco zaměstnanci v nevedoucích pozicích (MS) mají pocit, že přínosy pro ně nejsou zřejmé. Toto ukazuje na potřebu lépe komunikovat přínosy vzdělávání napříč různými úrovněmi organizace.

### **Kód 11.2 Neznalost/nejistota o konkrétních přínosech vzdělávání pro organizaci**

Několik participantů (AK, ML, TK, MS) vyjádřilo zkušenost, že nejsou informováni o konkrétních přínosech vzdělávání pro organizaci. AK uvedla: „*To jde mimo nás, nemohu se vyjadřovat*“, podobně ML „*Jaké jsou přínosy nevím*“; TK „*Jaké jsou přínosy netuším*“. MS sděluje, že přínosy nevidí žádné, neboť není v manažerské roli.

### **Kód 11.3 Všeobecné uznání přínosů vzdělávání pro organizaci**

Někteří respondenti, jako ON, JB, MK a PD, uznávají obecné přínosy vzdělávání pro organizaci. ON uvedl, že vzdělání se „*vždy vyplatí, pokud to má souvislost s rozvojem prací, měla by to být prioritní*.“ Podle manažera JB však přínosy nelze generalizovat. Pokud je však oblast vzdělávání pro zaměstnance přínosem pro rozvoj aktivit a znalostí, které jsou obsahem jeho pracovní náplně, za kterou dostává mzdu, tak se dle JB investice do vzdělávání několikanásobně organizaci vrátí.

## **KÓD 12 AKTIVITY ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ K ÚČASTI NA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMECH**

Kód 12 reflektuje hodnocení participantů, jak z jejich pohledu organizace motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávacích programech. Na základě analýzy byly identifikovány následující kódy druhé úrovně.

### **Kód 12.1 Nedostatek aktivní motivace ze strany organizace**

Většina respondentů, včetně AK, ML, MH, ON a TK, uvádí, že neexistuje žádná zvláštní motivace ze strany organizace pro účast na vzdělávacích programech. AK sdělila „*nijak*“, ML

„vůbec“. MH uvedla „*nijak, maximálně na úrovni team leaderů*“, ON sdělili „*nijak zvlášť*“ a TK lakonicky „*nemotivuje*“

### **Kód 12.2 Vnitřní motivace a individuální iniciativa**

Někteří participanti (MS, JH a JB), popisují, že účast na vzdělávacích programech je poháněna spíše osobní iniciativou než organizační motivací. JH sdělil, že si nevzpomínám, kdy by ho někdo někdy motivoval, motivuje se sám. Podle JB je ve vlastní zájmu zaměstnanec, aby se průběžně vzdělával a na pracovním trhu tak měl vyšší hodnotu.

### **Kód 12.3 Certifikace jako motivace k účasti na vzdělávání rozvoji kariéry**

Participant MS poukazuje na význam certifikací ve vztahu k motivaci. Uvedl příklad, kdy certifikace v agilním řízení mu může pomoci požadované role lépe dosáhnout cíle, aby v budoucnu řídil projekty. I MS v této souvislosti poukazuje na důležitou roli vnitřní motivace; „*...to by se dalo označit jako motivace, ale nejde to od firmy, prostě obecně když něco někdo chce, musí ukázat, že pro to má předpoklady*“

### **Kód 12.4 Pozitivní vnímání organizace – pozitivní hodnocení investice do vzdělávacích programů jako motivace**

Participant z řad top managementu MK a PD považují samotnou skutečnost, že organizace investuje do vzdělávacích programů, za formu motivace. Tato ochota investovat do rozvoje zaměstnanců je vnímána jako pozitivní a podporující faktor, který zaměstnance motivuje k účasti. MK uvedl: „*Určitě. Už to, že je ochotná a schopná do těchto programů investovat, vnímám jako velké plus.*“

### **Kód 12.5 Vliv pracovní pozice na vnímání toho, jak organizace motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávacích programech**

Tento kód je stanoven na základě odpovědí MH a PK. Jak již bylo naznačeno výše, podle MH organizace motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávacích programech až od úrovně team leaderů, director PD uvedl „*na naší úrovni bych řekl, že motivuje.*“

## **KÓD 13 OČEKÁVÁNÍ OHLEDNĚ NÁVRATNOSTI INVESTIC DO VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ**

Kódování je zde syceno odpověďmi respondentů na otázku, jaká jsou očekávání participantů ohledně návratnosti investic do vzdělávacích programů. Na základě analýzy byli identifikovány tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 13.1 Očekávání finančního ohodnocení a kariérního postupu**

Respondenti jako AK, ML, TK a PD jsou přesvědčeni, že investice do vzdělávání povede k finančním benefitům, jako je zvýšení platu nebo finanční ocenění od nadřízených. Podle AK vzdělávání pracovní úroveň zaměstnanců zlepšit a tím dojde i ke zlepšení platů. ML očekává finanční ocenění ze strany nadřízených, TK finanční zlepšení. Podle PD jsou „*očekávání pochopitelně velká.*“

### **Kód 13.2 Zlepšení pracovních dovedností a uplatnění na trhu práce**

Participant MH, ON a JB, očekávají, že vzdělávací programy jim pomohou v profesním rozvoji a zlepšit jejich uplatnění na trhu práce. MH doufá, že mu vzdělávání pomůže

v profesním rozvoji. ON zdůraznil, že tato otázka by měla spíše na HR, přesto však dodal, že vzdělávání zaměstnanců může vést k lepšímu uplatnění na trhu práce. Podle JB je *„návrtnost investic do vzdělávacích programů přímo úměrná praktickým uplatněním nově nabytých znalostí v pracovní náplni zaměstnance.“*

### **Kód 13.3 Vliv pracovní pozice na vnímání návratnosti investic do vzdělávacích programů**

MS uvádí, že nemá žádná konkrétní očekávání od vzdělávacích programů, neboť není v manažerské pozici, zatímco participanti z řad vyššího managementu JH a MK sdělují vysoká očekávání ohledně návratnosti investic do vzdělávání, které odrážejí silnou důvěru v přínosy vzdělávání pro jejich osobní i profesní růst.

### **KÓD 14 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODNUTÍ ZÚČASTNIT SE VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ**

Analýza odpovědí sytících kód 14 nabídla hlubší pohled na to, jaké faktory ovlivňují participanty k rozhodnutí účastnit se vzdělávacích akcí. Z analýzy vzniklo pět kódů druhé úrovně.

#### **Kód 14.1 Osobní zájem a téma vzdělávací akce**

Někteří respondenti (AK, ML, JB, MH) zdůraznili, že klíčovým faktorem pro jejich účast na vzdělávacích akcích je osobní zájem o téma a jeho relevance pro jejich kariérní růst nebo profesní potřeby. Pro ML je důležité téma vzdělávání. Důležité je téma vzdělávání je i pro MH, pro niž jsou klíčovými faktory *„osobní zájem o téma a také zdokonalení v rámci své kariéry.“* MS k faktorům ovlivňujícím jeho rozhodnutí zúčastnit se vzdělávacích akcí uvedl, že *„člověk se musí neustále posouvat. Žralok, co se nepohybuje kupředu, je mrtvý žralok.“* JB jako klíčový faktor uvádí vhodné téma, které ho zajímá a kterému se pracovně věnuje.

#### **Kód 14.2 Praktická uplatnitelnost, aktuální pracovní potřeby a přínosy**

Respondenti ML, TK, JH, MK, ON a PD uvedli, že důležitým faktorem je praktická uplatnitelnost získaných znalostí a přínosy pro jejich současnou či budoucí pracovní roli. Zahrnuje to také zvýšení jejich hodnoty na trhu práce a prospěšnost pro organizaci. Pro ON je klíčovým faktorem *„aktuální potřeba znalostí, aktuálně například v AI,“* pro JH uplatnění v rámci profese. MK akcentuje prospěšnost vzdělávací akce pro jeho samotného i pro organizaci, a zvýšení jeho ceny na trhu práce, zatímco PD zdůrazňuje aktuální pracovní potřeby.

#### **Kód 14.3 Faktory času a financí ovlivňující rozhodnutí účastnit se vzdělávacích akcí**

Faktory jako čas a finance jsou rovněž pro některé participanty (MH, TK, PD) důležitými faktory při rozhodování o účasti na konkrétní vzdělávací akci. Respondenta MH jako faktory ovlivňující její rozhodnutí zúčastnit se vzdělávacích akcí uvedla *„téma“* (viz kód 14.1), čas, finance. I pro PD je čas důležitým faktorem ovlivňujícím jeho rozhodnutí účastnit se vzdělávací akce.

#### **Kód 14.4 Doporučení a vnější hodnocení**

Určitou roli hraje i analýza hodnocení dané vzdělávací akce. Podle AK patří ke klíčovými faktorům při rozhodování o případné účasti na vzdělávání *„hodnocení ostatních toho školení a můj vlastní osobní zájem a zda to má benefit k mému kariérnímu růstu.“*



### **Kód 14.5 Vliv nadřízeného**

Respondentka MH akcentuje jako faktor ovlivňující její rozhodnutí zúčastnit se vzdělávacích akce vliv nadřízeného manažera.

### **KÓD 15 MOŽNOSTI PRO ROZVOJ A ZDOKONALENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ**

Níže uvedené kódy reflektují analýzu odpovědí na otázku, jejímž prostřednictvím jsme chtěli zjistit, jak si participanti představují možnosti pro další rozvoj a zdokonalení vzdělávacích programů ve společnosti AS ČR. Analýza přinesla vytvoření čtyř kódů druhé úrovně.

#### **Kód 15.1 Zlepšení obsahu a dostupnosti vzdělávání**

Několik respondentů (AK, TK a ON) navrhlo zlepšení v oblastech jako rozšíření jazykových školení, větší zaměření na téma digitalizace, zajištění času pro vzdělávání, a inovativní přístupy, jako jsou "sickday" dny vyhrazené pro školení. AT uvedla že jazykové školení byly omezené, což by zlepšila. Rovněž by přivítala větší důraz vzdělávání na problematiku digitalizace. Podle TK by rozvoji možnosti a zdokonalení vzdělávacích programů prospělo „*poskytnutí času, aby člověk mohl školení vykonat.*“ MS zdůraznil, že o žádných explicitních vzdělávacích programech nabízených přímo firmou neví, takže nemůže představit možnosti jejich rozvoje.

#### **Kód 15.2 Lepší naslouchání a reakce na potřeby zaměstnanců**

Participanti ML, MH, a PD zdůraznili význam lepšího naslouchání potřebám zaměstnanců a aktivní reakce na ně ze strany organizace, včetně vyčlenění finančních prostředků pro vzdělávání a lepší komunikace o potřebách týmu. ML by přivítala „*lepší týmové vedení a naslouchání potřeb kolegů*“ MH by očekávala větší reakce vedení na potřeby, vyčleněnou částku v týmu na vzdělávání a motivaci ze strany manažera.

#### **Kód 15.3 Zpětná vazba a kontinuální hodnocení vzdělávacích programů**

JB a JH uvedli doporučení, aby každý vzdělávací program byl vyhodnocen jeho účastníky, a aby se na základě této zpětné vazby upravovaly a vylepšovaly budoucí školení. JH by uvítala lepší komunikace a výběr školení. JB uvedl návrh, aby každý vzdělávací program byl bezprostředně po jeho absolvování frekventanty stručně vyhodnocen. Obsahem vyhodnocení by měl sestávat z popisu kladů a nedostatků a bodového ohodnotí. Nejúspěšnější vzdělávání by se by se v rámci vzdělávacích programů zařadilo i na příští období a prostřednictvím ankety mezi zaměstnanci by byly vytipovány okruhy požadovaného odborného vzdělávání, které zaměstnancům chybí.

#### **Kód 15.4 Intenzivnější a častější komunikace ze strany organizace**

MK, JB, PD a MS reflektují potřebu užší a častější komunikace v rámci organizace, což by mělo pomoci lépe pochopit potřeby a očekávání zaměstnanců a zefektivnit plánování vzdělávacích aktivit. MS zdůraznil, že o žádných explicitních vzdělávacích programech nabízených přímo firmou neví, takže nemůže představit možnosti jejich rozvoje. PD by přivítal „*více času na zjištění potřeb týmu a následně předání informací odpovídajícímu oddělení.*“

## **KÓD 16 VNÍMÁNÍ REAKCÍ ORGANIZACE NA VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ**

Tento kód je sycen analýzou odpovědí participantů na otázku, jak vnímají reakce organizace na potřeby a žádosti zaměstnanců týkající se vzdělávání. Z analýzy vznikly čtyři kódy druhé úrovně.

### **Kód 16.1 Pozitivní vnímání podpory vzdělávání**

Někteří respondenti (AK, MS, MK, JB a PD) vnímají reakce organizace na vzdělávací potřeby pozitivně, s důrazem na podporu a ochotu investovat do vzdělávacích aktivit zaměstnanců. AK ke kladnému hodnocení uvádí, že organizace chce, aby se zaměstnanci vzdělávali. Participant z řad vyššího managementu uvedli kladné hodnocení, MK vnímá přístup společnosti jako velmi proaktivní, PD vnímají reakci organizace na potřeby a žádosti zaměstnanců týkající se vzdělávání pozitivně.

### **Kód 16.2 Omezená nebo nedostatečná reakce**

Další skupina participantů (ML, MH a JH) poukázala na to, že organizace reaguje na vzdělávací potřeby málo pružně (ML) nebo velmi omezeně (JH). MH uvedla, že *„v soft skills je to ok, zde vnímám potřeby pokryté, ale nikdo se obecně neptá.“*

### **Kód 16.3 Vliv pracovní pozice a role nadřízeného ve vnímání reakce organizace na potřeby zaměstnanců týkající se vzdělávání**

Někteří respondenti (MS a JB), zmínili, že kvalita reakcí organizace se může lišit v závislosti na úrovni zaměstnance nebo specifické oblasti vzdělávání. Podle vyjádření JB *„žádosti zaměstnanců na vzdělávání jsou zpravidla ventilovány jejich nadřízenými a z části zapracovány organizací do plánu vzdělávání. Mám vcelku pozitivní zkušenosti.“* MS reflektuje diferenciaci podle pozice zaměstnance a roli nadřízených; *„Vesměs kladně na úrovni SC a director. Pokud je má žádost o certifikaci oboustranně prospěšná, většinou nemá nadřízený problém v tom, mě podpořit.“*

### **Kód 16.4 Absence vnímání reakcí**

Participant ON a TK uvedli že nevnímají žádné zásadní reakce na vzdělávací potřeby ze strany organizace.

## **KÓD 17 VLIV VZDĚLÁVÁNÍ NA UDRŽENÍ A ROZVOJ KLÍČOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Analýza odpovědí z tohoto kódu přináší zjištění o tom, jak participant hodnotí vliv má vzdělávání na udržení a rozvoj klíčových zaměstnanců. Na základě procesu kódování byly vytvořeny čtyři kódy druhé úrovně.

### **Kód 17.1 Významný vliv vzdělávání na rozvoj a konkurenceschopnost**

Většina respondentů (MH, MS, ON, TK, JH, JB, MK, PD) vnímá vzdělávání jako klíčový nebo významný faktor pro udržení a rozvoj zaměstnanců. MH uvedla, že má velký vliv, neboť *„když budou zaměstnanci vzdělávání, budou umět jednat s lidmi.“* Participant ON hodnotí vliv vzdělávání na rozvoj pracovníků jako *„klíčový“*, JH *„velký“*. Podle JB vzdělávání vliv na rozvoj a udržení klíčových zaměstnanců *„určitě má“*, podle PD má *„významný vliv.“* MS označuje dokonce vliv vzdělávání na udržení a rozvoj klíčových zaměstnanců za *„obrovský.“*

Pokud se totiž zaměstnanec chce vzdělávat v oboru své práce, v nějaké uznávané formě jako jsou certifikace, tak by to firma měla podpořit. “

### **Kód 17.2 Individuální rozdíly ve vnímání vlivu vzdělávání**

ML poukázala na to, že vliv vzdělávání může být vnímán různě v závislosti na individuálních názorech a motivaci jednotlivých zaměstnanců. Podle názoru ML záleží na individualitě jedince, pokud se chce vzdělávat, vzdělává se většinou pro svůj dobrý pocit a aby mohl zkušenosti implementovat do své práce. „*Pak by bylo dobré, aby se tyto aktivní osoby v kariérním růstu začali podporovat*“

### **Kód 17.3 Podpora vzdělávání jako faktor udržení zaměstnanců**

Někteří respondenti (MS, TK, JH) zdůrazňují, že aktivní podpora vzdělávání ze strany firmy je důležitá nejen pro osobní růst zaměstnanců, ale také jako nástroj pro udržení talentovaných a kvalifikovaných pracovníků. MS odlišuje podporu podle typu vzdělávání, chápe, že univerzitní vzdělávání nebude firma přímo podporovat, avšak vzdělávání vedoucí k certifikacím by podporovat měla, neboť sama organizace z takového typu vzdělávání profituje; *pokud by je nepodporovala, znamená to, že naopak přispívá k zakrnění svých zaměstnanců (těch, kteří zůstanou), potažmo celé firmy. A zakrněná firma nemůže na trhu prosperovat, ani být konkurenceschopná*“. Podobný akcent uvedl i TK sdělující, že vnímá velký význam podpory vzdělávání „*pokud chce firma udržet kvalitní lidi ve svých týmech*“

### **Kód 17.4 Absence vlivu**

Podle AK nehraje vzdělávání v udržení a rozvoji klíčových zaměstnanců významnější roli; „*neřekla bych, že má vliv, podle mě nehraje roli.*“

## **KÓD 18. ADAPTACE NA RYCHLÉ ZMĚNY A NOVÉ TECHNOLOGIE VE VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMECH**

Kódování je založeno na analýze odpovědí participantů na otázku, jak organizace zvládá udržet krok s rychlými změnami a novými technologiemi v rámci vzdělávacích programů. Z analýzy vznikly tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 18.1 Efektivní adaptace (schopnost přizpůsobit se trendům)**

Několik respondentů (ON, TK, JB, MK, PD) vnímá, že jejich organizace se adaptuje na rychlé změny a technologické novinky efektivně nebo dokonce nadstandardně. TK uvedl „*celkem obstojně*“, ON „*relativně dobře, je schopná držet trend*“. Velmi pozitivní hodnocení uvedli participanté z řad vyššího managementu. Dle zkušeností JB z předchozích zaměstnání hodnotí svoji organizaci v této oblasti nadstandardně, z pohledu MK zvládá společnost AS adaptaci na rychlé změny a nové technologie ve vzdělávacích programech „*dobře*“, podle PD „*velice dobře.*“

### **Kód 18.2 Nevyrovnané výsledky v různých oblastech**

Z odpovědí participantů ML a JH lze dovodit, že úspěšnost organizace v adaptaci na změny se liší v závislosti na specifických oblastech nebo odděleních. JH uvedl, že „*určitě je zde prostor pro zlepšení, ale plošně hodnotím ok.*“ Podle ML organizace zvládá udržet krok s rychlými změnami a novými technologiemi v rámci vzdělávacích programů jen v některých oblastech; „*záleží, jak v které oblasti.*“

### **Kód 18.3 Nedostatečné přizpůsobení se změnám a novým technologiím ve vzdělávání**

Participantů MH a MS vyjadřují obavy ohledně nedostatečné schopnosti organizace držet krok s novými výzvami. MS sdělil, že neví o tom, že by firma měla vzdělávací program, jen přístup do UDEMY platformy, „*kteřá více-méně tenhle e-learning trh vede.*“

### **KÓD 19 HLAVNÍ PŘEKÁŽKY PŘI IMPLEMENTACI NOVÝCH VZDĚLÁVACÍCH METOD A TECHNOLOGIÍ**

Tento kód je založen na analýze odpovědí respondentů, které se týkaly reflexe hlavních překážek při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií. Proces kódování odhalil pět kódů druhé úrovně.

#### **Kód 19.1 Finanční a technologické bariéry**

Několik respondentů (AK, TK, PD) zdůraznilo, že hlavními překážkami jsou finance a technologická náročnost. Respondentka AK spatřuje překážky pro implementaci nových vzdělávacích metod a technologií ve financích a technologické náročnosti, participantů TK a PD ve financích.

#### **Kód 19.2 Nedostatek podpory ze strany vedení a HT oddělení**

Respondenti ML a MH uvedli, že přístup a podpora ze strany vedení a manažerů jsou klíčové pro úspěšnou implementaci novinek. ML uvedla, že hlavními překážkami jsou „*přístup teamleaderů a zájem ze strany HR*“, MH spatřuje hlavní překážky v přístupu vedení.

#### **Kód 19.3 Nedostatky v komunikaci a nesprávné nastavené cílů a metod**

Participantů JH a MK poukázali na problémy s komunikací a nesprávným stanovením cílů jako na hlavní překážky. Respondent JH spatřuje hlavní problém v komunikaci. Participant MK uvedl, že hlavními překážkami při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií jsou podle jeho zkušeností špatná nebo nedostatečná komunikace na ose zaměstnanec – management a rovněž nesprávné stanovení cílů a metod.

#### **Kód 19.4 Osobní aktivita zaměstnanců bez nutnosti intervence vedení**

Respondent MS zdůraznil, že zaměstnanci musí mít sami zájem o vzdělávání a nové metody by neměly být vnucovány shora. Podle MS tedy vnitřní motivace může překonat případné bariéry při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií. „*Lidi musí sami chtít se vzdělávat. Myslím, že by to nemělo být tak, že si teď jako firma vymyslíme nějakou metodu, která je podle nás super, a hodíme to zaměstnancům na hlavu. A pak si budeme říkat, že to nejde, a budeme tomu říkat „překážky“. Mělo by to jít opačně, od zaměstnanců, koukat se na každého individuálně jako člověka se svým vlastním potenciálem, a s tímto potenciálem musí firma umět pracovat.*“

## **Kód 19.5 Vliv kompetencí vzdělavatelů**

MK poukázal na vliv vzdělavatelů potažmo osob, které nové vzdělávací metody a technologie zavádějí; *„nevidím zásadní problémy, vždy je to o schopnostech lidí, kteří nové vzdělávací metody a technologie implementují.“*

## **KÓD 20. OČEKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ OHLEDNĚ BUDOUCÍCH VZDĚLÁVACÍCH MOŽNOSTÍ A KARIÉRNÍHO ROZVOJE**

Tento kód je založen na analýze odpovědí respondentů, které se týkaly očekávání participantů vztahujících se k budoucím možnostem vzdělávání. Proces kódování odhalil čtyři kódy druhé úrovně.

### **Kód 20.1 Očekávání zlepšení a rozšíření vzdělávacích možností**

Respondenti jako AK, ML a JH vyjadřují očekávání, že organizace zlepší a rozšíří nabídku vzdělávacích programů. AK očekává, že se bude situace ve vzdělávání ve firmě zlepšovat a bude větší dostupnost vzdělávacích kurzů napříč pozicemi. ML by přivítala pravidelné zjišťování individuálních potřeb zaměstnanců, zatímco JH vyslovil přání lepšího pokrytí individuálních potřeb osob v týmu.

### **Kód 20.2 Vyšší motivace a podpora ze strany vedení**

Participantí MH a TK poukazují na potřebu větší motivace a aktivnějšího zapojení ze strany vedení. MH sděluje očekávání větší motivace ze strany vedení a reakce vzdělávacího oddělení na potřeby zaměstnanců, TK větší zájem ze stran leaderů.

### **Kód 20.3 Kontinuita v podpoře vzdělávání zaměstnanců**

Respondenti MS, MK a PD očekávají, že organizace bude pokračovat ve svých snahách o inovace a bude nadále podporovat zaměstnance ve vzdělávání, zejména ve smyslu udržování kroku s novými technologiemi a tržními trendy. MS podobně jako v mnoha předchozích odpovědích vztahuje svá očekávání k platformě Udemy; *„odpovím pro Udemy – předpokládám, že Udemy budu využívat i v budoucnosti pro studium na své další certifikace“*. Očekávání PD jsou taková, že společnost AS bude stále držet krok s technologiemi. MD očekává, že i nadále bude management odpovědně plánovat a komunikovat vnitřní cíle pro úspěšný rozvoj jak zaměstnanců, tak organizace a bude proaktivně vyhledávat možnosti na všech úrovních pro zvýšení efektivity na trhu

### **Kód 20.4 Osobní iniciativa a samostudium**

JB uvádí, že ačkoliv stávající vzdělávací možnosti jsou dostatečné, speciálnější požadavky na vzdělání řeší prostřednictvím samostudia; *„stávající vzdělávací možnosti mi vcelku dostačují. Speciálnější požadavky na vzdělávání řeším samostudiem. S naší organizací za podmínky schopného a korektního vedoucího a odpovídajícího finančního ocenění spojuji svoji další kariéru.“*

## **KÓD 21. MOŽNOST ÚČASTNIT SE VZDĚLÁVÁNÍ V PARTNERSKÝCH ZEMÍCH**

Kód je sycen analýzou zaměřenou na zjištění, jak by participantí ocenili možnost účastnit se vzdělávání v rámci partnerských zemí jako součást svého profesního rozvoje. Byly identifikovány tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 21.1 Přínos a obohacení profesních znalostí**

Většina respondentů (ML, MH, MS, MK, JH a PD) vnímá možnost účastnit se školení v partnerských zemích jako významnou příležitost pro obohacení svých znalostí a dovedností. ML by ocenila možnost vzdělávání v zahraničí ocenila významně, neboť by to mohla být jedinečná příležitost se mnoho naučit. Rovněž MH by příležitost účastnit se školení v rámci partnerských zemí jako součást svého profesního rozvoje považovala za skvělou příležitost k obohacení svých znalostí a dovedností, zejména v evropském kontextu. Podle názoru MS je *„každý kontakt s kolegy ze zahraničí poučný.“* Participant JH by byl za příležitost absolvovat školení v zahraničí velice rád, zejména, pokud se jednalo o vzdělávání odpovídající jeho výběru. PD by možnost zahraničního vzdělávání ocenil zejména z toho důvodu, že by mu mohla poskytnout širší perspektivu a zejména možnost navázání kontaktů s odborníky z jiných kultur a prostředí.

### **Kód 21.2 Omezení osobními faktory (rodinné, časové)**

Někteří respondenti (ON, TK, JB) zdůrazňují, že přestože je myšlenka mezinárodních školení atraktivní, osobní a logistické faktory jako čas a rodinné závazky by mohly omezit jejich schopnost se takových školení účastnit. ON uvedl, že *„myšlenka je to hezká, ale nemám čas se účastnit zahraničních školení. Ale určitě bych rád, aby firma podporovala v tomto směru mladé talenty.“* TK podle svých slov bohužel předem ví, že tuto příležitost nevyužil tuto příležitost, a to jak z časových, tak i rodinných důvodů. JB by vzhledem k časovým možnostem tuto příležitost musel důkladně zvážit.

### **Kód 21.3. Potřeba strukturovaného přístupu – seznam nabízených a povinných školení ke zvýšení pozice**

AK přináší návrh na vytvoření strukturovaného přístupu k mezinárodním školením, kde by pro každou pozici byly stanoveny povinné školení k zajištění kariérního růstu; *„přála bych si, aby se vytvořila určitá struktura, která by se zaměřila na náš pracovní sektor a pro jednotlivé pozice byl určen seznam povinných školení, kterými bude muset ke zvýšení pozice projít.“*

## **KÓD 22 NABÍDKA ÚČASTI NA ŠKOLENÍCH V PARTNERSKÝCH ZEMÍCH**

Kód byl stanoven na základě analýzy pátrající po zjištění, zda participantům již byla nabídnuta možnost účastnit se školení v rámci partnerských zemí za dobu jejich působení ve společnosti. Na základě analýzy byly stanoveny tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 22.1 Nedostatek nabídek pro většinu pozic**

Několik respondentů (AK, ML, ON, TK) uvádí, že jim dosud nebyla nabídnuta možnost účastnit se školení v zahraničí, přičemž zdůrazňují, že tyto příležitosti jsou omezené a často se týkají pouze vyšších nebo manažerských pozic. ML sdělila, že nabídku vzdělávání v partnerských zemích neobdržela; *„vím, že tyto příležitosti nejsou moc časté a když už tak na vyšších pozicích, zejména na manažerských a výše.“* ON zdůraznil specifickou svou pozici ve vztahu k formě on-line vzdělávání: *„nebyla, věnuji se velice specifické oblasti a školení většinou dělám online.“* Participantovi TK byla nabídnuta pouze spolupráce v partnerských zemích na projektech, ale školení ne. I participant z vyššího managementu MK uvedl, že by čekal mnohem větší možnosti vzdělávání v zahraničí.

### **Kód 22.2 Selektivní nabídky založené na strategických úvahách**

Respondenti jako MH, MS a JB popisují, že školení v zahraničí jim byla nabídnuta, ale často jsou podmíněna strategickým zájmem organizace nebo reprezentací na vyšších úrovních. MH sdělila, že občas ji byla nabídnuta možnost účastnit se školení v zahraničí, ale jen pokud to bylo považováno za strategicky výhodné pro vedení. Respondentovi MS byla možnost zahraničního vzdělávání nabídnuta přímo od jejího nadřízeného. MS akcentuje finanční náročnost vzdělávání v zahraničí;...*“rád jsem se účastnil, ale samozřejmě si uvědomuji, že pokud by to nebylo zajímavé pro reprezentaci ze strany mých nadřízených, tak by mi to dovolené nebylo. Tato školení jsou velice finančně náročná.”* JB nabídku dostal, ale zúčastnit se nemohl: *„školení mi nabídnuto bylo pouze jednou, a to v Belgii, z časových možností jsem se nemohl účastnit a jel místo mne kolega, myslím.“*

### **Kód 22.3 Vzdělávání v zahraničí jako příležitosti využívané k osobnímu a profesnímu rozvoji**

Někteří respondenti z řad vyššího managementu (JH, PD, MK) uvádějí, že jim možnost účastnit se školení v rámci partnerských zemí za dobu jejich působení ve společnosti nabídnuta byla a oni této možnosti využili. JH měl několikrát možnost absolvovat vzdělávání v Německu a na Slovensku. JB měl možnost účastnit se školení v Rakousku v rámci jednoho projektu, který pořádala rakouská pobočka společnosti AS. PD uvedl, že v minulosti mu byla nabídnuta možnost účastnit se školení v Belgii a Německu, což velmi uvítal a využil ke svému profesnímu rozvoji.

### **KÓD 23 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ANGAŽOVANOSTI ORGANIZACE V MEZINÁRODNÍM VZDĚLÁVÁNÍ**

Čtyři kódy druhého řádu byly vytvořeny na podkladě analýzy odpovědí participantů na otázku, jak by se podle nich mohla organizace více angažovat v poskytování příležitostí k účasti na vzdělávání v rámci partnerských zemí.

#### **Kód 23.1 Požadavek rozšíření nabídky a zvýšení dostupnosti**

Několik respondentů (AK, ML, MS, ON, PD) navrhuje, že organizace by měla více investovat do mezinárodních školení a zvýšit dostupnost těchto příležitostí pro širší spektrum zaměstnanců, včetně nižších pozic. AK zdůraznila, že společnost AS by měla poskytnout i týmovým asistentkám možnost účasti na vzdělávání v zahraničí v rámci partnerských zemí. ML by si z pohledu administrativní pozice, aby měla možnost účastnit se na vzdělávání v zahraničí a poznat kolegy kolegyně napříč Evropou; *„abychom poznali zvyklosti, návyky a způsob práce i v jiných zemích.“* MH si myslí, že organizace by mohla více ocenit význam mezinárodního školení a více zaměřit své strategie na podporu účasti zaměstnanců na těchto akcích. Rovněž dle MS by se organizace měla v poskytování příležitostí k účasti na školeních v rámci partnerských zemí angažovat více; *„z mé zkušenosti, pokud se takové školení nabídne, tak je například jen jedno volné místo ze 300 lidí, a to je velice málo.“* ON nesobecky sděluje, že ačkoli on by se z rodinných důvodů vzdělávání v zahraničí pravděpodobně nezúčastnil, *„firma by mohla více kolegům nabízet tyto možnosti.“* Podle názoru direktora PD by organizace mohla více investovat do programů výměny zaměstnanců a spolupráce s partnerskými firmami, *„což by nám umožnilo lépe využívat možnosti školení v zahraničí.“*

#### **Kód 23.2 Požadavek zvýšené podpory ze strany vedení a HR**

Respondenti jako MH a JB zdůrazňují, že organizace by měla více ocenit význam mezinárodního školení a zaměřit své strategie na podporu účasti zaměstnanců. JB spatřuje

prostor pro zlepšení zejména e strany HR a jeho zájmu o jednotlivé pozice a zaměstnance a jejich potřeby ke zdokonalování ve své profesi.

### **Kód 23.3 Vliv pracovní pozice/ ocenění dostatečné angažovanosti organizace participanty z manažerských pozic**

Někteří respondenti (JH, MK) cítí, že organizace se již dostatečně angažuje ve zprostředkování mezinárodních školení, nebo že současná nabídka školení odpovídá potřebám jejich pracovních pozic. Manažer na vyšších pozicích vidí nabídkou jako dostatečnou pro jeho pracovní zařazení.

### **Kód 23.4 Nezáměr o problematiku angažovanosti organizace v podpoře vzdělávání v zahraničí**

Participant TK sdělil, že se o tuto problematiku příliš nezajímá.

## **KÓD 24 IDEÁLNÍ FORMÁT MEZINÁRODNÍHO ŠKOLENÍ**

Kód je sycen odpověďmi respondentů na otázku, jaký by měl být podle jejich názoru ideální formát mezinárodního školení v rámci partnerských zemí. Proces kódování odhalil tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 24.1 Dlouhodobý pobyt a hluboké ponoření do kultury a pracovního prostředí**

Obě respondentky z asistentských pozic (AK, ML) preferují formát, který by jim umožnil dlouhodobější pobyt v partnerské zemi. Podle AK je to asi nereálná představa, ale její ideální formát mezinárodního školení by zahrnoval možnost dlouhodobého pobytu v partnerské zemi, aby se jí dostalo plnohodnotného zapojení do vzdělávacího procesu a do místního pracovního prostředí. ML sdělila, že by se jí líbila možnost školení, které by v partnerské pobočce trvalo minimálně několik dní až týdnů, *„a tím pádem by měl každý možnost poznat co nejlépe firemní kulturu a pracovní postupy kolegů a zároveň se měl možnost zdokonalovat.“*

### **Kód 24.2 Spolupráce s kolegy a předními odborníky**

Velká část participantů (MS, ON, PD, JB, TK, MK) v různé formě navrhovala flexibilní školení, které by zahrnovalo interaktivní workshopy, konference a networkingové příležitosti s odborníky z celého světa. Dle názoru MS by měl být formát dostatečně flexibilní, aby mohl reagovat na neustálé změny a potřeby školených osob. ON ve své odpovědi akcentoval formát zahraničního vzdělávání podporující vzájemnou spolupráci mezi kolegy z celého světa. Ideální formát mezinárodního školení podle PD by zahrnoval *„kombinaci interaktivních workshopů, konferencí a možností networkingu s odborníky z celého světa.“* Rovněž JB by určitě ocenil školení s předními odborníky formou konference či workshopu, podobně podle TK by školení v zahraničí mělo zahrnovat odborníky z celého světa, *„které by měla společnost aktivně shánět.“* Rovněž MK spatřuje ideální formu vzdělávání v zahraničí jako několikadenní workshop s předními odborníky z dané oblasti.

### **Kód 24.3 Vzdělávání v zahraničí zaměřené na odbornost všech pracovníků**

Respondenti MH a JH zdůrazňují význam zahraničního vzdělávání ve vztahu ke všem zaměstnancům. MH si myslí, že organizace by měla více ocenit význam mezinárodního školení a více zaměřit své strategie na podporu účasti všech nebo většiny zaměstnanců na



těchto akcích. Podle JH by byl ideální formát vzdělávání v zahraničí takový, „*který bude maximálně podporovat vzdělání každého zaměstnance.*“

## **KÓD 25 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ POSKYTOVANÉ ORGANIZACÍ**

Kód je založen na analýze odpovědí na otázku, kterou jsme zjišťovali, jaké formy školení organizace poskytuje. Byly identifikovány tři kód druhé úrovně.

### **Kód 25.1 Kombinace on-site a on-line školení**

Většina respondentů (AK, ML, MH, MS, TK, JH, JB, MK, PD) uvádí, že organizace nabízí kombinaci on-site (prezenčních) a on-line školení. AK uvedla, že má zkušenost pouze on-line, ale vím i o pár školeních on-site, které se vesměs každé čtvrtletí opakuje. Zkušenost ML je v „*devadesáti procentech on-line, školení jsou dosud prezentovány kolegy, kteří jsou zaměstnanci stejné organizace.*“ MH sdělila zkušenost on-site i on-line vzdělávání a školení na spřízněných placených portálech. MS on-site školení se neúčastní, nezaujal ho výběr, avšak on-line na našich spřízněných edukativních portálech se účastní velice často. TK informuje o tom, že společnosti AS nabízí interní školení on-site, ale nemá o nabídce přehled. On-line školení využívá. Dodává, že z těchto vzdělávacích akcí či školeních je povinných. Rovněž JH ve sv odpovědi reflektuje povinná školení; „*často v případě povinných školení je možnost být přítomen on-site a s ostatními účastníky školení se propojujeme on-line.*“ PD jako formu vzdělávání zmiňuje semináře v zahraničí.

### **Kód 25.2 Opakování témat a nedostatek rozmanitosti**

Někteří respondenti (ML, MS) vyjadřují obavy ohledně opakování témat a nedostatku rozmanitosti ve školeních, což může omezovat jejich efektivitu a atraktivitu. Podle ML ... „*on-site školení jsou také, ale postrádám výběr témat. Stále se opakují.*“

### **Kód 25.3 Externí edukační portály a mezinárodní školení**

Několik respondentů (MH, ON, PD) zmiňuje, že kromě interních školení využívají také externí edukační portály nebo mají přístup k mezinárodním seminářům, což rozšiřuje jejich možnosti pro profesní rozvoj. Participant ON ví, že organizace AS disponuje dvěma interními vzdělávacími portály, ty ale moc nevyužívá, ale využívá jiný, kam má díky organizaci přístup a „*kde si pravidelně doplňuje vzdělání potřebné k výkonu mé turbulentní profese.*“

## **KÓD 26 TREND KRATŠÍCH VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT A VHODNÁ DÉLKA VZDĚLÁVÁNÍ**

Kód je sycen zjištěními o názorech a zkušenostech participantů s aktuálním trendem kratších vzdělávacích aktivit. Respondenti byli dotázáni, jak hodnotí trend kratších vzdělávacích aktivit v rámci rozvoje zaměstnanců a jaká je podle nich vhodná délka vzdělávání. Identifikovali jsme čtyři kódy druhé úrovně.

### **Kód 26.1 Preference kratších školení**

Většina respondentů (ML, MH, MS, ON, TK, JH, PD) preferuje kratší vzdělávací formáty, přičemž zdůrazňují efektivitu a lepší soustředění při kratších časových intervalech. AK uvedla, že kratší kurzy ji obecně vyhovují. ML má ráda školení, která jsou krátká a vysoce efektivní. Výhodou kratšího vzdělávání je skutečnost, že člověk je schopen se ještě soustředit. MH jakákoli kratší školení vítá zejména z toho důvodu, že si může vybrat více vzdělávacích akcí. MS obecně preferuje kratší vzdělávání, neboť nemá moc času trávit na školeních.

Rovněž ON akcentuje kratší vzdělávání z důvodu šetření času; „vzhledem, že nemám na školení moc času a celou pracovní dobu se věnuji konkrétním projektům, pokud jsou kurzy krátké a efektivní, tak je to za mě nejlepší varianta“ Podle TK čím kratší délka vzdělávání, tím lepší. Stejně tak JH nemá moc času na plnění vzdělávacích aktivit. MK sdělil, že v organizaci se v poslední době propaguje trend kratších vzdělávacích školení. Rovněž PD kvituje trend zkracování délky vzdělávání; „řekl bych, že vzhledem k tomu, že čas je náš věčný nepřítel, zkracování školení kvituji.“

### Kód 26.2 Vliv druhu a typu vzdělávání

AK akcentuje vliv typu vzdělávání; „záleží o jaký kurz a školení se jedná, je to velice individuální. Rovněž ML uvedla, že záleží na zaměření vzdělávání. Podle MK určuje vhodnou délku vzdělávací aktivity to, jak je téma široké; „i když jsou kratší školení preferována, je důležité udržet flexibilitu a poskytovat delší formáty pro složitější nebo širší témata, což může zahrnovat půldenní školení“

### Kód 26.3 Vhodná/optimální délka školení

Respondenti (JH, TK, ML, MH, PD) navrhují různé optimální délky pro vzdělávací aktivity, které se pohybují od jedné do tří hodin. AK preferuje by délku vzdělávací akce přibližně 3 hodiny. MH uvedla zkušenost s kurzy například dvouhodinovou dotací. MH naposledy byla na školení, které trvalo dvě a půl hodiny a přišlo jí to akorát. Podle JH trvá ideální vzdělávací akce přibližně hodinu. JB má zkušenost s délkou poslední vzdělávací aktivity, které se zúčastnil, přibližně 2,5 hodiny, což mu přišlo ideální. Podle MK, pokud je téma vzdělávací akce široké, je vhodná délka půl dne. PD reflektuje, že nelze určit ideální délku vzdělávání, „ale abych se soustředil, tak bych volil dvě hodiny například.“

### Kód 26.4 Efektivita kratšího vzdělávání

Participantí MH, TK a PD zdůraznili, že kratší školení by měla být intenzivní a nabitá důležitými informacemi, což přispívá k lepšímu vstřebávání a aplikaci nových znalostí. MH uvedla, že „školitel neztrácel čas a celou dobu mluvil přímo k věci.“ TK vyjádřil názor, že pokud by vzdělávací akce trvala maximálně hodinu a půl a byla nabitá informacemi, „dává mi to větší smysl než trávit někde zbytečně pět hodin.“

V tabulce 3 jsou uvedeny výsledky názorů respondentů na současný trend zkracování vzdělávacích aktivit dle Likertovy škály.

Tabulka 3 Názory na aktuální trend zkracování délky vzdělávání zaměstnanců

N = 10				
Vyhovuje Vám současný trend kratších vzdělávacích aktivit?	NMP N = 6		MP N = 4	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	4	66,6 %	4	100 %
spíše ano	1	16,6 %	0	0 %
ani ano, ani ne	1	16,6 %	0	0 %
spíše ne	0	0,0 %	0	0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0 %
<b>CELKEM</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků prezentovaných v tabulce 3 vyplývá, všichni respondenti z manažerských pozic (100 %) jsou silně pro současný trend kratších vzdělávacích aktivit (odpověděli „určitě ano“). Většina respondentů z nemanagerských pozic (83,2 %) vyjádřila kladný postoj k trendu kratších vzdělávacích aktivit (odpověděli „určitě ano“ nebo „spíše ano“), zatímco menší část (16,6 %) je neutrální k tomuto trendu.

## **KÓD 27 ZKUŠENOSTI A NÁZORY NA TEAMBUILDING A HERNÍ PRVKY VE VZDĚLÁVÁNÍ**

Kód je sycen výslednými poznatky o názorech a zkušenostech participantů s aktuálním trendem ve vzdělávání v podobě využívání teambuildingu a herních prvků ve vzdělávání. Analýza přinesla stanovení čtyř kódů druhé úrovně.

### **Kód 27.1 Pozitivní vliv teambuildingu na týmovou spolupráci a atmosféru**

Většina respondentů (AK, ML, MH, ON, TK, JB, PD) pozitivně hodnotí teambuildingové aktivity a herní prvky. AK uvedla, že za dobu, co pracuje v organizaci, byla na teambuildingu asi třikrát. Všechny akce hodnotí velmi dobře, dochází zde k interakci napříč pozicemi. Největší výhodu spatřuje v tom, že je prostor pro neformální rozhovory a během kterých se vyřeší mnoho problémů. MH hodnotí herní prvky jako výborný nápad. Stejně tak teambuildingy. Během společných aktivit se pročistí vzduch, zlepší se nálada v týmu. „*Obecně hodnotím pozitivně.*“ MH se teambuildingu účastnila několikrát a vždy musí hodnotit jako pozitivní zkušenost. Pozitivní aspekty teambuildingu spatřuje v tom, že aktivuje společnou spolupráci a rozhodně zlepšuje atmosféru v týmu. Rovněž MS má teambuilding rád a je pro každý teambuilding. *Vždy jsme měli zajímavý program, přednášku, shrnutí aktivit týmu a rozhodně v naše pracovním tempu velmi kvitují den volna v krásném prostředí.* ON sdělil, že účastnil dvakrát, pokaždé by ho označil jako relax v přírodě. „*Během venkovních aktivit a her jsme prožili spoustu zážitků a stmelilo to tým.*“ Podle zkušenosti TK vede teambuilding to k lepšímu poznání jednotlivých povah v týmu.

### **Kód 27.2 Herní prvky jako prostředek odměny a budování týmu.**

Herní prvky jsou často vnímány jako zábavný a obohacující prvek (JH, JB, PD), který zpestřuje rutinu a slouží jako odměna za tvrdou práci. JH uvedl, že herní prvky jsou rozhodně milým zpestřením. Podle JB budují společné aktivity dobré vztahy a náladu týmu. PD sdělil, že herní prvky a teambuilding jsou „skvělá varianta vzdělávání, která umožňuje *„budovat v týmu dobrou atmosféru, kooperaci, probrat projekty na kterých pracujeme, a ještě k tomu probrat příležitosti a pomocí brainstormingu dávat nápady pro zlepšení podmínek v týmu.*“

### **Kód 27.3 Důležitost individualizace a vhodná forma**

Někteří respondenti (AK, MS, MK) upozorňují na to, že úspěšnost teambuildingu závisí na jeho adekvátní organizaci a přizpůsobení aktivit potřebám a preferencím týmu. MK poukázal na to, že některé organizované teambuildingy nemusí být vždy efektivní a že někdy mohou být úspěšnější menší, samostatně organizované aktivity; „*organizace není propagátor teambuildingů, občas pořádá cca. jedenkrát za rok nějakou teambuildingovou akci pro širší skupinu osob, ale vesměs to není tak dobré, jako teambuilding, který si pořádáme v našem týmu sami a máme čas zapracovat na vzájemné spolupráci*“

V tabulce 4 jsou uvedeny výsledky názorů respondentů na současný trend využívání herních prvků a teambuildingu ve vzdělávání zaměstnanců dle Likertovy škály.

Tabulka 4 Názory na využívání herních prvků a teambuildingu ve vzdělávání zaměstnanců

N = 10				
Je podle Vás užitečné využívat ve vzdělávání zaměstnanců teambuildingové aktivity a prvky gamifikace (herní prvky)?	NMP N = 6		MP N = 4	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	0	0,0 %	3	75 %
spíše ano	3	50,0 %	1	25 %
ani ano, ani ne	2	33,3 %	0	0,0 %
spíše ne	1	16,6 %	0	0,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>CELKEM</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky ukázali na rozdíl v názorech mezi manažery a nemanadžery ohledně užitečnosti teambuildingových aktivit a prvků gamifikace ve vzdělávání. Všichni participanti z řad manažerských pozic (100 %) uvedli, že to považují za užitečné, s většinou (75 %) volících "určitě ano". Naopak, názory mezi nemanadžerskými pozicemi jsou více rozdělené. Polovina z nich (50 %) se kloní k pozitivnímu hodnocení ("spíše ano"), ale zbytek respondentů vyjadřuje buď neutrální (33,3 %) nebo mírně negativní postoj (16,6 %).

## KÓD 28 ZKUŠENOSTI A NÁZORY NA VYUŽÍVÁNÍ DIVERZITY MANAGEMENTU VE VZDĚLÁVÁNÍ

Analýza dat o konkrétní zkušenosti a názorech respondentů na využívání diverzity managementu ve vzdělávání zaměstnanců vedla k vytvoření níže prezentovaných čtyř kódů druhé úrovně.

### Kód 28.1 Pozitivní vnímání diverzity managementu ve vzdělávání zaměstnanců

Většina respondentů (AK, ML, MH, ON, MK, PD) vnímá diverzity management jako pozitivní a důležitou součást moderního firemního prostředí. Podle AK je diverzity management považován v dnešním moderním firemním prostředí téměř norma. Ve vztahu ke vzdělávání přináší podle AK diverzity management profit v tom, že „všichni jedinci napříč kulturami mají stejné možnosti a příležitosti.“ ML má zkušenost ze školení, že se ho účastní kolegové napříč etnickým i pracovním zařazením. MH sdělila pocit, že tato varianta je organizací aktivně podporována. Rovněž MS vyslovil názor, že diverzity management je součástí společnosti AS. ON vnímá diverzity management jako aktuální světový trend předních organizací.

### Kód 28.2 Rozdíly v pracovních návycích a přístupech

Respondent TK zmiňuje, že přestože diverzita vede ke kvalitním pracovním výsledkům, může přinášet rozdíly v pracovních návycích a komunikačních stylech; *v týmu spolupracuji s kolegou jiného etnika, rozdíl nevidím v pracovních výsledcích, ale je pravda, že pracovní návyky a vzorce chování, respektive vyjednávání a komunikaci v týmu má odlišnou než kolegové z Česka*

### Kód 28.3 Aplikace diverzity s výhradami a absence zkušenosti

Participant JH naznačuje, že snaha o aplikaci diverzity managementu může být někdy vnímána jako příliš nucená; „řekl bych, že tato snaha o diverzity managementu je často aplikována na sílu.“ Podle MS se o diverzity managementu ve vzdělávání v organizaci v některých případech více mluví, než se skutečně v praxi aktivně děje. Participant JH aktuálně nemá konkrétní zkušenost.

### Kód 28.4 Důležitost diverzity ve vzdělávacích programech

Respondenti z řad vysokých manažerů MK a PD oceňují, že diverzita přináší bohatství perspektiv a zvyšuje efektivitu vzdělávacích programů. MK vnímá diverzity management vnímám jako velice obohacující formu ve vzdělávání. Podle PD je zajímavé pozorovat různé návyky a přístupy k řešení stejných situací, včetně těch souvisejících s přístupem ke vzdělávání, napříč různému etnickému původu,

V tabulce 5 jsou uvedeny výsledky názorů a zkušeností respondentů s uplatňováním aktuálního trendu diverzity managementu ve vzdělávání zaměstnanců dle Likertovy škály.

Tabulka 5 Zkušenosti s využíváním diverzity managementu ve vzdělávání zaměstnanců

N = 10				
Je podle Vás užitečné orientovat vzdělávání zaměstnanců v intencích diverzity managementu (témata inkluze, kulturní rozmanitosti, věkové diverzity inkluze ad.)?	NMP N = 6		MP N = 4	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	0	0,0 %	1	15,0 %
spíše ano	2	33,3 %	3	75,0 %
ani ano, ani ne	3	50,0 %	0	0,0 %
spíše ne	1	16,6 %	0	0,0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>CELKEM</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z dat prezentovaných v tabulce 4, v souboru participantů z řad manažerů se vykazaly pouze kladné odpovědi, s celkovými 90 % (určitě ano a spíše ano) vyjadřujícími pozitivní postoj. Na straně nemanážerských pozic jsou názory více smíšené. Přestože 33 % vyjádřilo podporu (spíše ano), většina (66,6 %) není jednoznačně pro (ani ano, ani ne a spíše ne). Ani jeden respondent z této skupiny neuvedl odpověď „určitě ano“.

### KÓD 29 ZKUŠENOSTI A NÁZORY NA SYSTÉM PRO SPRÁVU VZDĚLÁVÁNÍ

Tento kód zrcadlí zkušenosti a názory participantů na zavedení a využívání systému pro správu vzdělávání v organizaci. Respondenti byli požádáni o sdělení zkušeností a názorů na zavedení a využívání Systému pro správu vzdělávání v organizaci? Analýzou jsme dospěli k vytvoření tří kódů druhé úrovně.

### **Kód 29. 1 Jednotná platforma vzdělávání jako obecně dobrý nápad**

Někteří respondenti (AK, ML, TK, JH, MK, PD) vyjádřili obecně dobrý nápad jednotné, centralizované platformy, která by ucelovala všechna dostupná školení a vzdělávací materiály. Ne všichni respondenti však mají přesné povědomí o systému pro správu vzdělávání. AK by řekla že „*jakási taková forma a platforma u nás v organizaci je.*“. ML by kvitovala zavedení jednoho centrálního systému; „*kdyby bylo na jednom místě uceleno vše, co je pro danou pozici vhodné znát a umět, to by bylo ideální. To mi chybí. Školení a e-learningy si dohledávám sama.*“. Participanti TK, JH a PD uvedli, že zavedení centrálního systému je obecně dobrý nápad, ovšem v praxi těžko prosaditelný (viz níže, kód 29.3). Rovněž podle respondenta JB by jednotná platforma byla pro přehlednost ideální. MK by přivítal zavedení jednotného systému pro správu vzdělávání v organizaci; „*Jsem pro. Jakási snaha o tuto aktivitu je dle mých informací na denním pořádku, ale stále funguje více, že si každý tým platí školení, které je potřeba pro výkon povolání zvláště. Nejvíce se pohybujeme na jedné externí platformě, ke které mají manažeři a výše přístup*“

### **Kód 29.2 Fragmentace a nedostatek integrace**

Někteří respondenti (AK, MH, MS, ON, JB) poukazují na existující fragmentaci a rozdělení vzdělávacích zdrojů napříč různými platformami. Podle AK není ve společnosti AS ucelená platforma na jednom místě. „*Máme k dispozici asi tři zdroje, kde můžeme jednotlivá zajímavá školení hledat.*“. MH má sice povědomí, že nějaká forma systému pro správu vzdělávání v organizaci existuje, ale nikdy se nikterak blíže nezajímala o aktuální nabídku přímo organizace. V organizaci absolvuje pouze mandatorní vzdělávání, dobrovolné vzdělávání nikoli; „*ty si hledám přímo na platformě, která se zaměřuje na obor, ve kterém pracuji*“

### **Kód 29. 3 Skepticismus k účinnosti jednotného systému z důvodu specifčnosti týmu**

Největší počet participantů (MS, ON, TK, JH, PD) vyjádřil skepticismus ohledně účinnosti jednotného systému pro správu vzdělávání. MS si neumí představit, jak by měl tento systém vypadat. *V praxi by byl asi složen z několika platform, které máme.* Participant ON si nedokáže představit, kdo by v praxi jednotný systém pro správu vzdělávání zašitoval. „*Možná to, jak je nastaven systém doted, není špatné. Cokoli potřebuji si dohledávám sám.*“. TK sděluje, že praxi má zkušenost pouze s jednou platformou, na které je spousta užitečných školení a článků, které potřebuje pro správný výkon mé profese. Pro tým JH, který je specifický, je jednotná platforma vzdělávání „*lehce nereálná. Jelikož pracujeme v oblasti, která je velice dynamická, myslím si, že externí zdroje, které se na danou problematiku zaměřují, budou mít vždy aktuálnější informace.*“. JB sdělil, že v praxi by byl jednotný, centrální systém pro správu vzdělávání řízený organizací nepřilíš praktický. JB totiž běžnou měsíční nabídku školení a vzdělávání nevyužívá. „*Jak asi zmíní i kolegové, nejvíce využívám externí vzdělávací platformu, která je zaměřená na naši oblast.*“. Rovněž PD si neumí jednotnou platformu pro vzdělávání v praxi úplně představit, neboť tým, který vede, je velice specifický.

V tabulce 6 jsou uvedeny výsledky hodnocení respondentů týkající se Systému pro správu vzdělávání (Learning Management System; LMS) ve vzdělávání zaměstnanců dle Likertovy škály.

Tabulka 6 Názory na aktuální trend využívání Systému pro správu vzdělávání

N = 10				
Je podle Vás užitečné, aby organizace měla zaveden Systém pro správu vzdělávání (Learning Management systém) <sup>2</sup>	NMP N = 6		MP N = 4	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	6	100 %	4	100 %
spíše ano	0	0 %	0	0 %
ani ano, ani ne	0	0 %	0	0 %
spíše ne	0	0 %	0	0 %
určitě ne	0	0 %	0	0 %
<b>CELKEM</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Data jednoznačně ukazují, že jak manažeři, tak nemanageři považují zavedení Systému pro správu vzdělávání (Learning Management System – LMS) za užitečné pro jejich organizaci, s plnou podporou (100 %) od všech respondentů v obou skupinách.

### KÓD 30 ZKUŠENOSTI A PREFERENCE RŮZNÝCH ZPŮSOBŮ A FOREM VZDĚLÁVÁNÍ

Kód obráží 30 zkušenosti a názory na ty formy a způsoby vzdělávání, které jsou v odborné literatuře (viz teoretická část) považovány za nedílnou součást aktuálních, moderních trendů ve vzdělávání zaměstnanců. U tohoto kódu prezentujeme nejprve výsledky Likertovy škály. Respondenti měli na škále zhodnotit, jak jim uvedené formy a způsoby vzdělávání vyhovují. Hodnoty ve škále mají následující význam: 1 = nevyhovuje vůbec/vyhovuje nejméně; 2 = spíše nevyhovuje; 3 = neutrální hodnocení; ani nevyhovuje, ani vyhovuje; 4 = spíše vyhovuje; 5 = určitě vyhovuje/vyhovuje nejvíce.

Rozložení výsledných dat prezentuje tabulka 7

Tabulka 7 Hodnocení způsobů a forem v moderním přístupu ke vzdělávání zaměstnanců

Ohodnoťte prosím na stupnici 1 (vyhovuje nejméně) až 5 (vyhovuje nejvíce) níže uvedené formy a způsoby vzdělávání podle toho, jak Vám osobně vyhovují	NMP N = 6					průměrné skóre	MP N = 4					průměrné skóre	Průměrný skóre N = 10	Rozdíl mezi NMP a MP
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Vzdělávání na pracovišti	0	0	3	1	2	<b>3,83</b>	1	1	2	0	0	<b>2,25</b>	<b>3,2</b>	<b>1,58</b>
Vzdělávání mimo pracoviště	0	0	3	0	3	<b>4,00</b>	0	1	3	0	0	<b>2,75</b>	<b>3,5</b>	<b>1,25</b>
Asynchronní forma vzdělávání <sup>3</sup>	0	2	3	1	0	<b>2,83</b>	0	1	1	2	0	<b>3,25</b>	<b>3,0</b>	<b>0,42</b>
Synchronní forma vzdělávání <sup>4</sup>	0	1	2	3	0	<b>3,33</b>	0	1	0	1	2	<b>4,00</b>	<b>3,6</b>	<b>0,67</b>

<sup>2</sup> Tento systém je součástí počítačové sítě dané společnosti, a jednotliví pracovníci mohou získat přístup k těm programům, které mohou využít ke svému vzdělávání. LMS tvoří elektronická vzdělávací platforma, v níž jsou uloženy různé typy výukových kurzů a materiálů i dalších důležitých dokumentů, které mohou zaměstnanci potřebovat. Může být též pojata jako online knihovna, jejíž obsah může „sloužit pro školení zaměstnanců na nové systémy, udělování certifikací, doplňování odborných znalostí či třeba jen efektivnější využití již existujících podnikových zdrojů

<sup>3</sup> Asynchronní vzdělávání zaměstnanců (anglicky asynchronous learning) je forma výuky, ve které se zaměstnanci nesetkávají v pravidelném kontaktu se vzdělavatelem (koučem, mentorem..) a vzdělávají se nezávisle na čase a místě. Ke studiu využívají digitální technologie a učební materiály, se kterými pracují ve vlastním tempu a podle svého časového plánu.

Blended learning <sup>5</sup>	3	0	1	2	0	2,33	0	2	2	0	0	2,50	2,4	0,17
Samostatně řízené vzdělávání	3	0	0	3	0	2,50	0	0	2	2	0	3,50	2,9	1,00
E-learning	0	0	1	5	0	3,83	0	0	0	3	1	4,25	4,0	0,42
M – learning <sup>6</sup>	0	4	2	0	0	2,33	0	3	1	0	0	2,25	2,3	0,08
Koučování a mentorování	1	0	4	1	0	2,83	0	0	3	1	0	3,25	3,0	0,42
Rotace funkcí	5	1	0	0	0	1,17	4	0	0	0	0	1,00	1,1	0,17
Videokurzy	0	0	1	4	1	4,00	0	0	0	1	3	4,75	4,3	0,75
Vzdělávání s využitím sociálních sítí, včetně interních sociálních sítí (ISS)	4	1	1	0	0	1,50	3	1	0	0	0	1,25	1,4	0,25
MBA studium	3	2	0	0	1	2,00	0	0	3	0	1	3,50	2,6	1,50
Vzdělávání v zahraničí	0	0	0	3	3	4,50	0	0	0	2	2	4,50	4,5	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost jsme vypočítali průměrné skóre pro každou formu vzdělávání, jak pro manažery (MP), tak pro nemanžery (NMP). Průměrné skóre jsme získali vynásobením každé hodnoty jejím skóre (1-5) a dělením součtem respondentů v dané skupině. Tím jsme získali představu o tom, které metody jsou preferovány či naopak považovány za méně vhodné.

Z výsledků za celý soubor je patrné, že nejlépe hodnocené metody jsou Vzdělávání v zahraničí (4,5) a Videokurzy (4,3). Naopak, nejméně preferovanými metodami jsou Rotace funkcí (1,1) a Vzdělávání s využitím sociálních sítí (1,4). Z komparace mezi souborem participantů z ne-manažerských pozic a respondentů manažerů vyplynulo, že manažerům nejvíce vyhovuje synchronní forma vzdělávání a E-learning, zatímco nemanžerům nejvíce vyhovuje vzdělávání v zahraničí a vzdělávání mimo pracoviště. Obě skupiny považují rotace funkcí a vzdělávání s využitím sociálních sítí za méně vhodné. Největší rozdíly v průměru hodnocení se mezi sledovanými skupinami vykazaly ve vzdělávání na pracovišti (vyšší preference skupiny participantů z nemanžerských pozic) a v MBA studiu (vyšší preference skupiny participantů manažerů)

Analýza odpovědí týkajících se zkušeností a názorů participantů na způsoby a formy vzdělávání (v tabulka 7) vedla k vytvoření níže prezentovaných čtyř kódů druhé úrovně.

### Kód 30.1 Preference osobního vzdělávání na pracovišti

Mnoho respondentů (AK, ML, TK, ON) preferuje osobní školení na pracovišti nebo ve speciálních vzdělávacích zařízeních, kde mají možnost přímé interakce s kolegy a lektorováním, což podporuje budování vztahů a výměnu informací. AK sdělila, že každou s uvedených forem vzdělávání se již během svého vzdělávání zaměstnanců setkala. Preferuje vzdělávání na pracovišti, vzhledem k tomu, že je denně v kanceláři „a je to pro mě i forma odpočinku, kdy mohu odejít ze svého místa a potkat se osobně na školení s lidmi z jiného týmu a tím budovat relationships“. Rovněž ML akcentuje vzdělávání, probíhající přímo na pracovišti, avšak i ostatní formy školení a vzdělávání ji přijdou taktéž v pořádku. ML uvedla i

<sup>4</sup> Synchronní vzdělávání zaměstnanců (sdílení aplikací, virtuální učebna), je realizována v pomyslné počítačové – virtuální učebně – pod vedením lektora (online komunikace). Účastník školení komunikuje prostřednictvím počítače na dálku s lektorem a ostatními účastníky vzdělávání. Nutnou podmínkou (stejně jako u prezenčního typu studia) je mít minimální počet uchazečů o kurz, aby mohlo studium začít.

<sup>5</sup> Blended learning (b-learning) je označení pro kombinovanou výuku, tedy pro kombinaci standardní výuky (prezenční, prezentační, face-to-face) s e-learningem. Jedná se o specifickou formu vzdělávání, která kombinuje tradiční metody výuky s online studijním obsahem.[1] Využívá různé kombinace tradičního vzdělávání tváří v tvář (face-to-face), e-learningu a individuálního vzdělávání vlastní rychlostí (self-paced learning). Účelem je, aby se jednotlivé metody navzájem doplňovaly.

<sup>6</sup> M-learning – výukový program uzpůsobený pro mobilní zařízení (chytré telefony, tablety)



nějaké další aspekty spojené se vzděláváním zaměstnanců na pracovišti; „zpravidla to funguje tak, že se s kolegyněmi a kolegy z ostatních týmů domluvíme na společné účasti, a přestože jsme z rozdílných týmů, jsme rádi, že můžeme spolu efektivně trávit čas. Participant ON má nejraději buď vzdělávání na pracovišti nebo kurzy formou e-learningu. „Pro mě jsou asi tyto dvě nejlepší. Naopak individuální vzdělávání není moc pro mě, samozřejmě se vzdělávat musím neustále, ale ve svém oboru, v tomto případě komentuji vzdělání, které bych si chtěl doplnit, ale například nemusí bezprostředně souviset s mou profesí.“ Pro TK je oblíbenou formou vzdělávání na pracovišti a rovněž mám rád pravidelnou formu mentoringu a coachingu na pracovišti.

### **Kód 30.2 Zkušenosti se vzděláváním v zahraničí a preference tohoto způsobu vzdělávání**

Někteří respondenti (ML, MH, MK, JH) i na tomto místě vzpomenuli vzdělávání v zahraničí (srov. kódy 21 až 24). LM zmínila přání absolvovat vzdělávání v zahraničí (srov. výše, kód 21). MH sdělila zkušenost se školením v zahraničí, konkrétně se účastnila školení v Berlíně, kam se ze stejného oboru sjelo mnoho kolegů z týmu stejného zaměření, ale sousedních zemí. „Měla jsem s nimi možnost navázat spolupráci, poznat jejich styl práce a názory.“ JH má z uvedených možností nejraději formu zahraničních vzdělávacích kurzů. Rovněž respondentovi MK vyhovují zahraniční školení, například účast na workshopech,

### **Kód 30.3 Přednosti online, synchronního a asynchronního vzdělávání**

Respondenti MH, MS, ON a PD vyjádřili preference pro asynchronní, synchronní a online formy vzdělávání. MH uvedla, že ráda využívá m-learning. Participantovi MS vyhovuje asynchronní forma vzdělávání, zejména z důvodu, že si sám může vzdělávání dávkovat. Jak bylo naznačeno výše, pro ON je vedle vzdělávání na pracovišti významné i on-line vzdělávání s využitím e-learningu. JH využívá z uvedených možností vzdělávání pomocí sociálních sítí. Pro PD je nejlepší forma vzdělávání forma synchronní; „můžeme si vzájemně sdílet informace online. Ke vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště nemám preference.“

### **Kód 30.4 Jiné formy vzdělávání**

JH uvedl zkušenost s MBA studiem, ve kterém se zdokonaloval v oblasti financí. MK preferuje samostatně řízené vzdělávání; „nejraději si vzdělávání, jeho obsah a intenzitu určuji sám a rozvrhuji si ji dle svých aktuálních, a očekávaných potřeb.“

## **KÓD 31 VZDĚLÁVÁNÍ V ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTRECH**

Tento kód zrcadlí zkušenosti a názory participantů na využívání vzdělávání v assessment centru a development centru. Respondenti byli dotázáni, jaké jsou jejich konkrétní zkušenosti a názory na využívání vzdělávání v assessment centru a development centru. Analýzou jsme dospěli k vytvoření pěti kódů druhé úrovně.

### **Kód 31.1 Podpora rozvoje dovedností a objektivita**

Respondenti AK, ML, MH a MS vnímají, že assessment a development centra jsou efektivní pro rozvoj dovedností a zvýšení objektivita ve hodnocení. Podle AK se jedná o skvělou volbu pro rozvoj dovedností. ML sdělila, že se v minulosti několika úkolů v assessment centru účastnila a bylo to velmi přínosné. „Tuto myšlenku velmi podporuji.“ Rovněž respondentka MH je přesvědčena, že poskytování vzdělávacích služeb prostřednictvím assessment a development center je velice dobrá volba. Podle názoru participanta MS pomáhají assessment a development centra zvýšit objektivitu a hodnocení zaměstnanců.

### Kód 31.2 Rozvíjení soft-skills/ zlepšení komunikace a spolupráce

Podle participantů TK a JB tyto centra pomáhají rozvíjet důležité mezilidské dovednosti, jako je komunikace a spolupráce. TK sdělil, že tyto formy vzdělávání „*pomáhají rozvíjet dovednosti, osvojovat si komunikaci, spolupráci, leadership.*“ Dle přesvědčení JB vzdělávání v assessment a development centru podporuje zaměstnance v profesním růstu a rozvoji a v osvojení si potřebných profesních dovedností.

### Kód 31.3 Zdroj zpětné vazby

ON vnímá assessment centra jako cenný zdroj zpětné vazby, který poskytuje zaměstnancům přehled o jejich silných a slabých stránkách. ON uvedl, že vzdělávání v assessment centru může být zdrojem pro zpětnou vazbu, který zaměstnancům poskytne přehled o jejich přednostech a nedostatcích.

### Kód 31.4 Loajalita k organizaci a vzájemný respekt

MK a PD zdůrazňují, že tyto vzdělávací přístupy mohou zvýšit loajalitu zaměstnanců vůči organizaci a rovněž vzájemný respekt. Podle MK využívání těchto forem vzdělávání může posílit vazbu zaměstnanců mezi nimi a organizací. „*Hlavně v tom směru, že uvidí, že je o ně jako zaměstnance zájem a bude je to motivovat zůstat organizaci dlouho loajální.*“ PD vidí v této formě vzdělávání i přesah v možnosti podpory diverzity a inkluze, což může posílit vzájemný respekt a porozumění mezi lidmi napříč organizací.

### Kód 31.5 Vyhledávání talentů

Podle JH se může mohou assesment a development centra napomáhat při vyhledávání talentovaných zaměstnanců; „*řekl bych, že to může být forma vzdělávání, která efektivně identifikuje nové talenty a jejich rozvoj v organizaci.*“

V tabulce 8 jsou uvedeny výsledky hodnocení respondentů týkající se vzdělávání v assessment centru a development centru dle Likertovy škály.

Tabulka 8 Názory na vzdělávání v assessment a development centru

N = 10				
Považujete za důležité, aby nedílnou součástí vzdělávacích aktivit organizace bylo vzdělávání v assessment centru a development centru?	NMP N = 6		MP N = 4	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	1	16,6 %	3	75 %
spíše ano	3	50,0 %	1	15 %
ani ano, ani ne	1	16,6 %	0	0 %
spíše ne	1	16,6 %	0	0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0 %
<b>CELKEM</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza dat prezentovaných v tabulce 8 ukazuje výraznou podporu u respondentů z řad manažerů, když 75 % z nich uvedlo variantu odpovědi „určitě ano“ a 15 % „spíše ano“. Na

straně nemanagerských pozic bylo rozložení variant odpovědí na škále pestřejší. Většina (66,6 %) sice vyjádřila kladný postoj (kombinace „určitě ano“ a „spíše ano“), avšak v tomto vzorku jeden respondent uvedl neutrální variantu a rovněž jeden variantu odpovědi „spíše ne.“

### **KÓD 32 ZKUŠENOSTI S BUDDY SYSTÉMEM V ORGANIZACI**

Tento Kód je sycen daty reprezentující zkušenosti a názory participantů na buddy systém. Respondentů jsme se zeptali, jaké jsou jejich konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání buddy systému v organizaci. Z analýzy vyplynuly níže prezentované dva kódy druhé úrovně.

#### **Kód 32.1 Pozitivní vliv buddy systému na zaučení a podporu**

Participantky z juniorských asistenčních pozic AK a ML vyjádřili, že přítomnost buddyho zásadně přispěla k jejich rychlejší adaptaci na nové pracovní prostředí. AK sdělila, že po jejím nástupu se jí intenzivně věnovala kolegyně ze stejného oddělení, naučila ji základní dovednosti, které ke své profesi potřebovala ihned znát a pochopit. Poté se AK věnovala práci sama a přes firemní aplikaci kontaktovala dotčenou „zavádějící“ kolegyni s jednotlivými problémy a „ona mi vždy jako správný buddy ochotně pomohla.“ ML měla podobně jako AK buddyho v podobě kolegyně, která byla na seniornější pozici. Velmi se jí po dobu nástupu věnovala a skoro tři měsíce ji provázela den co den procesem. ML si uvědomuje, že to byla spíše výjimka, „ale její péče mi velmi usnadnila nástup do pracovní role.“ Rovněž participanté ze seniornějších pozic TK, JH, JD a PD oceňují myšlenku buddy systému pozitivně. PD uvedl, že „systém buddyho je velmi přínosný, do budoucna bychom byli rádi, aby tento systém byl v rámci týmu zachován.“

#### **Kód 32.2 Omezení v důsledku vytíženosti nebo nedostupnosti buddy systému**

Relativně vysoký počet participantů (ML, MS, ON, JB a MK), uvedlo, že ačkoli mají zkušenost s buddy systémem, jeho efektivita byla omezená nebo málo dostupná. ML uvedla pouze velmi krátkou zkušenost s buddym z důvodu toho, že buddy opustil danou pracovní pozici, což ji mrzí, neboť by tento systém ocenila; „zkušenost přímou nemám, pouze asi jeden týden, ihned po mém nástupu. Velkou nevýhodou jsem měla v tom, že tento můj buddy byl ihned po mém nástupu odejít, a proto jsem neměla možnost zaučení od některého z kolegů. Určitě bych tuto možnost velmi ocenila.“ Participant MS sdělil zkušenost, že jako buddy mu byl automaticky přiřazen můj nadřízený, avšak vzhledem k vytíženosti neměl čas se mu věnovat. Podobnou zkušenost zažil při nástupu respondent ON, jehož buddy byl jeho nadřízený, ale neprovázal ho a neuváděl ho do role. TK uvedl: „nastoupil jsem do velice rozjetého vlaku, tak nebylo na buddyho čas, ale jinak bych ho ocenil.“ JB se v praxi setkal s tím, že buddy nebyl samozřejmostí, „mnohdy na stejné roli není kolega, který by měl na předávání informací čas, ale obecně vzato je tato myšlenka velmi dobrá.“ Participant na pozici direktora MK má zkušenosti takové, že pokud je přijímán nový zaměstnanec do týmu, „určitě chceme, aby dostali buddyho. Ne vždy je tato možnost dostupná, vzhledem k velké vytíženosti kolegů a časové náročnosti.“

V tabulce 9 jsou uvedeny výsledky hodnocení respondentů týkající se buddy systému dle Likertovy škály

Tabulka 9 Názory na buddy system

N = 10				
Považujete za důležité, aby organizace měla zavedený buddy system <sup>7</sup> ?	NMP N = 6		MP N = 4	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	2	33,3 %	0	0 %
spíše ano	4	66,6 %	2	50 %
ani ano, ani ne	0	0,0 %	2	50 %
spíše ne	0	0,0 %	0	0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0 %
<b>CELKEM</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z dat je patrné, že nemanagerské pozice jsou výrazněji pro zavedení buddy systému v organizaci, kde 100 % respondentů vyjádřilo podporu (33,3 % „určitě ano“ a 66,6 % „spíše ano“). Na straně manažerů je situace méně jednoznačná, kde 50 % buddy systém podporuje („spíše ano“), ale dalších 50 % je neutrálních („ani ano, ani ne“).

### KÓD 33 ZKUŠENOSTI S TALENT MANAGEMENTEM

Analýza dat získaná z hodnocení názorů respondentů na využití talent managementu vedla k vytvoření níže prezentovaných pěti kódů druhé úrovně. Respondenti zde odpovídali na otázku, jaká jsou jejich konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání buddy systému v organizaci.

#### Kód 33.1 Povědomí o začlenění talent managementu v organizaci v závislosti na postavení v organizaci

Respondenti na juniorských pozicích si nejsou zcela jisti, zda je talent management v organizaci AS aplikován a uplatňován. AK uvedla: „*Co vím, tak bychom talentové oddělení mít měli. Jak je ale velké opravdu nevím.*“ Podobně ML si myslí, že „*toto oddělení bychom mít měli*“ I participanti ze střední úrovně si nejsou zcela jisti, zda oddělení talent managementu v organizaci existuje. MS uvedl, že zkušenosti nemá skoro žádné. „*Matně vím, že toto oddělení je, ale nikdy jsem neviděl konkrétní osobu, která zde pracuje.*“ Respondent ON vlastně ani neví, kde to oddělení sídlí. Naopak participanti z řad vyššího managementu MK a PD o týmu zodpovědném za talent management vědí. MK sdělil, že „*ví, kdo do tohoto týmu patří*“, PD je s talent managementem v kontaktu.

#### Kód 33.2 Nedostatečná komunikace a interakce

Respondenti (AK, ML, MH MS, ON, TK, JH) popisují situaci, kde nebyli kontaktováni nebo neměli přímou interakci s talent managementem Z odpovědí respondentů na juniorských pozicích lze dovodit určité rozladění z přístupu společnosti. AK uvedla, že si nevšimla, že by se doposud někdo o ní zajímal a chtěl její potenciál rozvíjet. ML s pracovníky oddělení talent managementu v kontaktu nikdy nebyla, respektive ji nikdo za celou dobu, co v organizaci AS pracuje, nekontaktoval, „*nezajímal se o můj růst.*“ Podobně MH sděluje, že ji nikdo za těch několik let, co ve společnosti AS pracuje, nikdo nekontaktoval ohledně rozvoje a růstu

<sup>7</sup> buddy systém – systém, kdy se o nově přijatého zaměstnance v začátcích stará služebně starší kolega či jiný pověřený pracovník.

kariéry, i když by o to stála. „*Jsem stavěna do role ze strany organizace, starat se a rozvíjet si pracovní kariéru sama.*“ Podobně respondent na střední pozici nikdo za celou dobu nikdo nekontaktoval ohledně rozvoje jeho kariéry. JH by čekal, že se odpovědní pracovníci budou více věnovat rozvoji kariéry zaměstnanců, „*ale to úplně nejde.*“ Participant z řad vysokého managementu MK uvedl, že toto oddělení nevyvíjí aktivní snahu spojit se s ostatními, komunikuje minimálně. Podle JB „*není dostatečná aktivita z jejich strany vzhledem k jednotlivým zaměstnancům.*“

### **Kód 33.3 Podpora myšlenky začlenění talent managementu do struktury organizace**

Respondentka MH uvedla, že oddělení talent managementu je základ každé dobré společnosti.

### **Kód 33.4 Absence struktury a transparentnosti**

Respondenti MH, ON, MK poukazují na nedostatek struktury a transparentnosti v systému talent managementu. MH by představovala si větší nasazení ze strany pracovníků odpovědných za rozvoj talentů a kariéry zaměstnanců. ON pléduje za jasnou strukturu, „*ale ta jaksi chybí.*“

### **Kód 33.5 Pozitivní hodnocení organizace ve vztahu k podpoře talent managementu**

Respondenti z řad vyššího managementu JB a PD uvedli pozitivní hodnocení působení týmu zodpovědného za talent management v organizaci, i když JB s určitými výhradami (viz výše kód 33.2). JB vyjádřil přesvědčení, „*že v oblasti talent managementu je hodně věcí nastaveno správně, kariérní postupy a podmínky a tak dále*“ Respondent PD popisuje přímou a pozitivní zkušenost s oddělením talent managementu, které aktivně identifikuje jeho potřeby a podílí se na jeho profesním rozvoji.

V tabulce 10 jsou uvedeny výsledky hodnocení respondentů týkající se talent managementu dle Likertovy škály

Tabulka 10 Názory na talent management

<b>N = 10</b>				
<b>Považujete za důležité, aby nedílnou součástí aktivit organizace, které jsou zaměřené na rozvoj zaměstnanců, byl i talent management?<sup>8</sup></b>	<b>NMP N = 6</b>		<b>MP N = 4</b>	
	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost</b>	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost</b>
určitě ano	6	100 %	4	100 %
spíše ano	0	0 %	0	0 %
ani ano, ani ne	0	0 %	0	0 %
spíše ne	0	0 %	0	0 %
určitě ne	0	0 %	0	0 %
<b>CELKEM</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>8</sup> Podstatou talent managementu je efektivní naplnění strategických cílů společnosti a dosažení měřitelného zlepšení výkonnosti a efektivity na základě schopnosti definovat potřeby organizace, **objevovat mezi pracovníky talenty**, maximálně je rozvíjet a uvnitř firmy efektivně využívat

Výsledky prezentované v tabulce 10 zřetelně ukazují, že jak manažeři, tak nemanageři jednomyslně považují talent management za důležitou součást aktivit organizace zaměřených na rozvoj zaměstnanců.

### **KÓD 34 ZKUŠENOSTI S VIRTUÁLNÍ REALITOU A UMĚLOU INTELIGENCÍ VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Kód byl stanoven na základě analýzy odpovědí respondentů na otázku zkoumající jejich názory a zkušenosti na využívání virtuální reality a umělé inteligence ve vzdělávání zaměstnanců. Kód je sycen níže prezentovanými dvěma kódy druhé úrovně.

#### **Kód 34.1 Absence konkrétní zkušenosti**

Respondenti AK, MH, MS, JH vyjádřili, že nemají konkrétní zkušenosti s využíváním virtuální reality nebo umělé inteligence ve vzdělávání. Respondenty na juniorní pozici AK a MH neměly vůbec žádnou zkušenost, participant na střední pozici MS rovněž zkušenosti nemá, pouze obecné povědomí. JH uvedl, že konkrétně v žádném vzdělávacím projektu umělou inteligenci a virtuální realitu nepoužíval, „*tak nemohu ohodnotit, jak by fungovali v praxi.*“

#### **Kód 34.2 Otevřenost k novým technologiím**

Respondenti ML, ON, TK, JB, MK, PD vyjádřili zvědavost nebo otevřenost k potenciálnímu využití virtuální reality a umělé inteligence. ML sice na jedné straně sdělila, že si neumí tuto možnost představit, jedním dechem však dodala, že „*určitě jako další technologie bude mít určitý nový přínos, musela bych si ale vyzkoušet.*“ Participant ON akcentuje možné využití obou moderních nástrojů, virtuální reality i umělé inteligence ve vzdělávání zaměstnanců; „*virtuální realitu vnímám jako oblast s velkým potenciálem, která se velice rychle ubírá směrem vpřed, stejně tak umělá inteligence.*“ TK uvedl, že využívání těchto technologií ve vzdělávání „*mu přijde jako budoucnost.*“ Participant JB vnímá tyto dvě oblasti jako velkou výzvu. Sdělil, že společnost AS ČR by měla umělou inteligenci a virtuální realitu v budoucích vzdělávacích projektech využívat. MK mám pouze osobní zkušenosti, kdy se o tuto oblast sám zajímal. Myslí si, že by se ve vzdělávání mělo obě technologie, jak virtuální inteligence, tak i virtuální realita, více využívat. PD je zvědavý, kam se svět technologií bude nadále ubírat. Do budoucna očekává, že se bude vyvíjet extrémně rychle; „*měli bychom brát v potaz její pravidelné využívání.*“

V tabulce 11 jsou uvedeny výsledky názorů respondentů na využívání umělé inteligence a virtuální reality ve vzdělávání zaměstnanců, škálované dle Likertovy škály

Tabulka 11 Názory na využívání virtuální reality a AI ve vzdělávání zaměstnanců

N = 10				
Považujete za vhodné a užitečné využívat ve vzdělávání zaměstnanců virtuální realitu a umělou inteligenci?	NMP N = 6		MP N = 4	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	0	0,0 %	0	0 %
spíše ano	0	0,0 %	1	15 %
ani ano, ani ne	2	33,3 %	3	75 %
spíše ne	4	66,6 %	0	0 %
určitě ne	0	0,0 %	0	0 %
<b>CELKEM</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>4</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Rozložení dat prezentovaných v tabulce 11 odhaluje rozdíly v názorech mezi nemanagerskými a manažerskými pozicemi ohledně využívání virtuální reality a umělé inteligence ve vzdělávání zaměstnanců. Respondenti z nemanagerských pozic vykazují odpor proti použití těchto technologií ve vzdělávání, s výraznou většinou (66,6 %) vyjadřující preferenci „spíše ne“. Na straně manažerů je většina (75 %) nejistá („ani ano, ani ne“). Pouze menší část (15 %) vyjádřila mírnou podporu („spíše ano“).

### KÓD 35 PODPORA ORGANIZACE K ÚČASTI NA VZDĚLÁVÁNÍ

Vytvořené 3 kódy druhé úrovně jsou výsledkem analýzy zaměřené na získání přehledu o vlivu externí motivace. Záměrem zde bylo zjistit, jak organizace podporuje a motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávání, které akcentují aktuální trendy ve vzdělávání.

#### Kód 35.1 Omezená nebo žádná podpora motivace ze strany organizace

Většina respondentů (AK, ML, MH, ON, TK, JH, JB a MK) uvádí, že nevnímají žádnou nebo jen minimální motivaci ze strany organizace k účasti na školeních. AK uvedla „v zásadě nijak“, JH „řekl bych nijak“, podle ML rovněž nijak, což je podle ní škoda. ON a JB si nejsou vědomi, že by organizace motivovala nebo podporovala zaměstnance k účasti na vzdělávání, rovněž TK necítí ze strany organizace žádnou motivaci k účasti. Director MK sděluje, že „organizace významně nemotivuje, spíše nechává na individualitě každého zaměstnance.“

#### Kód 35.2 Větší důležitost vnitřní motivace a osobní iniciativa

MS zdůrazňuje, že jejich motivace k účasti na školeních vychází především z vlastní iniciativy a osobních profesních cílů, nikoli z podpory organizace; „vnímám motivaci spíš vlastní, protože chci něčeho v profesním směru dosáhnout, ale ze strany organizace moc ne.“ Jak bylo naznačeno výše, i JK akcentuje aspekt vnitřní motivace.

#### Kód 35.3 Zajištění přístupu k vzdělávacím zdrojům

Někteří respondenti (MH a PD) uvádějí, že i když možná chybí přímá motivace ve formě odměn nebo povzbuzení, organizace podporuje školení poskytováním přístupu k relevantním vzdělávacím materiálům a školením, které jsou přizpůsobeny potřebám zaměstnanců. MH sděluje, že organizace motivuje zaměstnance k účasti na on-line i on-site školeních tím, že

*„nám poskytuje přístup k relevantním vzdělávacím materiálům a umožňuje účast na školeních, která přispívají k našemu profesnímu rozvoji a posilují naše dovednosti.“* Podle PD organizace nejen poskytuje přístup k široké škále on-line vzdělávacích zdrojů, ale zároveň i investuje do on-site školení, která jsou zaměřena na konkrétní potřeby týmu.

### **KÓD 36 MOTIVACE K ÚČASTI NA VZDĚLÁVÁNÍ**

Tento kód je výsledkem analýzy zaměřené na získání přehledu o vlivu vnitřní (intrinsické) motivace. Záměrem zde bylo získat přehled o vnitřních motivech participantů k účasti na vzdělávání, které akcentuje aktuální trendy ve vzdělávání. Na základě procesu kódování byly stanoveny tři kódy druhé úrovně.

#### **Kód 36.1 Osobní rozvoj a učení**

Většina respondentů (AK, ML, MH, MS, TK, MK, PD) zdůraznila svou vnitřní motivaci k neustálému vzdělávání a rozvoji dovedností. AK uvedla *„moje vnitřní touha vzdělávat se a rozšiřovat si obzory a dovednosti. Učím se ráda a snažím se dohledávat alespoň články na témata, které mne zajímají.“* Pro MH je motivující především možnost získat nové dovednosti a znalosti, které ji pomohou lépe plnit své pracovní úkoly a posunout se v kariéře. MS lakonicky poznamenal, že se motivuje sám.

#### **Kód 36.2 Adaptace na změny**

Respondenti jako JH, MK, PD, JB a ON reflektují vnitřní motivaci ke vzdělávání jako potřebu udržovat krok s neustále se měnícími technologiemi a trendy ve svých oborech. Participant ON uvedl, že ke vzdělávání ho motivuje, aby byl neustále v obraze v rámci jeho profese. Účastníka TK vzdělávání motivuje být neustále aktivní a vzdělaný ve své profesi. JH účast na vzdělávacích akcích pomáhá udržet krok s okolím v jeho profesní oblasti napříč světem. Rovněž JB akcentuje motivaci ke vzdělávání jako potřebu *„být neustále v obraze.“* MK sdělil: *„Musím držet krok s novými technologiemi a poznatky v rámci své pozice.“* Stejně tak pro PD je hlavní motivací ke vzdělávání udržování kroku s neustále se vyvíjejícími technologiemi a trendy v odvětví.

#### **Kód 36.3 Networking a sdílení znalostí**

Někteří respondenti, jako MH a PD, považují za motivující také možnosti networking a výměny zkušeností s ostatními profesionály. MH uvedla, že ji rovněž láká možnost networkingu a výměny zkušeností s ostatními profesionály. PD sdělil, *... „a vedle toho mě motivuje příležitost sdílet své znalosti a zkušenosti s kolegy a přispívat k celkovému rozvoji týmu a organizace.“*

### **KÓD 37 OSOBNÍ CÍLE A OČEKÁVÁNÍ V ROZVOJI PROSTŘEDNICTVÍM VZDĚLÁVÁNÍ**

Kód je sycen analýzou odpovědí respondentů na tázací otázky, jaké jsou jejich osobní cíle a očekávání ohledně vlastního rozvoje prostřednictvím účasti na vzdělávání. Identifikovali jsme čtyři kódy druhé úrovně.

#### **Kód 37.1 Kariérní posun a zlepšení efektivity**

Většina respondentů (AK, ML, MS, MH, JH, JB, MK) zdůrazňuje, že jejich hlavním cílem je kariérní posun a stát se efektivnějšími v jejich pracovních rolích. Respondentky z řad juniorních zaměstnanců AK a ML akcentují zlepšení pozice ve společnosti prostřednictvím



účasti na vzdělávacích aktivitách. AK sdělila, že jejím cílem je posunout se v kariéře a stát se více efektivním členem týmu, podobně ML by se ráda posunula kariéře vpřed. MS odpověděl lakonicky „*kariéerní posun*“, podobně JH uvedl „*kariéerní růst, tak to má asi každý z kolegů.*“ Rovněž pro MH je vzdělávání jednou z cest k posunu v kariéře.

### **Kód 37.2 Profesionální růst**

Participantů z řad vyšších manažerů MK a PD nehovoří o kariéerním posunu, nýbrž o profesionálním růstu. MK uvedl, že od účasti na vzdělávání očekává profesionální růst. Osobní cíle respondenta PD „*zahrnují neustálý profesionální růst a zdokonalování se v oblasti IT managementu.*“

### **Kód 37.3 Získání nových a udržení si již získaných znalostí**

Někteří respondenti (MH, ON, TK) očekávají, že vzdělávání jim pomůže udržet si aktuální znalosti a zůstat informovaní o nejnovějších trendech a technologiích ve své profesionální oblasti. Pro participanta MH je motivující především možnost získat nové dovednosti a znalosti, které mu pomohou lépe plnit své pracovní úkoly. ON by chtěl prostřednictvím vzdělávání „*zůstat neustále v obraze v rámci mé profese.*“ TK očekává, že bude mít aktuální informace z pracovní oblasti.

### **Kód 37.4 Networking a řízení týmu/projektů**

Respondenti MH a PD vidí ve vzdělávání příležitost k uspokojení sociálních, resp. manažerských aspektů. MH uvedl, že ho rovněž láká možnost networkingu a výměny zkušeností s ostatními profesionály. PD očekává, že účast na vzdělávání mu pomůže získat nové perspektivy a dovednosti potřebné pro úspěšné řízení týmu a projektů.

## **KÓD 38 DLOUHODOBÝ VLIV VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVNÍ PRODUKTIVITU A EFEKTIVITU**

Tento kód je výsledkem analýzy zaměřené na získání přehledu o vlivu účasti na vzdělávání na pracovní produktivitu a produktivitu respondentů. Kódování vedlo ke stanovení čtyř kódů druhé úrovně.

### **Kód 38.1 Zlepšení dovedností a udržení aktuálních znalostí**

Několik respondentů (AK, MH, MK, PD) poukazuje na to, že pravidelná účast na školeních má dlouhodobý efekt na jejich pracovní výkonnost. AK sděluje, že ačkoli má omezené možnosti účasti na vzdělávacích akcích, „*dlouhodobý efekt je viditelný v postupném rozvoji svých dovedností a znalostí.*“ Pro respondentku MH má účast na školení dlouhodobý efekt pro její pracovní výkonnost tím, že ji pomáhá udržovat krok s nejnovějšími trendy a metodologiemi v oboru.

### **Kód 38.2 Zvýšení spokojenosti a loajality k organizaci**

Respondenti jako ML, MS, JH zdůrazňují, že účast na školeních zvyšuje jejich spokojenost a věrnost organizaci. ML sdělila „*řekla bych, že nějaká forma loajality vůči firmě.*“ Podobně JH zmiňuje loajalitu jakožto faktor dlouhodobého efektu vzdělávání. Participantů MS a ON akcentují dlouhodobý efekt vzdělávání ve vztahu k jeho spokojenosti, která má vliv na jeho setrvání ve společnosti. ON sdělil: „*asi to, že budu chtít nadále pracovat v této společnosti.*“

### **Kód 38.3 Kontinuální profesní růst a kariérní postup**

Někteří respondenti (TK, JH, JB, MK, PD) vnímají, že dlouhodobý efekt školení spočívá v neustálém profesním růstu a postupu v kariéře. TK sdělil „*kontinuální posun a profesní růst*“, JH kariérní růst, JB kariérní růst a reprezentaci organizace. Podle MK má účast na vzdělávání vliv z dlouhodobého efektu takový, „*že se mohu kontinuálně posouvat v mé kariéře.*“ Dlouhodobým efektem účasti na vzdělávání je pro PD je kontinuální růst a rozvoj, což vede k posílení jeho pracovní výkonnosti a přispívá k dlouhodobému profesnímu rozvoji

### **Kód 38.4 Nízký vliv vzdělávání na produktivitu**

Participant AK, ML a JB si nemyslí, že by účast na vzdělávání pozitivně korelovala s pracovní produktivitou. AK sdělila: „*neřekla bych na produktivitu, produktivní jsem dostatečně*“, ML uvedla, že vzdělávání na produktivitu vliv nemá, rovněž JB by neřekl, že vzdělávání má na produktivitu nějaký vliv.

## **KÓD 39 ZÍSKANÉ DOVEDNOSTI Z POSLEDNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Kód je sycen analýzou odpovědí respondentů na tázací otázku pátrající po tom, jaké konkrétní dovednosti participant jste získali či v čem se zdokonalili díky účasti na posledním vzdělávání? Z analýzy vyplynuly tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 39.1 Komunikační dovednosti**

Několik respondentů (MH, MS, ON, TK) uvedlo zlepšení komunikačních dovedností, zejména v oblasti efektivní komunikace s klienty a vyjednávání. MH uvedla, že na poslední vzdělávací akci se zdokonalila ve svých komunikačních dovednostech. „*Pomohlo mi lépe komunikovat s klienty.*“ Participant MS se naposledy účastnil on-line školení ohledně komunikace s klienty, podobně TK sdělil účast na on-line vzdělávání zaměřené na vyjednávání s klienty. Participant ON si na posledním vzdělávání osvojil nová pravidla, jak prezentovat a efektivně komunikovat s klienty

### **Kód 39.2 Organizační a manažerské dovednosti**

Respondenti jako AK a JH uvedli, že se naučili efektivněji organizovat svůj pracovní den a zdokonalili své manažerské dovednosti, včetně finančního řízení a plánování. Participantka AK se na posledním školení naučila efektivněji organizovat svůj pracovní den a zvládat stres, což má dle jejího soudu pozitivní vliv na její pracovní produktivitu. JH měl nedávno finanční školení zaměřené na manažerské pozice a výše, kde si zaktualizoval dosavadní znalosti.

### **Kód 39.3 Odborné znalosti a specializace**

Respondenti jako ML, JB, MK, PD zdůrazňují osvojení nových technických a specializovaných znalostí, jako je práce s novými programy, finanční dovednosti a IT řízení. Respondentka zastávající juniorskou pozici ML si osvojila práci s novým programem na úpravu dokumentů, Respondent z manažerské pozice JB získal nové znalosti v oblasti finančního řízení, podobně MK se na posledním on-line vzdělávání dozvěděl aktuality a novinky z oblasti financí, „*kteřé budu aplikovat v týmových reportech.*“ Participant PD pracující na vyšší manažerské pozici získal na poslední vzdělávací akci „*hlubší pochopení strategií IT governance, což mi pomohlo lépe plánovat a řídit IT projekty v organizaci.*“

## **KÓD 40 HODNOCENÍ DOPADU VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVNÍ PROCESY A TÝMOVÉ VÝSLEDKY**

Vytvořené dva kódy druhé úrovně jsou výsledkem analýzy zaměřené na získání přehledu o tom, jak organizace AS ČR zhodnotila dopad nedávné účasti participantů na vzdělávání na pracovní procesy a výsledky týmu

### **Kód 40.1 Nedostatečné nebo žádné oficiální hodnocení**

Většina respondentů (ML, MS, ON, TK, JH, JB) uvádí, že nedošlo k žádnému oficiálnímu hodnocení jejich účasti na školeních ze strany organizace nebo týmového vedení. Respondentka zaměstnaná na asistentské pozici ML uvedla, že vedení organizace bere účast zaměstnanců na vzdělávání „jako samozřejmost a mou povinnost. Jak z pohledu organizace i tak i týmu“. Rovněž participant pracující na pozicích střední úrovně mají negativní zkušenosti. ON odpověděl lakonicky „nijak“, MS „ze strany organizace nijak. Vlastně ani ze strany teamleadera.“ TK zdůraznil, že ho absence hodnocení nepřekvapuje, neboť účast na vzdělávání vnímá jako povinnost, kterou není třeba nijak hodnotit. Podobného názoru je i participant JH, který by řekl, „že hodnocení a ocenění účasti se na školeních nikterak nehodnotí, záleží na každém team-leaderovi, jak se k hodnocení postaví.“ Rovněž JB si není vědom žádného hodnocení, účast na vzdělávání bere automaticky jako povinnost.

### **Kód 40.2 Pozitivní hodnocení a pravidelný kontakt od HR**

Respondenta z juniorské pozice pozoruje pozitivní změny v pracovních procesech a výkonnosti týmu, které připisuje svému školení, ačkoliv nedostala oficiální zpětnou vazbu. Participant z řad vyššího managementu uvedli, že organizace si cení jejich účasti na vzdělávacích programech a pravidelně hodnotí jejich dopad pozitivně, což přispívá k lepší efektivitě pracovních procesů a zlepšení týmových výsledků. MK sdělil, že organizace hodnotí jeho účast pozitivně, „HR oddělení nás kontaktuje pravidelně.“ Podle PD hodnotí organizace pozitivně dopad jeho nedávného školení na zvýšení efektivity pracovních procesů a dosažení lepších výsledků týmu.

## **KÓD 41 ZMĚNY VE PRACOVNÍM PŘÍSTUPU PO VZDĚLÁVÁNÍ**

Kód je sycen analýzou odpovědí na tázací otázku, jaké konkrétní změny ve svém pracovním přístupu zaznamenali participanté po absolvování posledního vzdělávání. Na základě analýzy byly identifikovány níže prezentované tři kódy druhé úrovně,

### **Kód 41.1 Zlepšení organizace/efektivity práce a strategického a finančního plánování**

Několik respondentů (AK, JH, MH, MK, PD) uvedlo, že v období po skončení posledního vzdělávání došlo ke zlepšení v organizaci práce a plánování. MH zaznamenala zvýšenou efektivitu při analýze a řešení problémů klientů po absolvování posledního školení, což vedlo ke zlepšení kvality konzultační práce v jejím týmu. AK si osvojila nové techniky organizace práce a time-managementu, což ji pomohlo „lépe plánovat a prioritizovat své úkoly.“ Rovněž JH si z posledního školení odnesl jsem několik tipů, jak lépe plánovat. Participant z řad vyššího managementu MK a PD zaznamenali změny v podobě efektivnějšího strategického plánování. PD po absolvování posledního školení začal více klást důraz na strategické plánování a komunikaci s týmem, „což vedlo ke zlepšení efektivity našich projektů.“ Participant JB naznačil vliv posledního vzdělávání na finanční plánování; „asi lepší plánování budoucích výdajů.“

## **Kód 41.2 Zlepšení komunikace a vyjednávacích dovedností**

Participant MS, ON, TK uvádějí, že vzdělávání jim pomohlo zlepšit komunikaci s klienty a vyjednávací dovednosti. MS sdělil, že na posledním meetingu se mu povedlo lépe komunikovat s klientem a najít vhodnou variantu řešení. Participanta ON poslední školení *„mírně posunulo v asertivním vyjednávání.“* TK při posledním meetingu s klientem aplikoval úspěšně pár tipů, jak klienta přesvědčit o lepší variantě produktu.

## **Kód 41.3 Nezměněný přístup k práci po absolvování vzdělávání**

Respondentka ML uvádí, že i přes účast na školeních nedošlo k žádným zásadním změnám v jejím přístupu k práci; *„změny v přístupu nepocítuji, přistupuji k práci velice profesionálně a mám i takový přístup stále.“*

## **KÓD 42 OPATŘENÍ ORGANIZACE K PODPOŘE PROFESNÍHO ROZVOJE**

Tento kód byl vytvořen na základě analýzy odpovědí respondentů na tázací otázku zjišťující názory participantů, jaká konkrétní opatření by organizace měla přijmout k podpoře dalšího profesního rozvoje zaměstnanců. Kód je sycen níže prezentovanými pěti kódy druhé úrovně.

### **Kód 42.1 Zpřístupnění vzdělávacích zdrojů a nástrojů i pro nižší pozice**

Respondenti z nižších pracovních pozic AK a ML navrhovaly, aby organizace poskytla širší přístup k online kurzům, školením a certifikačním programům. Podle juniorní respondentky AK by organizace mohla zvážit možnost poskytnutí přístupu k online kurzům a školením, *„které by mi umožnily rozšířit své znalosti a dovednosti i bez podpory ze strany nadřízených.“* Podobně další participantka pracující na asistentské pozici ML by uvítala, aby i ji, jakožto pracovníkovi na nižší pozici, byla otevřená aplikace, *„kterou mají kolegové na vyšších pozicích a měla bych tak přístup k pestré škále školení.“*

### **Kód 42.2 Institucionalizace sdílení znalostí pro rozvoj všech členů týmu, včetně mentoringu**

Někteří respondenti (MH, MS) zdůrazňují význam interního sdílení know-how a zkušeností mezi zaměstnanci. Podle MH by organizace mohla zřídit interní program pro sdílení know-how a zkušeností mezi konzultanty, což by přispělo k dalšímu profesnímu rozvoji všech členů týmu. MS by uvítal zavedení prostoru ke sdílení pro jednotlivé oblasti. Respondent PD uvedl podporu v podobě nabídky mentorství od zkušených lídrů v oboru, což je svým způsobem určitá forma sdílení znalostí a zkušeností.

### **Kód 42.3 Zajištění času a prostředků pro vzdělávání**

Respondenti ON, TK, MK vyjádřili přání, aby organizace vyhradila konkrétní dny nebo poskytla specifický rozpočet na vzdělávání, které by byly součástí pracovního plánu a byly by plně financované organizací. Podle participanta ON by organizace měla *„zajistit minimálně den, který bude možné vykázat v měsíčním rozpisu a bude součástí chargovaných hodin.“* TK napadlo vyhradit nějaký den v měsíci na vzdělávání, *„kdy nám bude organizace vykazovat stoprocentní utilizaci.“* JB by uvítal poskytnutí finanční podpory na certifikace a nákladná školení, která jsou nutná pro výkon profese mého zaměření. Participant z řad vyššího managementu v souvislosti s finanční podporou rozvoje zaměstnanců akcentoval i praktické organizační náležitosti a kompetence při rozdělování finanční podpory; *„Asi poskytnutí*

*budgetu na vzdělávání každému z týmu a bylo by na leaderovi, jak přerozdělí tyto finanční možnosti dle priorit týmu“*

#### **Kód 42.4 Podpora v podobě mezinárodní spolupráce**

Participant JH je toho názoru, že organizace by k podpoře dalšího profesního rozvoje zaměstnanců měla klást větší důraz na možnost získávat zkušenosti od zahraničních partnerů, „*obecně aby navázala větší spolupráci napříč světem.*“

#### **Kód 42.5 Podpora specializovaného vzdělávání v oblasti IT**

Podle participanta z řad vyššího managementu PD by organizace mohla zvážit možnost financování dalšího specializovaného školení v oblasti IT managementu.

### **KÓD 43 HODNOCENÍ DOSAVADNÍ PODPORY ORGANIZACE VE VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍM ROZVOJI**

Analýza dat získaná z hodnocení názorů respondentů na dosavadní podporu organizace v jejich profesním rozvoji a vzdělávání vedla k vytvoření níže prezentovaných tří kódů druhé úrovně.

#### **Kód 43.1 Pozitivní hodnocení s výhradami**

Několik respondentů (AK, ML, MH, PD) na straně jedné ocenilo podporu organizace ve vzdělávání, avšak zároveň poukázalo na nedostatky, jako jsou omezené možnosti nebo nedostatečná podpora pro nižší pozice či konkrétní oblasti. Respondentka z asistentské pozice AK uvedla, že je vděčná za možnost účasti na vzdělávání, které ji organizace poskytuje, „*i když není taková podpora tak častá a rozsáhlá jako u ostatních členů týmu.*“ Nerovné příležitosti v oblasti podpory vzdělávání a rozvíje akcentovala i druhá respondentka pracující na juniorní pozici ML. Kvituje, že ve srovnání s jinými firmami společnost AS ČR poskytuje dobrou dostupnost vzdělávání pro své zaměstnance, „*ale ocenila bych, jak jsem již zmiňovala, i přístupy k dalším vzdělávacím aplikacím, které kolegové z týmu mají.*“ Participantka MH rovněž vyjádřila vděk organizaci za možnost účastnit se vzdělávání, což vede k jejímu profesnímu rozvoji. Je si vědoma, že oblast řízení kariéry je primárně záležitostí pracovníka, nikoli organizace. Určité kritice podrobila oddělení HR za nerovný přístup; „*v praxi mi nepříjde, že by se HR více zajímalo o pozice pod managery níž.*“

#### **Kód 43.2 Nedostatečná pozornost individuálním potřebám a nedostatečná komunikace ze strany organizace a HR oddělení**

Rovněž respondenti ze střední úrovně postavení v týmu (MS, JH, ON, JB) zdůrazňují, že by ocenili více individuálního zájmu ze strany organizace a konkrétně HR oddělení a lepší komunikaci ohledně jejich vzdělávacích potřeb a kariérního růstu. MS by ocenil individuální zájem talentované pracovníky od HR oddělení. Podle JH není podpora ze strany organizace taková, jakou by si představoval. I on podrobuje určité kritice přístup HR a současně sděluje konkrétní návrh ke zlepšení; „*...určitě stálo za zvážení dodržování kvartálních rozhovorů s HR, které by se měly konat, ale v praxi se mi nestalo, že pokud jsem schůzky neinicioval sám, tak mi je HR nenabídlo. Pouze v případě, pokud jsme již nějaký problém a zefektivnění řešili*“ Participant ON uvedl, že zatím mu nabídka vzdělávání stačí, ale ještě se mu nestalo, zda by se někdo dotazoval, zda zaměstnancům jeho týmu něco v nabídce chybí. Z odpovědi respondenta TK indikuje rozdíl ve vnímání podpory ze strany přímého nadřízeného a organizace. Vzdělávání, které potřeboval ke zdokonalení ve své profesi, mu team-leader

dovolil, „*ale ze strany organizace nevidím přímou podporu.*“ JB by ocenil, pokud by organizace brala v potaz individualitu potřeb jednotlivých týmů.

### **Kód 43.3 Obecná spokojenost s možnostmi rozvoje**

Participantů z řad vyššího managementu MK, PD vyjádřili obecnou spokojenost s úrovní podpory, kterou organizace poskytuje pro jejich profesní rozvoj. MK hodnotí kvalitu podpory i jednotlivých vzdělávacích kurzů na úrovni své pozice „*v zásadě dobře*“. PD sdělil, že zatím byl vždy spokojen s úrovní podpory organizace v jeho profesním rozvoji a vzdělávání. Nicméně věří, že by bylo možné ještě více využít potenciálů v této oblasti.

### **KÓD 44 PŘEKÁŽKY V PLNÉM VYUŽÍVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ**

Kód je sycen analýzou odpovědí na tázací otázku, jak jsou podle zkušeností a názorů účastníků nejčastější překážky, které brání zaměstnancům v plném využití nabízených vzdělávacích příležitostí. Z analýzy vplynuly níže prezentované tři kódy druhé úrovně.

#### **Kód 44.1 Nedostatek času, vysoké pracovní zatížení a nedostatek flexibility pracovního harmonogramu**

Většina respondentů ze středních a vyšších manažerských pozic (ON, TK, JH, JB, PD) identifikovala jako hlavní překážku pro účast na vzdělávacích aktivitách nedostatek času. ON sdělil, že jeho problém v plném využití nabízených vzdělávacích příležitostí je jednoznačně nedostatek času. Podle účastníka TK „*vzhledem k tomu, že jsou na nás kladeny extrémní nároky, tak určitě čas.*“ JH uvedl lakonickou odpověď „*časové možnosti,*“ podobně respondent MK sdělil, že překážkou k plnému využití všech příležitostí ke vzdělávání jsou „*určitě časové možnosti, které v zásadě nejsou.*“ Participantů z řad vyššího managementu vedle nedostatku času akcentují jako důvod k nevyužití nabízených příležitostí ke vzdělávání i pracovní vytížení. JB vyjádřil přání, aby vzhledem k pracovnímu vytížení organizace vyhradila/vyblokovala čas pouze pro vzdělávání, mimo běžné pracovní povinnosti. Vedení by si podle JB mělo uvědomit, „*jaký tlak je na nás denně vyvíjen a umožnit nám alespoň jeden den v měsíci na vzdělávání, který bude evidován a vyblokován pouze na něj.*“ Participant PD jako časté překážky uvádí nedostatek času pro účast na vzdělávání v důsledku vytíženosti pracovními povinnostmi nebo nedostatečnou flexibilitu pracovního harmonogramu.

#### **Kód 44.2 Nedostatečné ocenění a motivace ze strany vedení a team-leadera**

Respondenti z juniorních a asistentských pozic (AK, MH, ML, MS) uvádějí, že nedostatečné ocenění a motivace ze strany nadřízených ovlivňují jejich ochotu a zájem o další vzdělávání. Respondentka AK sdělila, že mezi překážky k plnému využití nabízených příležitostí ke vzdělávání může patřit i nedostatečná motivace ze strany vedení nebo pocit nedocenění svých přínosů, což může ovlivnit ochotu se dále vzdělávat. MK by řekla, že k překážkám patří „*neohodnocení a nedostatečné ocenění – lépe řečeno nijaké ohodnocení ze strany nadřízených.*“ MS uvedl jako překážku nedostatečné ohodnocení ze strany team-leadera. MH jako jednu z klíčových překážek plného nevyužití nabízených příležitostí ke vzdělávání spatřuje v nedostatečné podpoře ze strany nadřízených.

#### **Kód 44.3 Omezené finanční prostředky na placené vzdělávání**

MH jako jediná z respondentů akcentovala jako překážku pro plné využití nabízených vzdělávacích příležitostí finanční aspekty. Podle jejího názoru mohou být klíčovými překážkami i nedostatečné finanční prostředky na účast na placených kurzech či školeních.

## **KÓD 45 REAKCE ORGANIZACE NA IDENTIFIKOVANÉ PŘEKÁŽKY VE VZDĚLÁVÁNÍ**

Analýza dat získaných z odpovědí participantů na tázací otázku, jakým způsobem organizace reaguje na identifikované překážky využití vzdělávacích příležitostí zaměstnanci, vedla k vytvoření níže prezentovaných čtyř kódů druhé úrovně.

### **Kód 45.1 Nedostatečná nebo žádná reakce**

Většina respondentů (ML, MH, MS, ON, TK, JH, JB) uvádí, že organizace AS ČR nereaguje nebo reaguje neadekvátně na překážky, které brání klíčovým zaměstnancům ve využívání vzdělávacích příležitostí. Respondentka pracující na asistentské pozici ML i zde akcentuje své vnímání nerovného přístupu na základě svého zařazení v organizační struktuře společnosti; *„z mé pozice nijak, nejsme na naší úrovni vnímáni, jako pozice, které generují peníze, tudíž v překladau nikoho moc nezajímá naše touhy a potřeby po vzdělání.“* Respondentka MH by řekla, že organizace reaguje na identifikované překážky využití vzdělávacích příležitostí *„nijak“*, podle participantů MS a MH *„zatím nijak“* a dle JH *„nijak zásadně“*. Participant ON a TK naznačují, že organizace sice vykáže nějakou reakci nebo zájem o tom, jak naložit s identifikovanými překážky využití vzdělávacích příležitostí klíčovými zaměstnanci, ale jednání skončí ve ztracenu. ON uvedl, že se svým nadřízeným bavil o poskytnutí časové dotace pro vzdělávání; *„slíbil, že tuto situaci bude řešit HR, interně ale vím, že se tomu tak doposud nestalo.“* Zkušenost TK je taková, že nadřízení nejdříve jednání v záležitosti identifikovaných překážek pro plné využití možnosti vzdělávání *„nejprve aktivně a následně aktivita vyšumí.“* Participant JB ve své odpovědi rovněž naznačuje pasivitu organizace, neboť *sděluje zkušenost, že o reakci musí žádat on sám.*

### **Kód 45.2 Posílení komunikace a podpory**

Respondentka z administrativní pozice AK by přivítala aktivnější komunikaci a podporu ze strany organizace při řešení, jak se vypořádat s identifikovanými překážkami využití vzdělávacích příležitostí. Podle AK by *„organizace mohla reagovat na překážky prostřednictvím zvýšení komunikace a poskytnutí podpory jednotlivým zaměstnancům, aby se cítili více motivováni k využívání vzdělávacích příležitostí.“*

### **Kód 45.3 Finanční podpora a úprava pracovního harmonogramu**

Respondentka MH i zde akcentuje finanční náležitosti v podpoře vzdělávání a současně navrhuje podporu v úpravě rozvržení pracovní doby. K reakci na překážky může podle AK *„patřit i poskytnutí finanční podpory nebo možností flexibility pracovního harmonogramu, aby se zaměstnanci mohli lépe účastnit nabízených vzdělávacích aktivit.“*

### **Kód 45.4 Ocenění přístupu organizace**

Podobně jako u mnoha dalších oblastí, i v případě hodnocení reakce organizace na identifikované překážky využití vzdělávacích příležitostí uváděli participant z řad vyššího managementu MK a PD *„pozitivnější“* či *„optimističtější“* pohled než respondenti z nižších pozic. Podle zkušenosti MK se vedení organizace snaží se naslouchat a *„pravidelně se zajímá o náladu a požadavky týmu.“* Rovněž PD reflektuje, že se organizace snaží přizpůsobit nabízené vzdělávací programy tak, aby lépe vyhovovaly potřebám zaměstnanců, a zároveň hledá alternativní způsoby poskytnutí vzdělání, jako jsou například online kurzy či interní školení.

## **KÓD 46 VLIV OSOBNÍ MOTIVACE NA ÚČAST NA VZDĚLÁVACÍCH AKTIVITÁCH ORGANIZOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ AS ČR**

Analýza dat týkajících se názorů participantů na vliv osobní motivace k účasti na vzdělávání pořádaných přímo organizací vedla k vytvoření níže prezentovaných čtyř kódů druhé úrovně.

### **Kód 46.1 Klíčová role osobní motivace a profesního růstu**

Téměř všichni respondenti (AK, ML, MH, MS, JH, JB, MK, TK, PD) zdůrazňují, že osobní motivace hraje zásadní roli v jejich rozhodnutí účastnit se vzdělávacích aktivit. Obě respondentky z asistentských pozic považují vnitřní motivaci za zásadní. AK uvedla, že role vnitřní motivace ve vztahu k účasti na vzdělávání je pro ni zásadní. Akcentovala nezájem organizace a touhu získat nové poznatky ve vztahu ke své odbornosti; *troufla bych si říci, že vše vychází z mé vnitřní motivace a nezájem organizace a mých nadřazených mě možná spíše demotivují. Opět moje vnitřní touha se něco nového naučit, co mohu následně využít pro zefektivnění své práce.* Rovněž MH ve své odpovědi akcentovala vnitřní motivaci ve vztahu ke kariérnímu růstu. Sdělila, že její osobní motivace a touha po profesním růstu ji vedou k aktivní účasti na vzdělávání. *„Je pro mě důležité neustále se zdokonalovat a rozvíjet své dovednosti.“* Podle názoru participanta MS vnitřní motivace jeho osobně posouvá dál ke splnění profesních cílů. TK akcentuje velký vliv vnitřní motivace k účasti na vzdělávání s určitým omezením ve vztahu k věku (viz kód níže). Participanty JK a JH k účasti na vzdělávání nejvíce motivuje vidina kariérního růstu. Respondent MK reflektuje, že bez vnitřní motivace by se nepohyboval směrem vpřed ve své kariéře. Rovněž pro vyššího manažera PD je vnitřní motivace reprezentovaná zájmem o vlastní profesní rozvoj klíčovým faktorem při účasti na vzdělávání.

### **Kód 46.2 Vliv věku a zkušeností na motivaci**

Někteří respondenti (ON, TK) reflektují, jak se jejich motivace k účasti na vzdělávání pořádaném přímo organizací mění s věkem a zkušenostmi. Participant ON uvedl proměnnou situaci a věku; *„jak kdy, když jsem byl mladší řekl bych, že jsem měl motivaci větší.“* Podle zkušeností TK s postupem let motivace mírně odchází

### **Kód 46.3 Networking a sdílení zkušeností jako motivace**

Pro respondentku MH je důležitým motivačním faktorem k účasti na vzdělávání pořádaném organizací rovněž možnost networking a sdílení zkušeností s kolegy a odborníky. MH uvedla, že nejvíce ji *„motivuje příležitost setkat se s odborníky a sdílet zkušenosti s kolegy, což přispívá k mému profesnímu rozvoji a růstu.“*

### **Kód 46.4 Získávání nových znalostí a dovedností**

PD v motivaci k účasti na vzdělávání organizovaném přímo společnostmi AS ČR akcentuje i vliv samotného získávání nových poznatků; *„nejvíce mě motivuje možnost získávat nové znalosti a dovednosti, které mi pomohou lépe plnit své pracovní úkoly a posunout se v kariéře.“*



## **KÓD 47 ZLEPŠENÍ PODPORY ORGANIZACE K MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ K ÚČASTI NA VZDĚLÁVÁNÍ**

Kód je sycen odpověďmi participantů na otázku, jak organizace může lépe podporovat jejich motivaci k účasti na vzdělávání. Z analýzy vyplynuly níže prezentované čtyři kódy druhé úrovně.

### **Kód 47.1 Uznání pracovního výkonu a podpora kariérního růstu**

Někteří respondenti (AK, ML, MH TK, JH) zdůraznili, že pocit uznání a ocenění jejich práce ze strany organizace může významně přispět k jejich motivaci účastnit se školení. Podle AK může organizace AS ČR lépe podpořit její účast na vzdělávání tím, že ji dá dostatečně najevo, že si její práce váží a počítá s ní pro zvýšení pozice. *„V tomto případě se budu účastnit ráda“* Podle respondentky MH by organizace mohla lépe podporovat její motivace k účasti na vzdělávacích programech tím, že by více podporovala její profesní rozvoj. TK jako adekvátní formu podpory organizace vedoucí ke zvýšení motivace k účasti na vzdělávacích programech uvedl dání najevo, že je zaměstnavatel spokojený s jeho prací. Rovněž JH akcentuje jako motivační prvek ohodnocení jeho práce; *„když mi dá pocit, že jsem pro ni důležitý, bude mě to motivovat ve vzdělávání.“*

### **Kód 47.2 Větší flexibilita a personalizace vzdělávání ve vztahu k profesním potřebám**

Respondenti ML, MH, PD poukazují na potřebu větší flexibility a personalizace ve školeních. Participantka z juniorské pozice ML by ke zvýšení motivace k účasti na vzdělávání přivítala, aby se organizace ve vyšší míře dotazovala na její profesní potřeby. MH by přivítala poskytnutí větší flexibility při výběru jednotlivých vzdělávacích kurzů. Podle participanta z vyšší manažerské pozice PD by mohla organizace lépe podporovat jeho motivaci k účasti na vzdělávání tím, že by mu poskytla více personalizovaných vzdělávacích programů.

### **Kód 47.3 Zájem ze strany organizace včetně HR, lepší komunikace a zapojení do rozhodování**

Někteří respondenti (MS, ON, JB) zdůrazňují potřebu lepší komunikace a zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování o školeních. MS jako adekvátní podporu motivace k účasti na vzdělávání zaměstnanců označil *„zajímat se o mé požadavky, do teď se více zajímal leader týmu, ale ze strany HR zájem moc nepociťuji.“* Participant ON by uvítal, aby se organizace více zajímala o potřeby, které potřebuje k výkonu své profese. JB reflektuje důležitost zpětné vazby v motivaci zaměstnanců k účasti na vzdělávacích programech;

### **Kód 47.4 Převažující vliv vnitřní motivace/ absence potřeby motivace ze strany organizace**

Participant zastávající pozici vyššího managementu MK zdůraznil, že ke zvýšení motivace k účasti na vzdělávání podporu organizace nepotřebuje; *„jsem dostatečně vnitřně motivován sám, ale mohla by lépe reflektovat mé a potřeby mého týmu.“*

## **KÓD 48 NÁVRHY NA PODPORU PRAVIDELNÉ ÚČASTI NA VZDĚLÁVÁNÍ**

Kód byl vytvořen na základě analýzy odpovědí na tázací otázku, v níž jsme chtěli zjistit, jaké další konkrétní kroky a formy podpory by participanty motivovaly k pravidelné účasti na vzdělávání. Prostřednictvím analýzy byla identifikována níže uvedená pětice kódů druhé úrovně.

### **Kód 48.1 Zlepšení komunikace a respektování individuálních potřeb zaměstnanců**

Několik respondentů (AK, ML, MS) zdůrazňuje potřebu lepší komunikace a větší personalizace v přístupu k vzdělávání. Podle respondentky AK by se organizace více zajímala o motivaci a profesních touhách zaměstnanců a zlepšit komunikaci na všech úrovních vedení. *„Obecně významně zlepšit komunikaci ohledně kariérního růstu s talent a HR oddělením a samozřejmě i s nadřízeným.“* Rovněž druhá respondentka z asistentské pozice ML by chtěla, aby organizace vnímala její požadavky na vzdělávání, *„které jsou nutné k plnění nových úkolů, které po mě požaduje.“*

### **Kód 48.2 Časová a finanční podpora, ocenění za účast na vzdělávání**

Respondenti ON, TK, JB, MK, PD vyjadřují, že by ocenili, kdyby organizace více podporovala čas na školení a nabízela finanční stimuly nebo odměny za účast. Participant ON uvedl, že k pravidelné účasti na vzdělávání by ho *„motivovala určitá forma odměny například finanční.“* Finanční odměna by zvýšila motivaci k pravidelné účasti na vzdělávání i respondenta z řad vyššího managementu MK, a to i důvodu finanční nákladnosti vzdělávání; *asi finanční odměna, za účast na těchto seminářích, jedná se často o velice nákladné akce, pokud mají splňovat veškeré požadavky, co se požadují od těchto programů.“* Taktéž druhý respondent z vyšší manažerské pozice PD sděluje, že za účelem zvýšení motivace k pravidelné účasti zaměstnanců na vzdělávání, by organizace mohla zvážit finanční stimuly nebo ocenění za účast na školeních. Respondent TK by ocenil, kdyby firma více podporovala čas na plnění vzdělávání. Rovněž JH akcentuje motivační faktor v podobě zvýšené časové dotace; *„jsem velmi vytížený a najít si prostor pro školení je těžké. Bylo by milé zavést něco jako learning days.“* Podobně respondent JB bych rozhodně uvítal časovou dotaci vzdělávání; *„jsem pracovním velice vytížený a rád bych se účastnil, ale v praxi nemám kdy.“*

### **Kód 48.3 Praktické uplatnění nově získaných znalostí**

Někteří respondenti (MH, MS) považují za motivující, když mohou nově získané znalosti a dovednosti uplatnit v praxi prostřednictvím specifických projektů nebo při prezentaci svých poznatků. MH uvedla, že jedním z možných kroků podpory, které by zvýšily motivaci k pravidelné účasti na vzdělávání, je poskytnutí více příležitostí k prezentaci nově získaných znalostí. Motivující by bylo zapojení do projektů, *„které by byly přímo spojeny s tím, co jsem se na školeních naučila.“* Respondenta MS organizace v poslední době podporovala v prezentaci jeho studijních poznatků. Avšak MS jedním dechem dodává, že se nejedná o běžnou praxi; *„není to ale běžné a o vše si musím říkat, byl bych rád, aby se tak dělo bez připomínání.“* (pozn. citování patří ke kódu 47.1, zde ponecháno kvůli návaznosti věty)

### **Kód 48.4 Zavedení mentorského programu**

Respondenti MH a PD uvedli jako vhodné opatření ke zvýšení motivace zaměstnanců účastnit se vzdělávání individuální mentoring. Podle participanta PD, zastávajícího pozici na úrovni vyššího managementu, by jedním z vhodných opatření společnosti AS ČR v oblasti podpory cílící na zvýšení motivace zaměstnanců k pravidelné účasti na vzdělávání, mohlo být zavedení mentoringu. Organizace by mohla zřídit systém individuálního mentorského programu, který by zaměstnancům poskytl podporu a směřování při jejich profesním rozvoji. Podobně podle MH by organizace ke zvýšení motivace mohla poskytnout individuální mentoring zaměřený na profesní cíle zaměstnanců.

## **Kód 48.5 Poskytnutí flexibilních pracovních podmínek**

Podle respondenta PD by ke zvýšení motivace k účasti na vzdělávání mohlo vést i poskytnutí flexibilních pracovních podmínek, které by zaměstnancům umožnily lépe skloubit pracovní povinnosti s účastí na vzdělávání.

## **KÓD 49 OČEKÁVÁNÍ PODPORY ZE STRANY VEDENÍ ORGANIZACE V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Kód je sycen odpověďmi participantů na otázku, jaké jsou jejich očekávání ohledně podpory ze strany vedení organizace při dosahování vašich profesních cílů skrze vzdělávání. Z analýzy vyplynuly níže prezentované dva kódy druhé úrovně.

### **Kód 49.1 Zlepšení komunikace a personalizace podpory**

Podobně jako v předchozím kódu, několik respondentů (AK, ML, MH, ON, JH) sdělilo potřebu lepší komunikace a větší personalizace v přístupu k vzdělávání. Respondentka z juniorní pozice AK opětovně poukázala na malou podporu ze strany organizace. I když nemá podporu ze strany vedení organizace, očekává alespoň minimální podporu v tom smyslu, „*že mi bude umožněno účastnit se relevantních školení a aktivně se podílet na svém osobním rozvoji.*“ V podobném duchu se nesla i odpověď druhé participantky z pracující na asistentské pozici ML, která uvedla, že očekávání má velká, ale realita je naprosto opačná. „*Můj nadřízený nemá zájem o mé potřeby a pokud se chci účastnit nějakého semináře nebo workshopu, většinou se setkám s odmítnutím.*“ Rovněž MH vyslovila očekávání, že vedení organizace bude naslouchat potřebám zaměstnanců a poskytne jim prostředí, „*kteřé nám umožní dosáhnout našich profesních cílů prostřednictvím vzdělávání.*“ Rovněž participant ze střední pracovní pozice v organizační struktuře ON poukázal na nedostatky v komunikaci ze strany vedení. Podle něho by bylo skvělé, kdyby se zaměstnanců někdo z vedení na jejich požadavky v oblasti vzdělávání ptal a na základě toho by byla nabídka alespoň částečně individualizována; „*Vesměř v mé roli dostávám seznam školení, co musím udělat a ty absolvuji. Vlastně si ani nevybavuji, že by se mi kdy někdo za poslední roky z oddělení HR ptal.*“ Z odpovědi JH lze vycítit určitou rezignaci; „*zprvu jsem měl očekávání velká, realita je ale jiná*“ Respondent PD akcentoval podporu profesních cílů a umožnění využívat všechny dostupné zdroje a příležitosti k rozvoji ze strany organizace. „*Rovněž očekávám transparentnost a otevřenost ve vztahu k našim individuálním potřebám*“

### **Kód 49.2 Zavedení systému monitorování**

Respondenti MS, TK, JB a MK ve svých odpovědích navrhovali zavedení nějakého systému. Participant MS by v oblasti podpory ze strany vedení organizace při dosahování jeho profesních cílů prostřednictvím vzdělávání uvítal zavedení určitého systému zpětné vazby; „*očekávám nějaký systém, pomocí kterého by se potřeby zaměstnanců monitorovali.*“ Rovněž respondent TK pléduje pro zavedení určitého systému v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců. Byl by rád za nějaký systém, pomocí kterého by se lidé mohli registrovat nebo zaškrtnat oblasti školení, který by byly vhodné pro výkon jejich pozice. Podle JB by se měl dle jeho názoru tomuto tématu věnovat teamleader, který by měl potřeby svých zaměstnanců pravidelně monitorovat následně potřeby týmu prezentovat HR. Představa participanta z řad vyššího managementu MK je taková, že se organizace o potřeby dosahování profesních cílů zaměstnanců skrze vzdělávání začne aktivně zajímat, ať formou pohovorů nebo dotazníků.

## **KÓD 50 ZLEPŠENÍ MOTIVACE K PRAVIDELNÉ ÚČASTI NA VZDĚLÁVÁNÍ V DLOUHODOBÉM HORIZONTU**

Kód je sycen odpověďmi participantů na otázku, jak by je organizace mohla lépe motivovat k pravidelné účasti na vzdělávání v dlouhodobém horizontu. Z analýzy vyplynuly níže prezentované tři kódy druhé úrovně.

### **Kód 50.1 Vytvoření jasného kariérního plánu a vzdělávacích cest (určení konkrétních vzdělávacích programů), evidence absolvovaného vzdělávání**

Několik respondentů (AK, ML, MS, JB, JH, PD) navrhovali, aby organizace pro zvýšení motivace k účasti zaměstnanců na vzdělávání v dlouhodobém horizontu poskytla jasný kariérní plán nebo "mapu" vzdělávacích cest, které by zaměstnanci měli sledovat pro kariérní růst. Participant z řad vyššího managementu PD by přivítal podporu ze strany organizace ve snaze dosáhnout dlouhodobých kariérních cílů prostřednictvím účasti na vzdělávání. Respondentka z juniorní pozice AK uvedla, že ke zvýšení motivace by u ní přispělo že, by ji organizace *„dala jasný horizont do kterého se posunu výš v pracovní roli a které školení bych si měla udělat.“* Rovněž druhá účastnice výzkumu z řad juniorních zaměstnanců ML by přivítala, kdyby organizace vytvořila jakýsi pomyslný seznamem vzdělávání, *„kterým musím projít, abych se posunula výše ve své profesi.“* Pro respondenta MS by motivem k účasti na vzdělávání v dlouhodobém horizontu bylo, pokud by organizace vytvořila určitou strategii kariérního růstu v rámci vzdělávání. Participant JH by přivítal, kdyby organizace vytvořila *„nějakou tabulku pro školení, která musí být absolvována v rámci růstu. Nemyslím tím, ale v rámci mé pracovní role, to by asi nemohli obsáhnout, ale obecně něco takového chybí.“* Rovněž participant plédují pro zavedení evidence absolvovaného vzdělávání zaměstnanců.

### **Kód 50.2 Transparentní komunikace a politika**

Respondenti MH a TK poukázali na potřebu jasné a transparentní komunikace ohledně přínosů a výhod účasti na školeních. MH uvedla, že by ji motivovala jasná a transparentní komunikace ohledně výhod a přínosů účasti na vzdělávání. Participant TK ve vztahu k dlouhodobé motivaci akcentuje transparentní politiku organizace v oblasti vzdělávání

### **Kód 50.3 Větší zapojení do rozhodování o vzdělávání a individuální přístup**

Někteří respondenti (JB, MK, PD) věří, že aktivní zapojení do procesu plánování a rozhodování o školeních by zvýšilo jejich motivaci. Podle participanta JB by organizace mohl lépe motivovat k účasti na vzdělávání v dlouhodobém horizontu tím, že by naslouchala potřebám zaměstnanců. Participant MK by přivítal zavedení systému na úrovni týmu, *„kam by si každý mohl zapisovat své aktuální potřeby a také takové, které jsou v dlouhodobém horizontu.“* Participant z vyššího managementu PD by organizace mohla lépe motivovat k pravidelné účasti na vzdělávání v dlouhodobém horizontu tím, že by vytvořila dlouhodobou strategii vzdělávání, která by reflektovala potřeby a očekávání zaměstnanců.

#### 4.5.2 Seznam kódů a jejich kategorizace

Jak bylo uvedeno v metodické části, nedílnou součástí metody otevřeného kódování je vytvoření seznamu kódů a jejich systematická kategorizace. Celkem bylo vytvořeno 50 kódů první a 184 kódů druhé úrovně.

Kategorie jsou vlastně jakousi abstrakcí vytvořených kódů. Procesem kategorizace byly kódy rozřazeny dle své obsahové příbuznosti a následně byly identifikovány a vytvořeny nadřazené kategorie.

Proces kategorizace proběhl ve dvou krocích. V prvním kroku bylo identifikováno osm základních kategorií prvního řádu: 1) Hodnocení nabídky, kvality a efektivity nabízeného vzdělávání zaměstnanců, 2) Faktory ovlivňující hodnocení vzdělávání; 3) Aspekty a faktory motivace ke vzdělávání; 4) Požadavky ve vztahu ke vzdělávání; 5) Hodnocení vlivu vzdělávání; 6) Překážky ve vzdělávání; 7) Možnosti vzdělávání v zahraničí /v rámci partnerských zemí; 8) Formy vzdělávání.

Neboť tabulka všech kódů přiřazených k výše uvedeným kategoriím by byla neúměrně dlouhá, jsou v tabulce 12 uvedeny příklady kódů.

V následujícím kroku byly vytvořené kódy přiřazeny kategoriím, které zrcadlí stanovené speciální výzkumné otázky. Výsledek této analýzy a přiřazování umožnilo vytvořit odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Celkem bylo stanoveno šest finálních kategorií (druhého řádu): 1) Aktuální trendy ve vzdělávání, 2) Možnosti vzdělávání v partnerských organizacích v zahraničí, 3) Motivace ke vzdělávání, 4) Cíle, produktivita a efektivita vzdělávání, 5) Podpora a překážky vzdělávání, 6) Vliv vzdělávání na pracovní výkonnost, spokojenost a profesní rozvoj.

V tabulce 13 jsou uvedeny dané kategorie, příklady kódů prvního řádu a příklady kódů druhého řádu.

Tabulka 12 Kategorie z první přiřazovací analýzy – příklady přiřazených kódů

Kategorie	Kódu	Název kódu
Hodnocení nabídky, kvality a efektivity nabízeného vzdělávání zaměstnanců	1.1	Obecná spokojenost se vzdělávacími příležitostmi
	1.5	Opakující se nabídka vzdělávání
	1.6.	Nedostatek individuálního přizpůsobení a podpory
	2.3	Požadavek větší individuality ve stanovování cílů vzdělávání
	12.4	Pozitivní vnímání samotného poskytování vzdělávání organizací – investice do vzdělávacích programů
	18.1	Efektivní adaptace na změny a nové technologie v rámci vzdělávacích programů
	18.3	Nedostatečné přizpůsobení se změnám a novým technologiím ve vzdělávání
Faktory ovlivňující hodnocení vzdělávání	1.3	Nedostatek času na vzdělávání
	6.1	Nedostatek podpory HR při výběru témat vzdělávání
	1.7	Vliv nadřízeného – postoj team-leadera v podpoře vzdělávání
	2.1	Neznalost cílů vzdělávacího programu nebo nejasnosti v jejich vnímání
	17.2	Individuální rozdíly ve vnímání vlivu vzdělávání na profesní rozvoj a udržení klíčových zaměstnanců
	19.5.	Kompetence vzdělavatelů při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií
Aspekty a faktory motivace ke vzdělávání	7.1	Rozšiřování znalostí
	7.2	Osobní a profesní rozvoj
	7.3	Vzdělávání jako investice
	27.1	Pozitivní vliv teambuildingu na týmovou spolupráci a atmosféru
	7.5	Budování networkingu
	7.4.	Vliv školitele na zájem o nepovinné vzdělávání
	7.6	Touha být nejlepší v profesi
	20.4	Osobní iniciativa a samostudium
Požadavky ve vztahu ke vzdělávání	8.2	Požadavek na vytvoření kariérního plánu při vytváření vzdělávacích opatření
	9.1	Požadavek na aktivní zájem a podporu ze strany HR týkající se zpětné vazby poskytovaných vzdělávacích aktivit
	20.1	Očekávání zlepšení a rozšíření vzdělávacích možností
	20.2	Vyšší motivace a podpora ze strany vedení
	20.3	Kontinuita v podpoře vzdělávání zaměstnanců
	21.3	Vytvoření seznamu nabízených a povinných školení ke zvýšení pozice ve vztahu ke vzdělávání v zahraničí
Hodnocení vlivu vzdělávání	17.1	Významný vliv vzdělávání na rozvoj a konkurenceschopnost
	17.3	Vliv podpory vzdělávání jako faktor udržení zaměstnanců
	17.4	Absence vlivu vzdělávání pro udržení a rozvoj klíčových zaměstnanců
Překážky ve vzdělávání	19.1	Finanční a technologické bariéry jako překážky při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií.
	19.2	Nedostatek podpory ze strany vedení a HR oddělení při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií
	19.3	Nedostatky v komunikaci a nesprávné nastavené cílů a metod při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií
Možnosti vzdělávání v zahraničí v rámci partnerských zemí	21.1	Přínos a obohacení profesních znalostí
	21.2	Omezení osobními faktory (rodinné, časové) účastnit se vzdělávání v zahraničí
	22.1	Nedostatek nabídek vzdělávání v zahraničí pro většinu pozic
	24.2	Spolupráce s kolegy a předními odborníky/networking
	24.3	vzdělávání v zahraničí zaměřené na odbornost všech pracovníků
Formy vzdělávání	25.1	Kombinace on-site a on-line školení
	25.3	Externí edukační portály a mezinárodní školení
	26.1	Preference kratších školení

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Kategorie z druhé přiřazovací analýzy – příklady přiřazených kódů

<b>KATEGORIE: AKTUÁLNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ</b>	
25.3	Externí edukační portály a mezinárodní školení
26.1	Př preference kratších školení
27.2	Herní prvky jako prostředek odměny a budování týmu
28.3	Aplikace diverzity managementu s výhradami a absence zkušenosti
29.3	Skepticismus k účinnosti jednotného systému z důvodu specifčnosti týmu
30.1	Př preference osobního vzdělávání na pracovišti
30.3	Př preference online, synchronního a asynchronního vzdělávání
31.1	Podpora rozvoje dovedností a objektivitu v rámci vzdělávání v assessment a development centrech
32.1	Př pozitivní vliv buddy systému na zaučení a podporu
32.2	Omezení v důsledku vyčerpání nebo nedostupnosti buddy systému
33.1	Př povědomí o začlenění talent managementu v organizaci v závislosti na postavení v organizaci
35.1	Absence konkrétní zkušenosti s virtuální realitou a umělou inteligencí ve vzdělávání zaměstnanců
35.2	Otevřenost k novým technologiím
<b>KATEGORIE: MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ V PARTNERSKÝCH ORGANIZACÍCH V ZAHRAŇÍ</b>	
21.1	Přínos a obohacení profesních znalostí ze vzdělávání v partnerských zemích
22.1	Nedostatek nabídek vzdělávání v zahraničí pro většinu pozic
23.2	Požadavek zvýšené podpory ze strany vedení a HR
24.2	Networking/ spolupráce s kolegy a předními odborníky
25.3	Vliv pracovní pozice/ ocenění dostatečné angažovanosti organizace participanty z manažerských pozic
24.3	Vzdělávání v zahraničí zaměřené na odbornost všech pracovníků
23.4	Nezájem o problematiku angažovanosti organizace v podpoře vzdělávání v zahraničí
<b>KATEGORIE: MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ</b>	
36.1	Osobní rozvoj a učení
36.2	Adaptace na změny
36.3	Networking a sdílení znalostí
37.1	Kariérní posun a zlepšení efektivity
37.2	Profesní růst
37.3	Získání nových a udržení si již získaných znalostí
37.4	Networking a řízení týmů/projektů
<b>KATEGORIE: CÍLE, PRODUKTIVITA A EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ</b>	
2.3	Př pozitivní vnímání cílů, pokud jsou přínosné
3.1	Negativní zkušenosti s odborností a schopností školitelů
3.2	Př pozitivní zkušenosti s metodami a nástroji vzdělávání
3.3	Neznalost firemních nástrojů pro rozvoj dovedností
3.4	Př pozitivní zkušenost s využíváním externích platforem pro vzdělávání
4.1	Průměrná efektivita a opakování nabídky vzdělávacích programů
4.2	Vyšší efektivita osobně vybraných vzdělávacích programů
<b>KATEGORIE: PODPORA A PŘEKÁŽKY VZDĚLÁVÁNÍ</b>	
48.1	Zlepšení komunikace a respektování individuálních potřeb zaměstnanců
48.2	Časová a finanční podpora, ocenění za účast na vzdělávání
48.3	Praktické uplatnění nově získaných znalostí
48.4	Zavedení mentorského programu
49.1	Zlepšení komunikace a personalizace podpory
49.2	Zavedení systému monitorování
50.1	Vytvoření jasného kariérního plánu a vzdělávacích cest (určení konkrétních vzdělávacích programů), evidence absolvovaného vzdělávání
<b>KATEGORIE: VLIV VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVNÍ VÝKONNOST, SPOKOJENOST A PROFESNÍ ROZVOJ</b>	
10.1	Omezený vliv kvůli kvalitě vzdělávání
10.2	Př pozitivní nebo částečně pozitivní vliv vzdělávání na pracovní spokojenost, nikoli na produktivitu
10.3	Př pozitivní vliv vzdělávání na sebevědomí a produktivitu
11.1	Rozdílné vnímání přínosů v závislosti na roli/ vliv pracovní pozice na vnímání přínosů vzdělávání pro organizaci
11.2	Neznalost/nejistota o konkrétních přínosech vzdělávání pro organizaci
11.3	Všeobecné uznání přínosů vzdělávání pro organizaci
12.3	Certifikace jako motivace k účasti na vzdělávání rozvoji kariéry
12.4	Př pozitivní vnímání organizace – pozitivní hodnocení investice do vzdělávacích programů jako motivace

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.6 Souhrn s návrhy a doporučeními

Závěrečná podkapitola prezentuje souhrn výsledných zjištění, na jehož základě jsou vypracovány návrhy a doporučení pro společnost AS ČR v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Vyhodnocení základní výzkumné otázky (ZVO) „Jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti hodnotí oblast vzdělávání a rozvoj pracovníků ve své společnosti?“ je strukturováno do odpovědí na stanovené specifické výzkumné otázky (SVO).

Z hlediska grafické úpravy uvádíme pro větší přehlednost **VÝZKUMNÉ OTÁZKY KAPITÁLKAMI**. Dále v souladu s doporučeními pro vyhodnocení kvalitativního výzkumu jsou nadřazené oblasti vyznačeny **bold písmem (tučně)** a klíčová slova nebo sousloví zvýrazněna **tučnou kurzívou**. Jednotlivé dílčí okruhy jsou zpravidla zodpovězeny tak, že nejdříve je uvedeno souhrnné vyhodnocení s interpretací a možnými důsledky získaných výsledků a k němu jsou následně přiřazeny argumenty v podobě souhrnu a interpretace jednotlivých vytvořených kódů prezentovaných v předchozí výsledkové části. Na základě vyhodnocení každé specifické výzkumné otázky jsou následně navržena doporučení.

### **SVO<sub>1</sub> JAK PRACOVNÍCI IT ODDĚLENÍ NADNÁRODNÍ AUDITORSKÉ SPOLEČNOSTI HODNOTÍ AKTUÁLNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ?**

První speciální výzkumná otázka je založena na souhrnném vyhodnocení kódů prvního řádu 25 až 34.

Analýza zaměřená na **formy vzdělávání** přinesla zjištění, že zaměstnanci oceňují kombinaci různých forem školení, které organizace nabízí, ale také poukazují na potřebu zlepšení v oblasti rozmanitosti a přizpůsobení školení individuálním potřebám. Zároveň zdůrazňují přínos externích a mezinárodních vzdělávacích možností. Z jednotlivých kódů vyplynuly zkušenosti většiny respondentů s tím, že organizace nabízí **kombinaci on-site** (prezenčních) a **on-line** vzdělávání. Tato kombinace umožňuje zaměstnancům flexibilitu ve výběru formátu, který nejlépe vyhovuje jejich potřebám a preferencím. Zmiňují také, že některá školení jsou **povinná**, což naznačuje, že organizace klade důraz na určité klíčové dovednosti nebo zákonné požadavky. Někteří respondenti negativně hodnotí **opakování témat** a **nedostatek rozmanitosti** ve školeních, což naznačuje určité omezení efektivity a atraktivity vzdělávání. Poukazují tedy na to, že i když jsou školení dostupná, mohla by organizace lépe reagovat na různorodé potřeby a zájmy zaměstnanců tím, že by rozšířila nabídku témat a způsobů školení. Několik respondentů zmínilo, že kromě interních školení využívají také **externí edukační portály** nebo mají přístup k **mezinárodním seminářům**, což rozšiřuje jejich možnosti pro profesní rozvoj. Tato školení poskytují příležitosti pro získání nových dovedností a znalostí mimo běžně dostupné kurzy v rámci organizace a mohou podporovat globálnější perspektivu vzdělávání.

Proces analýzy a kódování názorů a zkušeností participantů s aktuálním trendem **zkracování délky vzdělávacích aktivit** ukázal, že kratší vzdělávací aktivity jsou obecně preferovány vysokým tempem moderní pracovní kultury, která vyžaduje efektivitu a rychlost. Z jednotlivých stanovených kódů vyplynulo, že k **determinantům názorů na délku vzdělávání patří téma vzdělávání, jeho obsah a cíle**, kdy někteří participanté kladli akcent na zajištění adekvátní hloubky a kvality vzdělávání. I když jsou kratší školení preferována, je důležité udržet flexibilitu a poskytovat delší formáty pro složitější nebo širší témata, což může



zahrnovat půldenní školení. Většina respondentů *preferuje kratší vzdělávací formáty*, přičemž zdůrazňují *efektivitu a lepší soustředění* při kratších časových intervalech. Kratší školení jsou vnímána jako více *kompatibilní s vysokým pracovním zatížením* a umožňují zaměstnancům lépe využít čas. Participantů navrhovali různé optimální délky pro vzdělávací aktivity, které se pohybují od *jedné do tří hodin*. Tato délka je považována za dostatečnou k efektivnímu pokrytí tématu bez zbytečného vyčerpání účastníků. Několik respondentů zdůraznilo, že kratší školení by měla být intenzivní a *nabitá důležitými informacemi*, což přispívá k lepšímu vstřebávání a aplikaci nových znalostí.

Analýza zkušeností a názorů na využívání **herních prvků a teambuildingu ve vzdělávání zaměstnanců** přinesla zjištění, že tyto moderní prvky jsou obecně hodnoceny pozitivně, ale jejich účinnost závisí na správném plánování a schopnosti aktivit odpovídat potřebám týmu. Zdůrazňuje se důležitost personalizace a flexibility ve výběru aktivit, aby byly co nejvíce prospěšné pro všechny zúčastněné. Jednotlivé kódy přinesly následující zjištění. Většina respondentů hodnotila *pozitivně teambuildingové aktivity a herní prvky*, které podle nich *podporují týmovou spolupráci, zlepšují atmosféru a umožňují neformální interakce* mezi členy týmu. Tyto aktivity jsou vnímány jako efektivní nástroje pro stmelování týmu a zlepšení komunikace. Herní prvky jsou často vnímány jako *zábavný a obohacující prvek*, který zpestřuje rutinu a slouží jako *odměna za tvrdou práci*. Hry a sportovní aktivity jsou vnímány jako dobrá příležitost pro *budování vztahů a zlepšení nálady v týmu*. Někteří respondenti upozornili na skutečnost, že úspěšnost teambuildingu závisí na jeho adekvátní organizaci a přizpůsobení aktivit potřebám a preferencím týmu. Přístup k teambuildingu by měl být *individualizovaný* a měl by reflektovat specifické potřeby zaměstnanců. Některé organizované teambuildingy nemusí být vždy efektivní; někdy mohou být *úspěšnější menší, samostatně organizované aktivity*. To naznačuje, že kvalita a přínos teambuildingu mohou být limitovány nedostatkem přizpůsobení a osobního přístupu.

Analýza a proces kódování odpovědí participantů na otázku zjišťující zkušenosti a názory na využití prvků **diverzity managementu ve vzdělávání zaměstnanců** odhalila, že diverzity management je všeobecně vnímán jako klíčový prvek pro rozvoj a efektivitu organizací, přičemž je třeba brát v úvahu potřeby a preference všech zaměstnanců. Zároveň je důležité, aby byl tento přístup aplikován citlivě a s ohledem na specifika jednotlivých týmů a jedinců. Jednotlivé kódy přinesly následující výsledky. Většina respondentů oceňuje diverzity management jako pozitivní a důležitou součást moderního firemního prostředí. Důraz je kladen na rovnost příležitostí a integraci různých kulturních a etnických skupin do vzdělávacích programů. Někteří respondenti zmínili, že přestože diverzita vede ke kvalitním pracovním výsledkům, může přinášet rozdíly v pracovních návycích a komunikačních stylech. To vyžaduje adaptaci a zohlednění těchto rozdílů v týmové spolupráci. Jeden z participantů naznačil, že snaha o aplikaci diverzity managementu může být někdy vnímána jako příliš nucená, což může mít protichůdné účinky na pracovní prostředí a pohodu týmu. Respondenti oceňují, že diverzita přináší bohatství perspektiv a zvyšuje efektivitu vzdělávacích programů, jak naznačil participant PD, když hovořil o pozorování různých přístupů k řešení stejných problémů.

Analýza dat reprezentujících názory a zkušenosti respondentů se zavedením a využíváním **jednotného Systému pro správu vzdělávání v organizaci (LMS)** přinesla zjištění, že i přes rozdílné názory a zkušenosti, většina respondentů obecně podporuje myšlenku centralizovanějšího a efektivnějšího systému pro správu vzdělávání, který by mohl zlepšit dostupnost a efektivitu vzdělávacích programů. Potřeba integrace různých zdrojů a platforem do jednotného systému může být reflektována jako klíčový prvek pro zvýšení efektivity a přístupu ke školením. Avšak velká část respondentů současně uvedla, že v současné době je

praktické zavedení takového systému ve společnosti AS jen těžko proveditelné. Z jednotlivých kódů konkrétněji vyplynulo následující. Mnoho respondentů vyjádřilo **obecné pozitivní hodnocení** myšlenky jednotné, centralizované platformě, která by ucelovala všechna dostupná školení a vzdělávací materiály. Její zavedení usnadnilo přístup a zvýšilo by přehlednost vzdělávacích možností. Další participanti poukázali na existující **fragmentaci** a rozdělení vzdělávacích zdrojů napříč různými platformami, což znesnadňuje efektivní využívání a správu vzdělávacích zdrojů. Někteří respondenti navrhovali, aby organizace zvážila **lepší integraci a aktualizaci systému správy** vzdělávání, aby odrazil aktuální potřeby a trendové změny. To indikuje požadavek lepší správy a dostupnost relevantních školení. Značná část participantů vyjádřila **skepticismus** ohledně účinnosti jednotného systému pro správu vzdělávání, zejména vzhledem k rychle se měnícím potřebám a specifikům jejich pracovních rolí.

Analýza zkušeností a názorů na **formy a způsoby vzdělávání spojovaných s moderními trendy ve vzdělávání zaměstnanců** poukázala na skutečnost, že preferované metody a formy vzdělávání se liší v závislosti na individuálních potřebách a pracovním prostředí zaměstnanců. Výsledky naznačují kladení důrazu na flexibilitu a možnosti osobního setkávání, stejně jako potřebu efektivních online a asynchronních vzdělávacích platform. Z analýzy průměrných skóre hodnocených forem, metod a způsobů vzdělávání zaměstnanců vyplynulo, že nejlépe hodnocenou formou jsou Vzdělávání v zahraničí (4.5) a Videokurzy (4.3), což naznačuje vysokou preferenci pro praktické a vizuální formy vzdělávání. Naopak, nejméně preferovanými metodami jsou Rotace funkcí (1.1) a Vzdělávání s využitím sociálních sítí (1.4), což může ukazovat na jejich nedostatečnou efektivitu nebo nevhodnost pro potřeby respondentů. Pokud se detailněji zaměříme na jednotlivé metody, formy a způsoby, výsledky jsou následující. **Vzdělávání na pracovišti** bylo hodnoceno nadprůměrně, což naznačuje, že část respondentů oceňuje pohodlí a přístupnost vzdělávání přímo v pracovním prostředí, avšak ne všichni ji považují za optimální. Forma **vzdělávání mimo pracoviště** je také hodnocena kladně. Respondenti pravděpodobně oceňují změnu prostředí a možná lepší zaměření na učení bez běžných rušivých prvků pracovního místa. Průměrné hodnocení **asynchronní formy vzdělávání** naznačuje, že tento způsob je přijatelný, ale možná chybí některým respondentům více interaktivní prvek nebo okamžitá zpětná vazba. Vyšší skóre **synchronní formy vzdělávání** indikuje silnou preferenci pro vzdělávání v reálném čase, které umožňuje interakci a okamžitou zpětnou vazbu, což může podporovat lepší učení. Relativně nižší hodnocení **blended learningu** může poukazovat na to, že kombinace online a tradičních vzdělávacích metod není pro všechny ideální, možná kvůli nekonzistenci v kvalitě nebo formátu. Forma **samostatně řízeného vzdělávání** obdržela spíše neutrální hodnocení, což může signalizovat, že někteří participanti preferují více strukturované a vedené formy vzdělávání. Vysoké hodnocení **E-learningu** zrcadlí obecnou akceptaci a přijetí digitálních technologií pro vzdělávání, které poskytují flexibilitu a přístupnost materiálů kdykoliv a kdekoliv. Relativně nízké skóre **M-learningu** může ukazovat na omezení mobilního učení, jako jsou menší displeje a obtížnější navigace, což může snižovat efektivitu učení. Průměrné hodnocení **koučování a mentorování** naznačuje, že zatímco někteří respondenti mohou tuto personalizovanou formu vzdělávání ocenit, pro jiné to nemusí být tak efektivní. Velmi nízké skóre **rotace funkcí** odhaluje, že tato metoda není populární ani efektivní pro většinu respondentů, možná kvůli nedostatku přímého vzdělávacího obsahu nebo přerušení běžných pracovních procesů. Velmi vysoké hodnocení formy vzdělávání s využitím **videokurzů** ukazuje na oblíbenost vizuálně bohatých a flexibilně přístupných vzdělávacích zdrojů, které umožňují uživatelům učit se podle vlastního tempa. Nízké skóre **vzdělávání s využitím sociálních sítí** může naznačovat, že tento přístup je vnímán jako méně účinný nebo méně relevantní pro seriózní vzdělávací účely. Průměrné skóre hodnotící **MBA studium** může

ukazovat na smíšené názory, kde někteří mohou cenu a časovou náročnost tohoto studia vidět jako bariéru, zatímco pro jiné může představovat hodnotnou investici do kariéry. Nejvyšší hodnocení **vzdělávání v zahraničí** naznačuje, že zkušenosti z vzdělávání v mezinárodním kontextu jsou velmi ceněny, pravděpodobně kvůli nabídce širokého spektra nových dovedností a zkušeností.

Jednotlivé kódy přinesly následující výsledná zjištění ze slovního hodnocení těch **forem, metod a způsobů vzdělávání zaměstnanců**, které jsou v odborné literatuře řazeny k aktuálním trendům ve vzdělávání zaměstnanců. Velká část respondentů preferuje formu **osobního vzdělávání na pracovišti** nebo ve speciálních vzdělávacích zařízeních, kde mají možnost přímé interakce s kolegy a lektorováním, což podporuje budování vztahů a výměnu informací. Další relativně velká část respondentů akcentovala **vzdělávání v zahraničí**. Respondenti by si buď přáli tento způsob vzdělávání v budoucnu absolvovat či hodnotí školení v zahraničí velmi pozitivně, neboť nabízí příležitost k rozšíření profesních znalostí a spolupráce napříč kulturami. Další participanti vyjádřili preference pro **synchrónní, asynchrónní** nebo **online formy vzdělávání**, které jim umožňují samostatně si plánovat a organizovat čas a obsah vzdělávání. Menší část participantů uvedla zkušenosti s MBA studiem, resp. preferenci **samostatně řízeného vzdělávání**.

Analýza dat reprezentujících názory a zkušenosti respondentů se vzděláváním v **assessment a development centrech** přinesla zjištění, že tato centra jsou většinou respondentů vnímána jako prospěšné nástroje pro rozvoj zaměstnanců ve více aspektech, včetně zlepšení dovedností, zpětné vazby a spolupráce či vyhledávání talentů. Tyto centra také posilují vazby mezi zaměstnanci a organizací a podporují dlouhodobou loajalitu a motivaci. Tyto centra nejen že poskytují zaměstnancům cenné dovednosti, ale také podporují týmovou spolupráci a networking, což je důležité pro budování silných pracovních týmů a efektivní spolupráce. Z jednotlivých kódů vplynuly následující dílčí poznatky. Významná část participantů vnímá, že assessment a development centra jsou efektivní pro **rozvoj dovedností a zvýšení objektivitu** ve hodnocení, což podporuje jejich profesní růst a vývoj. Další respondenti ocenili význam center v pomoci rozvíjet důležité **mezilidské dovednosti (soft skills)**, jako je komunikace a spolupráce, což přispívá k lepší atmosféře a efektivitě v týmu. Jiní participanti hodnotí assessment centra jako cenný zdroj **zpětné vazby**, který poskytuje zaměstnancům přehled o jejich silných a slabých stránkách, což je motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Respondenti z řad vyšších manažerů zdůraznili, že tyto vzdělávací přístupy mohou **zvýšit loajalitu zaměstnanců** vůči organizaci tím, že jim ukážou, že o jejich rozvoj a kariéru je dobře postaráno. V neposlední řadě mohou assessment a development centrech přispět k vyhledávání talentovaných zaměstnanců.

Analýza a proces kódování odpovědí participantů na otázku zjišťující zkušenosti a názory na využití **buddy systému** v organizaci poskytla hlubší vhled na to, jak buddy systém funguje v praxi a jaké faktory ovlivňují jeho účinnost. Rozpoznání těchto aspektů může pomoci organizaci optimalizovat a efektivně využívat tento nástroj pro podporu nových zaměstnanců. Souhrnně lze konstatovat, že většina respondentů hodnotí obecně myšlenku buddy systému **velmi pozitivně**, avšak v reálné praxi existují **překážky** pro jeho plnohodnotné využití. Z jednotlivých kódů vplynuly následující dílčí poznatky. Respondenti z juniorských pozic sdělili zkušenost, že přítomnost buddyho zásadně **přispěla k jejich rychlejší adaptaci** na nové pracovní prostředí. Tento systém jim umožnil získat základní dovednosti a integrovat se do týmu. Poskytl jim nejen praktické znalosti potřebné pro jejich denní úkoly, ale také sociální podporu, která pomáhá vytvářet pouta mezi zaměstnanci a zvyšuje jejich spokojenost a produktivitu. Několik respondentů, uvedlo, že ačkoliv v organizaci byl či je buddy systém zaveden, jeho **efektivita byla omezená v důsledku nedostatku času a zvýšené vytíženosti**

*jejich buddy*. Tato situace často vedla k tomu, že noví zaměstnanci neobdrželi potřebnou úroveň podpory a mentorství, což mohlo ovlivnit jejich počáteční zkušenosti a adaptaci v organizaci. Někteří zaměstnanci naznačili, že přestože nebyl formálně přiřazen buddy, našli podporu u seniornějších kolegů, kteří jim *neformálně pomáhali*. Tento druh podpory, ač neformalizovaný, je často stejně cenný, poskytuje praktické rady a emocionální podporu, která je zásadní pro úspěšnou integraci nováčků do firemní kultury.

Analýza zaměřená na zkušenosti participantů s uplatňováním prvků **talent managementu** v jejich organizaci v zásadě ukázala, že zatímco respondenti na vysokých manažerských pozicích mají pozitivní zkušenosti s aktivními snahami talent managementu, většina respondentů zaznamenala nedostatečnou komunikaci, nedostatek struktury nebo dokonce úplný nedostatek interakce s tímto oddělením. Z jednotlivých kódů vyplynula následující zjištění. Velká část respondentů *si není jista*, zda má společnost AS v organizační struktuře tým nebo oddělení talent managementu vůbec zavedeno. Tito respondenti popisují situaci, kdy *nebyli kontaktováni* nebo *neměli přímou interakci* s talent managementem. Vyjádřili *nedostatečnou komunikaci nebo* úplný nedostatek interakce s tímto oddělením. Někteří respondenti poukázali na *nedostatek struktury a transparentnosti* v systému talent managementu. Zmínili nedostatek nasazení, jasné struktury nebo aktivního zapojení oddělení. Respondenti z vyššího managementu sdělili *pozitivní zkušenost*, i když jeden z nich s určitými výhradami týkající se nedostatečné aktivity vzhledem k jednotlivým zaměstnancům. Jeden participant uvedl bezvýhradnou spokojenost s oddělením talent managementu, které aktivně identifikuje jeho potřeby a podílí se na jeho profesním rozvoji.

Z analýzy odpovědí respondentů na otázku pátrající po jejich názorech a zkušenostech s využíváním **umělé inteligence a virtuální reality** ve vzdělávání zaměstnanců vyplynulo, že ačkoliv většina participantů nemá s těmito nejmodernějšími technologiemi v oblasti vzdělávání zaměstnanců přímé praktické zkušenosti, existuje zvýšený zájem o možnosti, které tyto technologie mohou nabídnout. Respondenti jsou otevření inovacím a vidí potenciál těchto technologií pro budoucí využití v oblasti vzdělávání. Jednotlivé kódy přinesly následující detailnější zjištění. Respondenti pracující na juniorských a středních pozicích sdělili, že *nemají konkrétní zkušenosti* s využíváním virtuální reality nebo umělé inteligence ve vzdělávání. Tento názor odrazí běžnou situaci, kde nové technologie nejsou ještě běžně zavedené do vzdělávací praxe ve všech organizacích nebo nejsou dostupné všem zaměstnancům. Další participant z vyšších pater hierarchické organizační struktury vyjádřili *zvědavost nebo otevřenost k potenciálnímu využití virtuální reality* a umělé inteligence. Přestože nemají přímé zkušenosti, vnímají tyto technologie jako slibný nástroj pro budoucí rozvoj. Někteří participant respondenti mají zájem o *další prozkoumání možností*, které virtuální realita a umělá inteligence v oblasti vzdělávání zaměstnanců nabízejí. Jsou připraveni se více vzdělávat v těchto oblastech a vyzkoušet si je v praxi.

**Na první specifickou výzkumnou otázku lze souhrnně odpovědět**, že pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti pozitivně hodnotí aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců pozitivně, avšak s určitými rezervami. Oceňují kombinaci on-site a online vzdělávání pro jejich flexibilitu a adaptabilitu na individuální potřeby, stejně jako externí a mezinárodní vzdělávací možnosti, které rozšiřují profesní horizonty. Přesto jsou kritické hlasy ohledně opakování témat a nedostatku rozmanitosti v školeních, což snižuje jejich atraktivitu a efektivitu. Participant rovněž reflektovali důležitost diverzity managementu v rámci vzdělávacích aktivit, zdůrazňující potřebu inkluzivních a adaptabilních přístupů, které reflektují rozmanité pracovní síly. V oblasti systému pro správu vzdělávání v organizaci participant naznačili, že jednotný systém by mohl zvýšit efektivitu a přístup ke vzdělávání, i když jeho implementace čelí praktickým výzvám. Co se týče technologických

aspektů vzdělávání, existuje rostoucí zájem o umělou inteligenci a virtuální realitu jako prostředky pro zvýšení interaktivního a ponořujícího se učení. M-learning je hodnocen s určitými omezeními kvůli menším displejům a navigaci, ale je považován za užitečný pro flexibilní přístup k učení. Assessment centra jsou vnímána jako efektivní nástroje pro rozvoj dovedností a získávání zpětné vazby, zatímco buddy systém je považován za klíčový pro podporu nových zaměstnanců, i když jeho účinnost může být omezena kvůli vysoké vytíženosti. Talent management v organizaci je občas vnímán jako nedostatečně strukturovaný nebo aktivní, což naznačuje potřebu lepší komunikace a zapojení tohoto oddělení do každodenního provozu a strategického plánování společnosti. Tyto aspekty jsou klíčové pro udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti a inovačního potenciálu firmy.

## **Návrhy a doporučení k SVO<sub>1</sub> – k aktuálním trendům ve vzdělávání**

Na základě vyhodnocení SVO<sub>1</sub> jsou organizaci AS ČR v oblasti aktuálních trendů ve vzdělávání navržena následující doporučení:

### **1. Zvýšení rozmanitosti a individualizace vzdělávání**

- Rozvíjet obsahovou rozmanitost – zahrnout více vzdělávání zaměřeného na specifické dovednosti a inovativní oblasti, které odrážejí nejnovější trendy a technologie ve vašem odvětví.
- Přizpůsobení školení potřebám jednotlivců – implementovat systém, který umožní zaměstnancům vybrat si školení podle jejich osobních kariérních cest a zájmů. To může zahrnovat modulární kurzy nebo školení na vyžádání.

### **2. Efektivní využití hybridních vzdělávacích formátů**

- Flexibilní přístup k formátům vzdělávání – nabízet kombinaci on-site a online vzdělávacích modulů, které umožňují zaměstnancům účastnit se podle svého časového rozvrhu a preferencí.
- Integrace krátkých a intenzivních kurzů – tyto kurzy by měly být cíleně zaměřeny na klíčové dovednosti a nabídnout rychlé a efektivní učení, které vyhovuje dynamickému pracovnímu prostředí.

### **3. Rozšíření mezinárodních a externích školicích možností**

- Partnerství s mezinárodními vzdělávacími institucemi – tato partnerství mohou otevřít přístup ke špičkovým zdrojům a lektorům z celého světa.
- Podpora účasti na mezinárodních seminářích a workshopech – poskytovat finanční a logistickou podporu pro zaměstnance, kteří chtějí rozšířit své profesní znalosti skrze mezinárodní školení.

### **4. Vylepšení systému pro správu vzdělávání (LMS)**

- Integrace a centralizace zdrojů – vyvíjet silný, integrovaný LMS, který zjednodušuje přístup ke všem školicím zdrojům a materiálům, čímž se zvyšuje přehlednost a snižuje redundance ve školeních.
- Personalizace vzdělávání – vylepšit LMS tak, aby podporoval individuální učební plány a doporučoval kurzy na základě předchozích aktivit a preferencí zaměstnanců.

## **5. Zlepšení aplikace herních prvků a teambuildingových aktivit**

- Rozvoj cílených teambuildingových aktivit – zaměřit se na aktivní zapojení zaměstnanců do plánování a realizace teambuildingových aktivit, což může zvýšit jejich efektivitu a přijetí.
- Personalizace herních prvků – přizpůsobit herní prvky specifickým týmům a projektem, aby byly co nejvíce relevantní a prospěšné pro konkrétní pracovní situace.

## **6. Zvýšení zaměření na diverzitu a inkluzi ve vzdělávání**

- Rozšíření programů diverzity – vytvořit více školení a vzdělávacích programů, které se zaměřují na rozvoj interkulturních dovedností a zvyšování povědomí o diverzitě.
- Inkluzivní pedagogika – začlenit metodiky a obsah, které odrážejí a respektují různorodost pracovního týmu.

## **7. Implementace a optimalizace buddy systému a assessment center**

- Zlepšení buddy systému – zajistit, aby všichni noví zaměstnanci měli přiřazeného zkušeného kolegu, který jim pomůže se orientovat v novém prostředí a pracovní kultuře.
- Využití feedbacku z assessment center – systematicky využívat zpětnou vazbu a hodnocení z assessment center k vylepšení individuálních rozvojových plánů.

## **8. Integrace moderních technologií do vzdělávacího procesu**

- Rozšíření využití virtuální reality a umělé inteligence – vyhledávat a aplikovat nové možnosti pro simulace, virtuální realitu a AI-driven tutoriály, které mohou poskytnout interaktivní a ponořující vzdělávací zážitky.
- Investice do vývoje mobilního učení (m-learning) optimalizovat platformy pro m-learning pro zlepšení uživatelské přívětivosti a přístupnosti na různých zařízeních.

Implementací těchto doporučení může pomoci organizace AS ČR zvýšit efektivitu a přitažlivost svých vzdělávacích programů, zlepšit spokojenost a zapojení zaměstnanců a udržet si konkurenční výhodu v dynamickém obchodním prostředí.

## **SVO<sub>2</sub> JAK PRACOVNÍCI IT ODDĚLENÍ NADNÁRODNÍ AUDITORSKÉ SPOLEČNOSTI HODNOTÍ MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ V ZAHRANIČÍ?**

Odpověď na druhou specifickou výzkumnou otázku SVO<sub>2</sub> se odvíjí od analýzy a kódování odpovědí na tázací otázky, cílené na zmapování názorů a zkušeností respondentů s možnostmi, které organizace AS poskytuje u vzdělávání v zahraničí. Druhá speciální výzkumná otázka je založena na souhrnném vyhodnocení kódů prvního řádu 21 až 34.

Analýza tázací otázky poskytla přehled o tom, **jak zaměstnanci vnímají možnost mezinárodního vzdělávání a jaké faktory ovlivňují jejich schopnost a ochotu se takových školení účastnit**. Na základě kódování byly identifikovány přínosy, které podle participantů může vzdělávání v zahraničí přinést, stejně jako na překážky, které mohou stát v cestě jejich využití. Většina respondentů by možnost účastnit se školení v partnerských zemích ocenila jako **významnou příležitost** pro obohacení svých znalostí a dovedností. Tito participanté uváděli, že mezinárodní školení nabízí jedinečnou možnost naučit se nové perspektivy, navázat kontakty s odborníky z jiných zemí a získat hlubší porozumění evropskému nebo globálnímu kontextu jejich oboru. Někteří respondenti sice myšlenku mezinárodních školení považují za atraktivní, **avšak osobní a logistické faktory** jako jsou čas a rodinné závazky by mohly omezit jejich schopnost se takových školení účastnit. Z analýzy odpovědí lze dovodit, že ne všichni zaměstnanci mohou využívat mezinárodní vzdělávací příležitosti, i když jsou teoreticky dostupné. Jedna z účastnic výzkumu, pracující ve společnosti AS na asistentické pozici, přišla s návrhem na vytvoření strukturovaného přístupu k mezinárodním školením, kde by pro každou pozici byly stanoveny povinné školení k zajištění kariérního růstu. Odpověď této respondentky ukazuje na potřebu systematického plánování a integrace mezinárodního vzdělávání do celkového rozvojového plánu organizace, aby bylo zajištěno, že vzdělávací nabídky odpovídají specifickým potřebám a cílům zaměstnanců.

Mapování faktu, zda **participantů již byla nabídnuta možnost účastnit se školení v rámci partnerských zemí** za dobu jejich působení ve společnosti ukázala na různorodé zkušenosti zaměstnanců s nabídkami účasti na mezinárodních školeních. Výsledná zjištění naznačují akcentaci významu rovného přístupu k vzdělávacím příležitostem a rovněž potřebu zvážit strategické i osobní faktory při rozhodování o nabídkách vzdělávání v zahraničí. Několik respondentů uvedlo, že jim dosud nebyla nabídnuta možnost účastnit se školení v zahraničí. Někteří zdůraznili **omezenost množství** příležitostí a determinaci ve vztahu k postavení ve společnosti, neboť tyto nabídky se často **týkají pouze vyšších nebo manažerských** pozic. Tyto odpovědi naznačují, že přístup k mezinárodním školením může být selektivní, a ne všichni zaměstnanci mají rovnou možnost se jich zúčastnit. Další respondenti popsali zkušenost s dalšími omezeními; školení v zahraničí jim byla nabídnuta, ale často byla **podmíněna strategickým zájmem organizace** nebo reprezentací na vyšších úrovních. Někteří z těchto participantů rovněž zmínili **finanční náročnost a časové omezení** jako faktory, které mohou ovlivnit rozhodnutí o účasti na těchto školeních. Respondenti z řad vyššího managementu uvedli osobní pozitivní zkušenost. Vzdělávání v zahraničí jim bylo nabídnuto a ono ho absolvovali, což považují za významnou příležitost pro osobní a profesní rozvoj. Tito respondenti vnímají možnost vzdělávání v zahraničí jako cenný zdroj nových znalostí, dovedností a kontaktů.

Kódování textu obsahujícího názory a zkušenosti participantů s tím, jak by se **organizace mohla více angažovat v poskytování příležitostí k účasti na školeních v rámci**

**partnerských zemí**, odhalilo různorodé názory na to, jak by organizace mohla zlepšit své angažmá v poskytování mezinárodních školení. Zatímco někteří respondenti reflektovali potřebu rozšíření a zvýšení dostupnosti školení, jiní jsou spokojeni s aktuálním stavem, přičemž pracovní pozice nehraje v různorodosti názorů významnější roli. Několik respondentů navrholo, aby organizace **více investovala** do poskytování příležitostí k účasti na školeních v rámci partnerských zemí a **zvýšila tím dostupnost** těchto příležitostí pro širší spektrum zaměstnanců, včetně nižších pozic. Respondenti zmínili potřebu **zahrnout více zaměstnanců napříč různými úrovněmi** a odděleními, aby měli možnost účastnit se školení a poznat pracovní metody a kulturu v jiných zemích. Další participanti zdůraznili, že organizace by měla **více ocenit význam mezinárodního školení** a zaměřit své strategie na podporu účasti zaměstnanců. Toto zahrnuje **lepší zapojení HR a managementu** ve zjišťování a podpoře individuálních potřeb zaměstnanců pro jejich profesní rozvoj. Někteří respondenti oceňují, že **organizace se již dostatečně angažuje** ve zprostředkování mezinárodních školení, nebo že současná nabídka školení odpovídá potřebám jejich pracovních pozic. Tyto odpovědi poukazují na to, že vnímání dostatečnosti podpory se může lišit v závislosti na individuálním pohledu a **konkrétním pracovním zařazení**.

Analýza tázací otázky 24 dala nahlédnout do představ participantů o tom, jak si **představují ideální formát mezinárodního školení v rámci partnerských zemí**. Analýza přinesla zjištění o různorodých preferencích zaměstnanců ohledně ideálního formátu mezinárodního školení, od dlouhodobých pobytů až po intenzivní workshopy. Velmi nosnou se ukázala představa takového formátu, jehož by se účastnili přední kapacity z oboru, a tedy umožnil networking s odborníky z celého světa. Souhrnně lze konstatovat, že analýzy poukazuje na potřebu organizace **nabízet flexibilní a přizpůsobivé školení**, které reaguje na specifické potřeby a cíle zaměstnanců. Z jednotlivých kódů vyplynulo, že respondentky zastávající ve společnosti AS asistentskou pozici preferují formát, který by umožnil **dlouhodobější pobyt v partnerské zemi**. Tento přístup by umožnil nejen účast na školení, ale i plnohodnotné zapojení do místního pracovního prostředí a kultury, což by poskytlo komplexní zkušenost a lepší pochopení firemních procesů a kulturních rozdílů. Další participanti navrhovali formát **flexibilního školení**, které by zahrnovalo interaktivní workshopy, konference a networkingové příležitosti s odborníky z celého světa. Tento formát by podporoval vzájemnou spolupráci a umožnil by účastníkům sdílet zkušenosti a vytvářet profesní kontakty přesahující geografické a organizační hranice. Jak bylo naznačeno více, další respondenti zdůraznili význam takového formátu školení, který by **zahrnoval odborníky z různých zemí a různých expertních oblastí**. Tyto odpovědi ukazují na potřebu takového formátu zahraničního vzdělávání, který je bohatý na odborné znalosti a poskytuje praktické informace a dovednosti, které jsou přímo aplikovatelné v pracovních rolích účastníků. Někteří účastníci výzkumu zdůraznili význam zahraničního vzdělávání, které by **podpořilo všechny zaměstnance společnosti AS**.

### **Návrhy a doporučení k SVO<sub>2</sub> – k mezinárodní dimenzi vzdělávání zaměstnanců**

Na základě vyhodnocení SVO<sub>2</sub> jsou organizaci AS ČR k mezinárodní dimenzi vzdělávání zaměstnanců navrhována následující doporučení:

#### **1. Zavedení flexibilních formátů mezinárodního vzdělávání v partnerských organizacích**

- Flexibilní a modulární vzdělávání – nabízet různé formáty mezinárodního vzdělávání v partnerských organizacích, včetně krátkodobých workshopů, stáží a dlouhodobých pobytů, aby byly vyhověny různé potřeby a časové možnosti zaměstnanců.



- Virtuální mezinárodní školení – v případě, že fyzická přítomnost není možná, poskytovat virtuální mezinárodní školení, které zahrnuje interaktivní online workshopy s mezinárodními experti.

## **2. Zajištění rovného přístupu ke vzdělávacím příležitostem mezinárodního vzdělávání v partnerských organizacích**

- Rozvoj transparentního výběrového procesu – zavést jasné a spravedlivá kritéria pro výběr účastníků na mezinárodní vzdělávání, aby měli všichni zaměstnanci, bez ohledu na pozici, rovnou šanci na účast. Dát příležitost k mezinárodnímu vzdělávání i zaměstnancům na asistentských pozicích.
- Pobídky (incentivy) pro účast – nabízet motivační balíčky, jako jsou bonusy nebo další volno, aby zaměstnanci mohli lépe skloubit osobní závazky s možností účasti na mezinárodním vzdělávání.

## **3. Integrace mezinárodního vzdělávání do kariérního rozvoje**

- Strukturovaný kariérní rozvoj – zajistit, aby mezinárodní vzdělávací programy byly integrovány do kariérního plánování zaměstnanců a vnímány jako klíčový prvek pro postup na vyšší pozice.
- Zpětná vazba a hodnocení po vzdělávání – sledovat a hodnotit účinky mezinárodního školení na kariérní postup účastníků, a upravovat programy podle získaných zpětných vazeb.

## **4. Podpora a zapojení zaměstnanců na všech úrovních organizace**

- Vzdělávací ambasadoři – vybrat a školit klíčové zaměstnance, kteří se již účastnili mezinárodního vzdělávání v partnerské organizaci, aby působili jako mentoři a propagátoři výhod těchto programů mezi kolegy.
- Komunikace a informovanost – pravidelně informovat všechny zaměstnance o dostupných mezinárodních vzdělávacích příležitostech a úspěších jejich kolegů, kteří se jich zúčastnili.

## **5. Řízení finančních a časových nároků**

- Finanční podpora a granty – získávat finanční prostředky nebo nabízet interní granty pro pokrytí nákladů spojených s mezinárodním vzděláváním v partnerských organizacích, aby byly minimalizovány finanční bariéry pro účastníky.
- Časová flexibilita – nabízet možnosti časového úpravy pracovní doby nebo dočasných úprav pracovních povinností, aby zaměstnanci mohli lépe časově zvládnout účast na mezinárodních školeních.

### **SVO<sub>3</sub> JAK PRACOVNÍCI IT ODDĚLENÍ NADNÁRODNÍ AUDITORSKÉ SPOLEČNOSTI HODNOTÍ ASPEKTY SOUVISEJÍCÍ S MOTIVACÍ KE VZDĚLÁVÁNÍ?**

Analýza mapující faktory **vnitřní motivace participantů ke vzdělávání** odhalila, že hlavní motivace k účasti na školeních pramení z osobního zájmu zaměstnanců o osobní a profesní růst, jejich snahy zůstat aktuální v rychle se vyvíjejících technologických a odborných oblastech, a příležitostí k interakci a sdílení znalostí s kolegy z oboru. Analýza vyplývající z jednotlivých kódů přinesla následující zjištění. Většina respondentů zdůraznila svou vnitřní motivaci k **neustálému vzdělávání a rozvoji dovedností**. Tito respondenti sdělovali, že jsou motivováni touhou rozšířit své obzory, získat nové znalosti a dovednosti, což jim pomáhá lépe plnit pracovní úkoly a posouvat se v kariéře. Učení je pro ně způsobem, jak zůstat **konkurenceschopní a efektivní** ve svých profesích. Další participanti akcentovali potřebu **udržovat krok s neustále se měnícími technologiemi a trendy** ve svých oborech. Jejich vnitřní motivace zahrnuje nejen udržování svých znalostí aktuálními, ale také schopnost adaptace na nové požadavky a technologie, které jsou relevantní pro jejich profesní pole. Někteří respondenti považují za motivující také možnosti **networking** a výměny zkušeností s ostatními profesionály. Tato interakce jim umožňuje nejen učit se od jiných, ale i sdílet vlastní znalosti a přispívat k rozvoji týmu a celé organizace. Část respondentů vyjádřila silnou vnitřní motivaci k **osobnímu a profesnímu rozvoji** jako hlavnímu důvodu účasti na vzdělávacích programech. Tito participanti zdůraznili touhu po rozšiřování znalostí a zlepšení dovedností jako klíčové faktory, které je vedou k neustálému vzdělávání. Další zaměstnanci vnímají vzdělávání jako způsob, jak **zvýšit své sebevědomí a zlepšit své pracovní kompetence**, případně stát se nejlepším ve svém oboru. Uvádějí, že lepší porozumění svému oboru a dovednostem jim dodává jistotu ve své práci, což přispívá k jejich celkové spokojenosti a efektivitě. Další participanti poukázali na neustálé změny v jejich profesních oblastech a **potřebu nezůstat pozadu**. Tato motivace je zvláště zřejmá v dynamických a technologicky orientovaných oborech, kde je neustálé vzdělávání nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti. Jeden participant reflektuje jako motivaci „**návravnost investic**“, vliv osobnosti vzdělavatele a možnost setkání se zajímavými lidmi (networking). Participanti z řad top managementu hovořili o vnitřní motivaci ve vztahu ke **zvyšování kvality a zlepšení profesních skills**. Vzdělávání vnímají jako prostředek k přidání hodnoty jejich každodenní práci a kariéře. Toto očekávání zpětné vazby a zjišťování potřeb naznačuje, že zaměstnanci chtějí, aby jejich úsilí v oblasti vzdělávání bylo uznáno a efektivně integrováno do jejich profesních kariérách. Porozumění těmto motivacím může organizaci pomoci lépe strukturovat a nabízet vzdělávací programy, které jsou přitažlivé a relevantní pro zaměstnance. Někteří respondenti reflektují, jak se jejich **motivace mění s věkem** a zkušenostmi. Uvádějí, že s postupem času a nárůstem zkušeností může jejich motivace k účasti **na školeních mírně klesat**, což naznačuje, že faktory jako věk a kariéerní fáze mohou ovlivnit jejich přístup k dalšímu vzdělávání.

Analýza mapující **vnímání osobních cílů a očekávání participantů ohledně vlastního rozvoje prostřednictvím účasti na vzdělávání** ukázala že zaměstnanci obecně vnímají účast na školeních jako **přínosnou** pro zlepšení své pracovní efektivity a výkonu, přičemž klíčovými faktory jsou aktualizace znalostí a zlepšení dovedností. Proces kódování dále odhalil, že osobní cíle a očekávání zaměstnanců ohledně účasti na školeních jsou primárně zaměřeny na kariéerní růst, udržení profesní aktuálnosti a rozvoj sítě profesních kontaktů. Tyto cíle odrážejí základní motivace pro další vzdělávání a zdůrazňují význam vzdělávání pro

osobní a profesní rozvoj jednotlivců. Respondenti z *nižších pozic* akcentují u účasti na vzdělávání *kariérní posun*, zatímco participanti z řad vyššího managementu *profesní růst*. Analýza se stanovením jednotlivých kódů přinesla následující detailnější zjištění. Většina respondentů pozitivně hodnotí vliv vzdělávání na svou pracovní efektivitu a výkon. Uvádějí, že účast na vzdělávacích akcích jim umožňuje *získávat nové dovednosti a znalosti*, které přímo aplikují ve své práci, což vede k lepšímu plnění pracovních úkolů a zvyšování celkové *efektivity*. Někteří zdůrazňují, že i když to nemusí přímo zvyšovat jejich výkon, efektivita jejich práce se zlepšuje. Někteří respondenti zdůraznili, že vzdělávání jim pomáhá *udržovat* jejich pracovní dovednosti na aktuální úrovni. To naznačuje, že pro tyto zaměstnance je účast na školeních klíčová pro udržení profesního růstu a konkurenceschopnosti. Pro některé participanty je účast na vzdělávání také příležitostí *pro networking a výměnu zkušeností s ostatními profesionály*. Toto je pro ně způsob, jak rozšířit své profesní kontakty a získat nové perspektivy, které mohou obohatit jejich práci a přístupy k řešení problémů.

Analýza dále poskytla přehled o různorodých **očekáváních zaměstnanců vztahujících se k návratnosti investic do vzdělávání**. Výsledná zjištění odráží jak optimistické, tak skeptické pohledy na výsledky vzdělávacích programů. Někteří respondenti vyjádřili očekávání, že investice do vzdělávání povedou k *finančním benefitům*, jako je zvýšení platu nebo finanční ocenění od nadřízených. Toto očekávání je založeno na předpokladu, že zlepšení jejich dovedností zvýší jejich hodnotu pro organizaci a mělo by být odměněno. Dalším očekávanou návratností je podle respondentů předpoklad, že vzdělávací programy jim pomohou v *profesním rozvoji a lepší jejich uplatnění na trhu práce*. Někteří participanti zdůraznili praktické využití získaných znalostí v jejich pracovní náplni a zlepšení konkurenceschopnosti. Jako u některých výše prezentovaných oblastí, i v oblasti očekávání návratnosti vzdělávání se vyjevil *vliv pozice v zaměstnání*. Respondent na ne-manažerské pozici uvedl, že nemá žádná konkrétní očekávání od vzdělávacích programů, což může odrážet jeho vnímání omezeného přímého vlivu těchto programů na jeho konkrétní pracovní roli nebo obecný skepticismus ohledně jejich efektivity. Naopak participanti z řad vyššího managementu vyjádřili vysoká očekávání ohledně návratnosti investic do vzdělávání, což pravděpodobně odráží silnou důvěru v přínosy vzdělávání pro jejich osobní i profesní růst. Vyšší manažeři patrně věří, že investice do vzdělávání se organizaci několikanásobně vrátí skrze zlepšené pracovní výkony.

Důležitou roli v oblasti nepovinného vzdělávání zaměstnanců hrají bezesporu **faktory ovlivňující rozhodnutí participantů zúčastnit se vzdělávacích akcí**. Někteří respondenti považují za klíčové faktory pro jejich účast na vzdělávacích akcích zejména *osobní zájem* a relevance vzdělávání pro *jejich kariérní růst* nebo profesní potřeby. Tento faktor lze považovat za zásadní pro rozhodování, protože zaměstnanci chtějí trávit čas vzděláváním se v oblastech, které považují za užitečné a stimulující. Další participanti uvedli, že důležitým faktorem je *praktická uplatnitelnost* získaných znalostí a přínosy pro jejich současnou či budoucí pracovní roli. Zahrnuje to také zvýšení jejich hodnoty na trhu práce a prospěšnost pro organizaci. Dalšími zjištěnými důležitými aspekty byly *čas a finance*. Lze předpokládat, že důležitou roli zde hraje možnost sladit vzdělávání s pracovním a osobním životem a dostupnost potřebných zdrojů, které mohou výrazně ovlivnit rozhodnutí o případné účasti na vzdělávání. Důležitým faktorem je podle mnoha respondentů *téma vzdělávání*, určitou roli hraje i *hodnocení a zpětná vazba* od kolegů, kteří se v minulosti dané vzdělávací akce zúčastnili.

## **Návrhy a doporučení k SVO<sub>3</sub> – motivační aspekty vzdělávání zaměstnanců**

Na základě vyhodnocení SVO<sub>3</sub> jsou organizaci AS ČR k motivačním aspektům vzdělávání zaměstnanců navržena následující doporučení:

### **1. Zlepšení komunikace ve vztahu ke vzdělávání**

- Zlepšit interní komunikaci – vytvoření pravidelných informačních bulletinů nebo interních webinářů, kde by byly prezentovány cíle a obsah nadcházejících školení.
- Zapojení zaměstnanců – před zavedením nových vzdělávacích programů by měli být zaměstnanci zapojeni do procesu plánování, aby byly jejich potřeby a očekávání zohledněny.

### **2. Větší přizpůsobení vzdělávacích programů individuálním potřebám:**

- Individualizované vzdělávací plány – rozvoj přizpůsobených vzdělávacích plánů pro zaměstnance, které zohledňují jejich specifické kariérní cíle a profesní aspirace.
- Flexibilní formáty vzdělávání – nabídka různorodých formátů školení, včetně online, nosíte a hybridních možností, aby byly vyhověny různé preferované styly učení.

### **3. Zlepšení vnímané hodnoty vzdělávání**

- Zvýšení relevance školení – aby vzdělávání bylo přímo spojeno s aktuálními potřebami a technologickými trendy v IT sektoru, čímž se zvýší jejich praktická uplatnitelnost.
- Profesionální rozvoj a kariérní postup: - integrovat vzdělávání do kariérního postupu zaměstnanců, což jim umožní vidět přímý přínos vzdělávání pro jejich profesní růst.

### **4. Podpora proaktivního přístupu k vzdělávání**

- Motivační iniciativy – zavedení systému odměn a uznání pro zaměstnance, kteří se aktivně účastní a angažují ve vzdělávacích aktivitách.
- Vytváření komunitního učení – podpora sítí profesního rozvoje a skupin pro sdílení znalostí, kde mohou zaměstnanci navzájem komunikovat a učit se od sebe.

### **5. Zlepšení efektivity a očekávaných výsledků školení**

- Pravidelné hodnocení a zpětná vazba – implementovat mechanismy pro pravidelné hodnocení efektivity školení a sběr zpětné vazby od účastníků k iterativnímu zlepšení vzdělávacích programů.
- Zaměření na ROI vzdělávání – využívat metody pro měření návratnosti investic do vzdělávání, například zkoumání, jak vzdělávací aktivity přispívají ke zlepšení pracovní výkonnosti a efektivity.

Implementací těchto návrhů a doporučení může organizaci AS ČR nejen zlepšit motivaci zaměstnanců k účasti na vzdělávacích programech, ale také zvýšit celkovou efektivitu a produktivitu vzdělávání (viz následující SVO).

#### **SVO<sub>4</sub> JAK PRACOVNÍCI IT ODDĚLENÍ NADNÁRODNÍ AUDITORSKÉ SPOLEČNOSTI HODNOTÍ CÍLE, EFEKTIVITU A PRODUKTIVITU VZDĚLÁVÁNÍ?**

Analýza **hodnocení cílů vzdělávacího** programu zaměstnavatele, tj. společnosti AS, přinesla některá zjištění, která mohou být užitečná pro přehodnocení a optimalizaci těchto cílů, aby lépe odpovídaly potřebám a očekáváním zaměstnanců. Někteří respondenti uvedli, že **nejdou dostatečně informováni o hlavních cílech vzdělávacích programů** nebo je neznají vůbec. Toto poukazuje na nedostatek transparentnosti a komunikace ze strany organizace ve vztahu k vzdělávacím cílům, což může vést k nejasnostem a nedostatečnému zapojení zaměstnanců. Další participanti vnímají, že cíle vzdělávacích programů **jsou více zaměřené na potřeby organizace než** na rozvoj individuálních zaměstnanců. Lze dovodit, že někteří zaměstnanci společnosti AS cítí, že vzdělávací programy by měly lépe reflektovat osobní a profesní aspirace zaměstnanců, aby byly vnímány jako užitečnější a relevantnější. Další participanti navrhuje, aby organizace **více zapojila zaměstnance do procesu vytváření a revize vzdělávacích cílů**, včetně vytváření kariérních plánů, které by byly integrované do širších vzdělávacích iniciativ. Toto by mohlo zvýšit vnímanou hodnotu a efektivitu vzdělávacích programů tím, že by lépe odpovídaly aktuálním potřebám a ambicím zaměstnanců. V oblasti cílů vzdělávání vyslovili někteří respondenti přání **větší individualizace** či požadavek, aby společnost AS přenechala část odpovědnosti při volbě cílů na zaměstnance. Neutrální nebo pozitivní hodnocení cílů vyslovili především participanti z vyšších manažerských pozic.

Z kódování odpovědí týkajících se **efektivity vzdělávacích programů poskytovaných** společností AS vyplynuly nejednoznačné poznatky. Respondenti na **nižších pozicích** vyjádřili hodnocení, že **vzdělávání není dostatečně efektivní**, často kvůli nedostatku změn v nabídce nebo špatné kvalitě provedení. Tito participanti poukazují na to, že vzdělávací programy **nesplňují jejich očekávání** a potřeby, což vyžaduje zlepšení v obsahu a přístupu k školením. Další skupina respondentů na **vyšších pozicích** ve společnosti považuje vzdělávací programy za **efektivní**, zejména když jsou zaměřeny na relevantní a praktické dovednosti, které mohou využít v práci. Tito respondenti vnímají vzdělávání jako klíčové pro udržení svých dovedností a zvyšování sebevědomí. Někteří respondenti naznačují, že efektivita školení se liší v závislosti na tom, jak moc je obsah školení **přizpůsobený specifickým** potřebám a pozicím. Zmiňují, že obecná školení mají tendenci být méně efektivní, zatímco **specializovaná školení** nabízejí větší přidanou hodnotu. V odpovědích se vynořilo téma, že efektivita vzdělávacích programů by se mohla zvýšit, pokud by byly lépe **přizpůsobeny individuálním potřebám zaměstnanců** a kariérním cílům. Někteří participanti volají po větším zapojení HR a vedení do procesu plánování a hodnocení vzdělávacích programů, aby byly lépe reflektovány skutečné potřeby zaměstnanců.

Ve zkušenostech s efektivitou uplatňovaných **vzdělávacích metod a nástrojů**, které organizace využívá při vzdělávání a rozvoji dovedností zaměstnanců, se objevilo ambivalentní hodnocení. Někteří respondenti vyjádřili **frustraci z nedostatku kvality a relevance** školení, poukazující na školitele, kteří neumí efektivně předávat informace, nebo na obsah, který neposkytuje potřebné odborné znalosti. Lze dovodit, že některé vzdělávací akce **nejdou dostatečně přizpůsobené** skutečným potřebám vzdělávaných zaměstnanců a nejsou efektivní ve zlepšování jejich dovedností. Větší část respondentů **naopak vyjádřila spokojenost se školeními**, která jsou podle jejich zkušeností dobře cílená a relevantní. Hodnocení vzdělávacích metod a nástrojů poukázalo na **vliv externího (placeného) vzdělávání** či vzdělávacích platforem se sdíleným know-how. Zatímco někteří preferují **tradiční metody vzdělávání**, jiní nacházejí větší hodnotu v **online platformách** nebo **samostudiích**. Toto ukazuje na potřebu flexibilního přístupu k vzdělávacím nástrojům, který

umožňuje zaměstnancům vybrat si formát, který nejlépe vyhovuje jejich učebním stylům a pracovním požadavkům.

Analýzy dat z tázací otázky mapující **četnost (frekvenci) s jakou participanti absolvují vzdělávací akce**, přinesla následující zjištění. Dva respondenti popisují *nepravidelnou účast*, která je ovlivněna nedostatkem podpory od nadřízených nebo nemožností najít vhodné termíny. Tato skupina naznačuje, že by chtěli být aktivnější, ale narazili na organizační bariéry. Tři participanti uvedli, že jejich účast na vzdělávacích programech je *flexibilně založena na individuálních potřebách* a pracovních požadavcích. Tito respondenti zdůrazňují potřebu adaptace vzdělávacích příležitostí na jejich osobní a profesní cíle. Další participanti uvádějí pravidelnou účast na vzdělávání, které je spojeno s udržováním kvalifikace nebo profesních standardů. Tato skupina tedy zdůrazňuje význam pravidelného vzdělávání v kontextu jejich kariérního růstu a udržení odbornosti. Jak již bylo naznačeno výše, některé odpovědi indikují, že účast na vzdělávacích aktivitách je omezená kvůli *vnějším omezením*, jako jsou časová omezení nebo nedostatek relevantních nabídek od organizace. Tito respondenti mohou vnímat vzdělávací aktivity jako méně dostupné nebo méně relevantní pro jejich specifické potřeby.

Kódování odpovědí na tázací otázku zjišťující **hodnocení témat vzdělávání** poukázalo na následující aspekty vzdělávací politiky společnosti AS. Odpovědi tří respondentů, rekrutující se z ne-manažerských pozic naznačují, že *výběr témat často neodpovídá jejich skutečným potřebám* nebo je příliš obecný. Uvádějí potřebu témat, která jsou více přizpůsobena specifickým potřebám jednotlivých pracovních pozic nebo která poskytují konkrétní, praktické dovednosti namísto obecných přehledů. Jeden participant zmínil *nedostatek zájmu* nebo podpory ze strany HR nebo oddělení, které má vzdělávání na starosti, což naznačuje, že existuje prostor pro zlepšení v komunikaci a získávání zpětné vazby, aby vzdělávací témata lépe refletovala skutečné potřeby zaměstnanců. Více respondentů poukázalo *na nedostatek pokročilých nebo specializovaných kurzů v oblastech*, jako jsou hard skills. Tento nedostatek se týká zejména technických dovedností nebo specifických profesních znalostí, které jsou potřebné pro pokročilou práci v jejich oborech.

## **Návrhy a doporučení k SVO<sub>4</sub>– hodnocení cílů, efektivity a produktivity vzdělávání**

Na základě vyhodnocení SVO<sub>4</sub> jsou organizaci AS ČR v oblasti cílů, efektivity a produktivity vzdělávání navrhována následující doporučení:

### **1. Zlepšení transparentnosti a komunikace vzdělávacích cílů**

- Zlepšit interní komunikaci – pravidelně informovat zaměstnance o cílech a přínosech vzdělávacích programů prostřednictvím e-mailů, intranetu a pravidelných setkání.
- Zapojení zaměstnanců do definování cílů – organizovat workshopy a brainstormingové seance se zaměstnanci, aby mohli přímo přispívat k formulaci cílů vzdělávacích programů, což zvýší jejich zapojení a pocit sounáležitosti.

### **2. Přizpůsobení vzdělávacích programů individuálním potřebám**

- Vytvoření individualizovaných vzdělávacích plánů – zajistit, aby vzdělávací programy refletovaly osobní a profesní cíle jednotlivých zaměstnanců, a umožnit jim vybrat si vzdělávání, které nejlépe odpovídá jejich kariérním aspiracím.
- Diferencované vzdělávací trasy – nabídnout různé vzdělávací trasy zahrnující technické dovednosti, soft skills a leadership, které odpovídají různým úrovním zkušeností a pozicím v organizaci.

### 3. Zvýšení efektivity a relevance vzdělávání

- Zlepšení kvality vzdělávání – pravidelně hodnotit a aktualizovat obsah školení, aby odpovídal nejnovějším trendům a technologiím ve vašem odvětví.
- Zapojení externích odborníků – spolupracovat s renomovanými školiteli a odborníky z praxe, kteří mohou poskytnout aktuální a relevantní informace a dovednosti.

### 4. Podpora flexibilního a dostupného vzdělávání

- Flexibilní vzdělávací možnosti - poskytovat různé formáty vzdělávání, včetně online, on-demand a hybridních modelů, které umožňují zaměstnancům učit se podle vlastního tempa a časových možností.
- Zvýšení dostupnosti školení - zajistit, že všechny školení jsou dostupné zaměstnancům na různých geografických lokacích a v různých časových pásmech.

### 5. Zdokonalení hodnocení vzdělávacích programů

- Implementace pravidelného hodnocení – zavést systém pro pravidelné hodnocení vzdělávacích programů zaměstnanci, který zahrnuje zpětnou vazbu týkající se relevance, kvality a dopadu školení na jejich práci.
- Analýza dat a feedback – sbírat a analyzovat data o účasti a výsledcích vzdělávání, aby bylo možné identifikovat oblasti pro zlepšení a úspěšné aspekty, které je možné dále rozvíjet.

## SVO<sub>5</sub> JAK PRACOVNÍCI IT ODDĚLENÍ NADNÁRODNÍ AUDITORSKÉ SPOLEČNOSTI HODNOTÍ PODPORU VE VZDĚLÁVÁNÍ A PŘEKÁŽKY VZDĚLÁVÁNÍ ZE STRANY ORGANIZACE?

V hodnocení způsobu, jakým organizace **podporuje a poskytuje vzdělávací příležitosti svým zaměstnancům**, zdůraznili účastníci oblasti pro zlepšení, jako je individualizace, aktualizace obsahu a rozšíření nabídky vzdělávání. Někteří respondenti považují nabídku vzdělávání za **dostačující**, někteří pozitivně vnímají roli nadřízeného, další si vzdělávání organizují nezávisle na organizaci. **Kritice** je podrobena **opakovaní nabídky vzdělávání**, přístup teamleadera vedoucí k nevyužití nabídky, nedostatek času na vzdělávání či malá individualizace v podpoře vzdělávání.

Zkušenosti respondentů s tím, jak **organizace podporuje a motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávání** (tedy aspekt **vnější, externí motivace**) jsou převážně negativní. Prostřednictvím analýzy jsme zjistili, že zatímco většina účastníků cítí nedostatek podpory ze strany organizace, jiní oceňují dostupnost vzdělávacích zdrojů jako formu podpory. Poukazuje to na potřebu organizace lépe komunikovat dostupné vzdělávací příležitosti a možná zvážit zavedení dalších motivačních nástrojů pro zvýšení účasti na vzdělávání. Z jednotlivých kódů vyplynulo, že **pocit uznání a ocenění jejich práce ze strany organizace** může významně přispět k jejich motivaci účastnit se školení. Především potřeba jasného uznání jejich přínosu a podpora v kariérním růstu jsou vnímány jako klíčové faktory, které by je motivovaly k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Většina respondentů však **nevnímá žádnou nebo reflektuje jen minimální motivaci ze strany organizace** k účasti na školeních. Tito respondenti poukazují **na nedostatek aktivní podpory nebo iniciativ**, které by zaměstnance motivovaly k rozvoji jejich dovedností prostřednictvím školení. Dva účastníci akcentovali roli **vnitřní motivace** (viz výše); jednak organizace sama „kalkuluje“ s vnitřní motivací zaměstnanců, a dále uvedli, že motivace k účasti na školeních by měla vycházet především z

vlastní iniciativy a osobních profesních cílů, nikoli z podpory organizace. Tito respondenti tedy vnímají profesní vzdělávání jako důležité pro jejich kariérní růst a jsou motivováni svými vlastními ambicemi dosáhnout většího úspěchu ve své práci. Někteří participantů u řad vyššího managementu vyjádřili přesvědčení, že pokud by jim organizace **umožnila aktivní zapojení do procesu plánování a rozhodování o vzdělávání**, zvýšilo by to jejich motivaci. Podle jejich přesvědčení by organizace AS ČR měla více **naslouchat individuálním potřebám zaměstnanců** a zahrnout je do procesu výběru vzdělávání, což by mohlo zahrnovat vedení záznamů o jejich dlouhodobých vzdělávacích cílech a potřebách. Někteří respondenti sdělili, že i když **možná chybí přímá motivace ze strany organizace ve formě odměn nebo povzbuzení**, organizace podporuje vzdělávání **poskytováním přístupu k relevantním vzdělávacím materiálům a školením**, které jsou přizpůsobeny potřebám zaměstnanců. Tato podpora zahrnuje různé formy vzdělávání zaměřené na specifické potřeby týmu nebo jednotlivců. Někteří participantů z řad středních pozic a vyššího managementu by ocenili, kdyby organizace AS ČR **více podporovala čas** na školení a **nabízela finanční stimuly nebo odměny za účast**. Tento přístup by mohl zahrnovat flexibilní pracovní podmínky nebo speciálně vyhrazené dny pro vzdělávání (**learning days**), což by jim umožnilo lépe skloubit pracovní povinnosti s vzděláváním. Několik respondentů ve vztahu k podpoře organizace AS v oblasti vzdělávání zaměstnanců navrholo, aby organizace poskytla **jasný kariérní plán nebo "mapu" vzdělávacích cest**, které by zaměstnanci měli sledovat pro kariérní růst. Tento přístup by zahrnoval transparentní **seznam vzdělávání potřebných pro dosažení konkrétních profesních cílů**, což by jim poskytlo motivaci k účasti a pomohlo jim orientovat se v možnostech jejich rozvoje. Souhrnně lze na základě analýzy získaných dat konstatovat, že vybraní zaměstnanci společnosti AS ČR očekávají od organizace strukturovanější a osobnější přístup k vzdělávání. Tento přístup by měl zahrnovat jasné cíle, transparentní informace o přínosech školení a možnosti pro zaměstnance vyjádřit své názory a potřeby, co se týče jejich profesního vzdělávání.

Další sledovanou oblastí podpory byla **podpora profesního rozvoje**. Respondenti zde sdělovali své zkušenosti, **jaká konkrétní opatření by organizace mohla přijmout k podpoře jejich dalšího profesního rozvoje**. Z analýzy vyplynulo, že pro účinnou podporu profesního rozvoje je klíčové, aby organizace aktivně investovala do vzdělávacích zdrojů, podporovala kulturu sdílení znalostí a zajišťovala dostatečné časové a finanční zdroje pro vzdělávání svých zaměstnanců. Z jednotlivých kódů vzešla následující nejdůležitější zjištění. Několik respondentů navrholo, aby **organizace poskytla širší přístup k online kurzům, školením a certifikačním programům**. Tato opatření by zahrnovala **financování školení** a poskytování přístupu k vyššímu spektru vzdělávacích nástrojů i pro zaměstnance na nižších pozicích. Tento krok by umožnil zaměstnancům nezávisle na své pozici či přímé podpoře ze strany nadřízených rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Další respondenti ze střední úrovně zdůraznili význam **interního sdílení know-how a zkušeností mezi zaměstnanci**. Navrhují **zřízení platformy nebo pravidelných setkání**, kde by zaměstnanci mohli sdílet své znalosti a zkušenosti, což by podpořilo vzájemné učení a rozvoj celého týmu. Další participantů ve svých odpovědích akcentovali návrhy, aby organizace **vyhradila konkrétní dny** nebo **poskytla specifický rozpočet na vzdělávání**, které by byly součástí pracovního plánu a byly by plně financované organizací. Tento přístup by pomohl zajistit, že zaměstnanci mají dostatek času a prostředků k věnování se svému profesnímu rozvoji bez dopadu na jejich běžné pracovní úkoly. Několik respondentů si cení stávající podpory organizace AS ČR ve vzdělávání, ale zároveň poukazují na **nedostatky**, jako jsou **omezené možnosti** nebo **nedostatečná podpora pro nižší pozice** či konkrétní oblasti. Významně vnímají potřebu rozšíření podpory a zlepšení přístupu k vzdělávacím zdrojům.



K detailnějšímu zjištění názorů a zkušeností participantů s podporou společnosti AS ČR přispěla analýza výsledných dat o tom, jak by zhodnotili **dosavadní podporu organizace v jejich profesním rozvoji a vzdělávání**. Z analýzy vyplynulo, že i když významná část respondentů si cení snahy organizace o podporu jejich vzdělávání, existuje řada oblastí, kde by mohlo dojít ke zlepšení. Zvláště v oblastech individuálního přístupu, komunikace a přizpůsobení vzdělávacích opatření specifickým potřebám a pozicím. Výsledky indikují, že zlepšení v těchto oblastech by mohlo vést k větší spokojenosti zaměstnanců a efektivnějšímu využití vzdělávacích programů. Z jednotlivých kódů vyplynula následující nejdůležitější zjištění. Několik respondentů vyjádřilo respekt k dosavadní podpoře organizace ve vzdělávání, ale zároveň poukázala na nedostatky, jako jsou **omezené možnosti** nebo **nedostatečná podpora pro nižší pozice či konkrétní oblasti**. Významně vnímají potřebu rozšíření podpory a zlepšení **přístupu k vzdělávacím zdrojům**. Někteří respondenti by **ocenili více individuálního zájmu ze strany HR nebo talent oddělení a lepší komunikaci** ohledně jejich vzdělávacích potřeb a kariérního růstu. Zmíněn byl rovněž **nedostatek pravidelných rozhovorů s HR**, které by mohly přispět k lepšímu porozumění a podpoře jejich profesního rozvoje. Někteří respondenti naznačili, že zatímco některé **konkrétní potřeby jsou kryty** (např. povolení ke školením od team-leaderů), **chybí širší strategická podpora od organizace**, která by reflektovala individuální potřeby a specifikace různých týmů. Participant z **řad vyššího managementu** vyjádřili **obecnou spokojenost s úrovní podpory**, kterou organizace poskytuje pro jejich profesní rozvoj. Přesto vyslovili upozornění, že vždy existuje prostor pro zlepšení a využití dalších potenciálů v oblasti vzdělávání.

Z analýzy odpovědí na tázací otázky zjišťující, jak **organizace zohledňuje vzdělávací potřeby a cíle zaměstnanců při vytváření vzdělávacích opatření** vyplynulo, že někteří zaměstnanci cítí **nedostatek personalizace a podpory** (včetně nízké podpory ze strany HR) zatímco jiní mají přístup k více strukturovanému a individuálnímu přístupu. Tato zpětná vazba by mohla sloužit jako základ pro další zlepšení a personalizaci vzdělávacích programů. Většina respondentů sdělila, že jejich potřeby a cíle **nejsou dostatečně zohledněny** při plánování a realizaci vzdělávacích opatření. Někteří participanté poukázali na **potřebu větší flexibility a personalizace ve školeních**. Navrhovali, že organizace AS by měla lépe reflektovat individuální profesní potřeby a poskytnout zaměstnancům možnost **vybrat si vzdělávání**, která nejvíce odpovídají jejich aktuálním potřebám a kariérním cílům. Tato skupina tedy cítí nedostatek individuálního přístupu a zjištění potřeb, což naznačuje, že organizace by měla posílit své snahy o získání a implementaci zpětné vazby od zaměstnanců na všech úrovních. Někteří respondenti zdůraznili potřebu **lepší komunikace a zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování** o školeních. Uvedli, že by organizace měla pravidelněji **konzultovat jejich potřeby a zájmy**, což by mohlo zvýšit jejich spokojenost a motivaci k účasti na vzdělávání. Jiní respondenti popsali, že jejich potřeby jsou zohledněny prostřednictvím **konzultací s nadřízenými** nebo prostřednictvím **formálnějších procesů**, jako jsou roční hodnocení s HR. Tato zkušenost ukazuje na to, že kde existuje strukturovaný přístup k diskusi a plánování kariérního rozvoje, zaměstnanci vnímají větší zohlednění svých potřeb. Respondent z top managementu uvedl, že **jeho potřeby jsou organizací zohledňovány**, což naznačuje, že existuje **variabilita** v tom, jak jednotliví zaměstnanci vnímají zpětnou vazbu a zapojení do vzdělávacích aktivit. Tento rozdíl může být způsobený mnoha faktory, včetně osobních zkušeností, specifické role v organizaci, nebo efektivitou komunikace mezi zaměstnancem a HR. Dva participanté poukázali na potřebu jasné a **transparentní komunikace ohledně přínosů a výhod účasti na školeních**. Zdůraznili, že lepší informovanost o tom, jak mohou školení přispět k jejich kariérnímu a osobnímu růstu, by zvýšila jejich motivaci k pravidelné účasti. Souhrnně lze na základě analýzy dovodit, že v oblasti podpory ke vzdělávání očekávají zaměstnanci od své organizace AS ČR aktivnější

přístup v oblasti podpory a motivace k účasti na vzdělávacích aktivitách. Zdůrazňují důležitost uznání, personalizace a lepší komunikace jako klíčových prvků, které by mohly zlepšit jejich užitek ze vzdělávání a podpořit jejich dlouhodobý profesní růst.

Další analyzovanou oblastí bylo očekávání participantů ohledně **zpětné vazby organizace od zaměstnanců**, která se týká poskytovaných vzdělávacích aktivit. Analýza poukázala na různorodost v očekáváních zaměstnanců ohledně zpětné vazby na vzdělávací programy a ukazuje na oblasti, kde by mohlo dojít ke zlepšení ve zpětnovazebních mechanismech a komunikaci. Rozumění těmto očekáváním je klíčové pro efektivní zlepšení a přizpůsobení vzdělávacích strategií organizace. Více respondentů vyjádřilo **potřebu proaktivnějšího přístupu ze strany HR** a vzdělávacích oddělení k zajištění, že zpětná vazba je shromažďována a zohledněna. Toto zahrnuje jak potřebu pravidelného zjišťování potřeb zaměstnanců, tak i potřebu lepší podpory a zájmu o názory zaměstnanců na vzdělávací aktivity. Odpovědi dále naznačily význam potřeby mít **strukturovaný**, přístupný a možná i anonymní **mechanismus pro získávání zpětné vazby**. To zahrnuje způsoby jako **používání QR kódů** nebo stručných **dotazníků** po každé vzdělávací aktivitě. Tento přístup by měl zahrnovat průběžné sledování efektivity školení a účinnost přednášejících. Některými participanty navrhovaný **systematického monitorování** by měl pomoci k efektivnější zpětné vazbě a současně by pomohl k lepší reakci organizace na vzdělávací potřeby zaměstnanců. Navrhovaný systém by mohl zahrnovat pravidelné **dotazníky**, **pohovory** nebo **platformu pro registraci na školení**, která jsou relevantní pro jejich pracovní pozice a kariérní aspirace. Někteří respondenti vyjádřili různorodá očekávání ohledně zpětné vazby, od **vyjádření nezájmu** po **očekávání většího důrazu na zpětnou vazbu**. To poukazuje na to, že očekávání se liší mezi jednotlivci a je potřeba individualizovaného přístupu k zpětné vazbě, který zohlední různé preferované styly komunikace a interakce.

Zkušenosti respondentů s **přínosy pro organizaci z investic do vzdělávání a rozvoje** zaměstnanců v oblasti vzdělávání jsou různé. Někteří poukázali na **potřebu lepší komunikace** a **demonstrace konkrétních přínosů** vzdělávacích aktivit napříč organizací. Několik participantů vyjádřilo zkušenost, že **nejsou informováni** o konkrétních přínosech vzdělávání pro organizaci. Tato nejistota může poukazovat na nedostatek transparentnosti nebo komunikace o výsledcích a efektivitě vzdělávacích programů. Někteří respondenti **uznávají obecné přínosy** vzdělávání pro organizaci. Tito participanty zdůraznili, že investice do vzdělávání by měly být prioritou, protože vedou k **lepším výkonům** a rozvoji dovedností, které jsou **přínosné jak pro zaměstnance, tak pro celou organizaci**. Zdůrazňují, že když je vzdělávání relevantní pro pracovní náplň, může přinést násobné výnosy. Někteří respondenti naznačili že přestože existuje uznání obecných přínosů, je potřeba se zaměřit na to, jak organizace efektivně využívá vzdělávací aktivity pro dosažení konkrétních výsledků. Zdůrazňují, že efektivita vzdělávacích investic by měla být **pravidelně hodnocena** a optimalizována pro maximální přínos.

Analýza odpovědí cílicích na zkušenosti respondentů s **podporou organizace k účasti zaměstnanců na vzdělávacích programech** přinesla několik zjištění. Určitou roli zde **hierarchické postavení** daného zaměstnance ve společnosti AS. Z analýzy dále vyplynulo, že i když někteří zaměstnanci cítí **nedostatek aktivní motivace** ze strany organizace, jiní najdou motivaci v osobních cílech a možnostech, které vzdělávání nabízí. Zdůrazňuje to důležitost rozpoznání různých zdrojů motivace, které mohou působit na zaměstnance, a možný prostor pro zlepšení v aktivních strategiích motivace. Výsledky dále naznačují, že organizace možná neposkytuje dostatečné stimuly nebo podporu pro rozvoj zaměstnanců mimo standardní očekávání a povinnosti. Odpovědi několika respondentů poukázaly na velký vliv **vnitřní**

**motivace.** Podle MS, JH a JB je účast na vzdělávacích programech je poháněna spíše osobní iniciativou než organizační motivací. Tito zaměstnanci vnímají osobní rozvoj jako klíčový pro svůj profesní růst a zlepšení postavení na trhu práce, což považují za dostatečný důvod k vzdělávání. Určitou roli v motivaci může hrát **certifikace**, která může sloužit jako motivace pro zaměstnance, kteří si chtějí rozšířit své kompetence a dosáhnout lepší pozice v rámci organizace. Tento aspekt je viděn jako motivátor pro ty, kteří chtějí proaktivně rozvíjet svou kariéru. Top manažeři MK a PD považují **samotnou skutečnost, že organizace investuje do vzdělávacích programů**, za formu motivace. Tato ochota investovat do rozvoje zaměstnanců je vnímána jako pozitivní a podporující faktor, který zaměstnance motivuje k účasti.

Analýza odpovědí participantů zaměřená na jejich **očekávání ohledně budoucích vzdělávacích možností a kariérního rozvoje** nabídla pohled na široké spektrum očekávání zaměstnanců ohledně budoucích vzdělávacích příležitostí a jejich kariérního rozvoje. Poukázala zejména na důležitost adaptace, inovace a individuálního přístupu v rámci vzdělávacích strategií. Část respondentů vyjádřila očekávání, **že organizace zlepší a rozšíří nabídku vzdělávacích programů**. Odpovědi poukázali na potřebu lepší dostupnosti kurzů pro různé pozice a pravidelného zjišťování individuálních potřeb zaměstnanců, aby byly vzdělávací programy více přizpůsobené a efektivní. Někteří participanté poukázali na potřebu větší motivace a aktivnějšího zapojení ze **strany vedení**. Odpovědi naznačují očekávání, **že vedení by mělo být více proaktivní** v reakcích na vzdělávací potřeby zaměstnanců a mělo by poskytovat silnější podporu pro jejich kariérní rozvoj. Další respondenti vyslovili očekávání, **že organizace bude pokračovat ve svých snahách** o inovace a bude nadále podporovat zaměstnance ve vzdělávání, zejména ve smyslu udržování kroku s novými technologiemi a tržními trendy. Tyto odpovědi zdůraznili důležitost neustálého vzdělávání a adaptace na technologické změny. Jeden participant uvedl, že ačkoliv stávající vzdělávací možnosti jsou dostatečné, speciálnější požadavky na vzdělání řeší prostřednictvím samostudia. Toto ukazuje na rozmanitost přístupů jednotlivců k vzdělávání a na potřebu flexibility v nabízených formátech a obsahu vzdělávacích programů.

Kódování odpovědí na tázací otázky zjišťující možnosti **podpory pro rozvoj a zdokonalení vzdělávacích programů** poukázalo na následující aspekty přístupu ke vzdělávání ve společnosti AS. Souhrnné výsledky naznačují očekávání participantů, že organizace bude nadále investovat do rozvoje a inovace vzdělávacích programů, s důrazem na přizpůsobení se rychle měnícím technologickým a profesním trendům. Respondenti kladou důraz na zlepšení interní komunikace a přizpůsobení vzdělávacích nabídek specifickým potřebám různých skupin zaměstnanců. Tyto očekávání naznačují, že zaměstnanci chtějí být aktivně zapojeni do plánování a realizace vzdělávacích aktivit. Z analýzy a následného vytvoření kódů druhé úrovně vyplynuly klíčové **oblasti pro zlepšení, jako je obsah školení, naslouchání potřebám, zpětná vazba a komunikace**. Někteří respondenti navrhovali zlepšení v oblastech jako rozšíření **jazykových školení**, zajištění **více času** pro vzdělávání, a inovativní přístupy, například "sickday" dny **vyhrazené pro školení**. Tyto návrhy ukazují na potřebu širšího spektra nabízených školení a lepší organizaci času, aby bylo možné vzdělávací programy lépe využívat. Další participanté zdůraznili význam lepšího **naslouchání potřebám zaměstnanců** a aktivní reakce na ně, včetně **vyčlenění finančních prostředků** pro vzdělávání a lepší komunikace o potřebách týmu. Tento aspekt je zásadní pro zajištění toho, aby vzdělávací programy byly relevantní a přínosné pro zaměstnance. Dotazovaní z řad vyššího managementu by přivítali slovní i bodové **vyhodnocení každé vzdělávací akce**, aby bylo možné základě této zpětné vazby upravovat a vylepšovat budoucí vzdělávání. Tento proces by měl zahrnovat sběr názorů na to, co zaměstnancům v oblasti vzdělávání chybí, a zajištění, že nejúspěšnější programy budou zařazeny i do budoucích plánů. Někteří participanté zdůraznili

potřebu užší a častější komunikace v rámci organizace, což by mělo pomoci lépe pochopit potřeby a očekávání zaměstnanců a zefektivnit plánování vzdělávacích aktivit.

V odpovědích na dotaz, jak účastníci **vnímají reakce organizace na potřeby a žádosti zaměstnanců týkající se vzdělávání** sice převažovali pozitivní odpovědi, nicméně analýza odhalila částečně rozdílné vnímání reakcí společnosti AS na vzdělávací potřeby zaměstnanců, od velmi pozitivních zkušeností po pocit nedostatečné podpory nebo absence reakcí. Částečně se vykázal **vliv pozice**, neboť kladné hodnocení uvedli zejména účastníci z řad vyššího managementu, avšak kladné hodnocení uvedla i respondentka na asistentské pozici. Někteří respondenti tedy vnímají reakce organizace na vzdělávací potřeby **pozitivně**, s důrazem na podporu a ochotu investovat do vzdělávacích aktivit zaměstnanců. Jejich odpovědi zdůrazňují, že když je žádost o vzdělávání vnímána jako vzájemně prospěšná, nadřizení jsou ochotni poskytnout potřebnou podporu. Další skupina účastníků poukázala na skutečnost, že organizace reaguje na vzdělávací potřeby málo **pružně nebo velmi omezeně**. Z jejich odpovědí lze vyvodit, že vnímají reakce organizace často jako neadekvátní nebo nesystémové, což zahrnuje nedostatek aktivního dotazování se na potřeby zaměstnanců nebo nedostatečné zahrnutí jejich požadavků do vzdělávacích plánů. Někteří respondenti zmínili, že kvalita reakcí organizace se může lišit v závislosti **na úrovni zaměstnance nebo specifické oblasti vzdělávání**. Zatímco některé oblasti, jako soft skills, jsou dobře pokryty, jiné, jako specifické technické dovednosti nebo certifikace, mohou vyžadovat individuální přístup a podporu. Menší skupina respondentů uvedla, že **nevnímají žádné zásadní reakce** na vzdělávací potřeby ze strany organizace. Toto může odrážet nedostatek komunikace mezi zaměstnanci a vedením nebo pocit, že jejich vzdělávací potřeby nejsou prioritou pro organizaci. Z odpovědí lze dovodit přání, aby společnost AS lépe zapojovala zaměstnance do procesu plánování a výběru školení. To zahrnuje aktivnější sběr zpětné vazby a větší snahu o porozumění jedinečným potřebám a cílům zaměstnanců v rámci jejich profesního rozvoje.

Analýza odpovědí cílících na získání přehledu o tom, jak účastníci **hodnotí vliv má vzdělávání na udržení a rozvoj klíčových zaměstnanců** ukázala, že většina zaměstnanců považuje vzdělávání za klíčový prvek pro udržení a rozvoj klíčových zaměstnanců, přestože existují individuální rozdíly ve vnímání jeho důležitosti. Výsledky naznačují, že respondenti vnímají potřebu, aby organizace efektivně podporovala vzdělávací programy a adaptovala je na potřeby zaměstnanců, což v konečném důsledku povede ke zvýšení jejich angažovanost a spokojenost. Naopak nízká podpora může vést k „zakrnění“ zaměstnanců a v konečném důsledku ke snížení konkurenceschopnosti firmy. Z jednotlivých kódů tedy vyplynulo, že většina respondentů vnímá vzdělávání jako **klíčový nebo významný faktor** pro udržení a rozvoj zaměstnanců. Podpora vzdělávání, zejména ve formě certifikací a dalšího profesního rozvoje, je vnímána jako zásadní pro udržení talentů a zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Tito účastníci Zmiňují, že podpora vzdělávání zvyšuje schopnost organizace reagovat na měnící se tržní podmínky a technologie, což přispívá k prosperitě firmy. Další účastníci poukázali na skutečnost, že vliv vzdělávání může být vnímán různě **v závislosti na individuálních názorech a motivaci** jednotlivých zaměstnanců. Zatímco někteří zaměstnanci mohou cítit, že vzdělávání nemá přímý vliv na jejich kariérní postup nebo spokojenost, jiní ho vidí jako klíčový prvek pro osobní a profesní rozvoj. Někteří účastníci zdůraznili, že aktivní podpora vzdělávání ze strany firmy je důležitá nejen pro osobní růst zaměstnanců, ale také jako **nástroj pro udržení talentovaných a kvalifikovaných pracovníků**. Podpora vzdělávacích iniciativ a flexibilita ve financování vzdělávání mohou zásadně ovlivnit rozhodnutí zaměstnanců zůstat v organizaci. Pouze jedna respondentka z řad asistentských pozic vyslovila názor, že podle jejího názoru má vzdělávání má pouze **velmi marginální vliv** na udržení a rozvoj klíčových zaměstnanců.

Zkušenosti respondentů s tím, jak **organizace zvládá udržet krok s rychlými změnami a novými technologiemi v rámci vzdělávacích programů**, jsou převážně pozitivní. Hlubší analýza však odhalila různorodé perspektivy toho, jak podle participantů organizace reaguje na potřeby související s rychlými technologickými změnami a novinkami ve vzdělávacích programech. Poukazuje na oblasti, kde jsou zaznamenány úspěchy, stejně jako na ty, kde je potřeba zlepšení. Někteří respondenti naznačili, že úspěšnost organizace v adaptaci na změny se liší v **závislosti na specifických oblastech nebo odděleních**. Tyto odpovědi poukázali na to, že zatímco některé oblasti jsou dobře pokryty, jiné vyžadují zlepšení. Někteří respondenti naopak vyjádřili **obavy ohledně nedostatečné schopnosti** organizace držet krok s novými výzvami. Podle některých zkušeností společnost AS nenabízí pro některé vzdělávací obsahy vlastní vzdělávací programy, ale spoléhá na externí platformy, jako jsou UDEMY, což naznačuje, že interní vzdělávací zdroje možná nejsou dostatečně rozvinuté. Odpověď účastnice výzkumu zaměstnané na asistentské pozici naznačuje, že existuje základní úroveň adaptace, ale nejsou poskytnuty podrobnosti o tom, jak jsou nové technologie a trendy integrovány do vzdělávacích programů.

Jedním z kritérií pro vyhodnocení hodnocení podpory, resp. překážek ve vzdělávání zaměstnanců bylo získání přehledu o tom, jaké jsou podle zkušeností a názorů participantů nejčastější **překážky, které brání zaměstnancům v plném využití nabízených vzdělávacích příležitostí**. Z analýzy souhrnně vyplynulo, že pro plné využití vzdělávacích příležitostí je klíčové, aby organizace zvažila faktory, jako jsou pracovní zatížení, časová flexibilita, motivace a finanční podpora. Lze předpokládat, že zlepšení v těchto oblastech může vést k lepšímu zapojení zaměstnanců do vzdělávacích programů a podpořit jejich profesní růst. Z jednotlivých kódů vzešla následující nejdůležitější zjištění. Většina respondentů identifikuje **nedostatek času** jako hlavní překážku pro účast na vzdělávacích aktivitách. Zmíněn byl **vysoký pracovní tlak a nemožnost vyčlenit si čas na vzdělávání** v rámci pracovního rozvrhu, což brání zaměstnancům v účasti na školeních. Někteří participanté uvedl **nedostatečné ocenění a motivace ze strany nadřízených** jako faktory ovlivňující jejich ochotu a zájem o další vzdělávání. Nedocení přínosů a absence pozitivní zpětné vazby mohou vést k demotivaci zaměstnanců se dále vzdělávat. Jeden z respondentů poukázal klíčovou překážku v podobě **finančního omezení**, zvláště pokud jde o placená školení a kurzy, které nejsou plně kryty organizací. Lze oprávněně předpokládat, že nedostatek finanční podpory pro vzdělávací aktivity může bránit zaměstnancům v přístupu k širšímu spektru vzdělávacích možností.

V oblasti možných překážek v oblasti vzdělávání zaměstnanců společnosti AS ČR byly mapovány způsoby, jakými **způsoby organizace reaguje na identifikované překážky ve využití vzdělávacích příležitostí zaměstnanci**. Výsledky analýzy souhrnně naznačují, že ve společnosti AS ČR existuje variabilita ve způsobech, jakými organizace reaguje na překážky ve vzdělávání svých zaměstnanců, zejména v závislosti postavení zaměstnanců v organizační struktuře. Zatímco podle některých respondentů se organizace snaží aktivně řešit tyto problémy prostřednictvím lepší podpory a komunikace, dle jiných má společnost AS ČR v tomto ohledu mezery, které by mohly vést k nižší účasti na vzdělávání a obecné nespokojenosti zaměstnanců. Zdá se, že klíčem k úspěchu je aktivní naslouchání potřebám zaměstnanců a adaptace vzdělávacích strategií, aby odpovídaly těmto potřebám. Z jednotlivých kódů vzešla následující nejdůležitější zjištění. Většina respondentů uvedla, že **jejich organizace nereaguje nebo reaguje neadekvátně na překážky**, které brání zaměstnancům ve využívání vzdělávacích příležitostí. To zahrnuje **nedostatečnou podporu pro nižší pozice** nebo nedostatek reakce ze strany HR, což může vést k frustraci a pocitu nedocení mezi zaměstnanci. Další participanté ocenili snahu organizace **reagovat zvýšením**

**komunikace** a poskytnutím více podpory jednotlivým zaměstnancům. Tato opatření zahrnují **pravidelné kontroly sociální atmosféry** v týmu, **flexibilitu v pracovním harmonogramu** a přizpůsobení vzdělávacích programů ke konkrétním potřebám zaměstnanců. Několik respondentů doporučilo organizaci zvážit **poskytnutí finanční podpory**, aby zaměstnanci mohli lépe využívat nabízené vzdělávací možnosti. Tato podpora může zahrnovat přizpůsobení pracovní doby nebo financování externích kurzů a školení.

Analýza odpovědí týkajících se subjektivního vnímání **překážek při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií** odhalila široké spektrum překážek, se kterými se organizace může potýkat při zavádění nových vzdělávacích metod a technologií. Analýza ukazuje na důležitost komplexního přístupu, který zahrnuje finanční zdroje, podporu vedení, kompetentnost vzdělavatelů, efektivní komunikaci a aktivní zapojení zaměstnanců. Několik respondentů uvedlo, že hlavními překážkami jsou **finance a technologická náročnost**. Tyto odpovědi poukazují na rizika, že náklady na zavedení nových technologií a metod mohou být významným omezením pro organizaci. Další účastníci reflektovali jako klíčové aspekty pro úspěšnou implementaci novinek **přístup a podporu ze strany vedení a manažerů**. Zmínili, že někdy chybí zájem nebo ochota ze strany HR a vedení k adaptaci nových přístupů, což brání efektivní implementaci. Dva účastníci výzkumu poukázali na **problémy s komunikací** a nesprávným stanovením cílů jako na hlavní překážky. Tyto problémy mohou zahrnovat **nedostatečné porozumění potřebám** a přání zaměstnanců, což se může promítnout do neefektivního zavádění nových metod a technologií. Dalším identifikovaným aspektem byla vnitřní motivace, resp. názor, že bez vnitřní motivace budou sebelepší a sebemodernější metody a technologie vzdělávání neúčinné. Tento názor naznačuje, že pro úspěch je nezbytné, aby byly inovace vzdělávacích programů v souladu s potřebami a přáními zaměstnanců, a že by měly být přizpůsobeny individuálním schopnostem a potenciálům.

## **Návrhy a doporučení k SVO<sub>5</sub>– hodnocení podpory a překážek ve vzdělávání**

Na základě vyhodnocení SVO<sub>5</sub> jsou organizaci AS ČR v oblasti podpory a překážek ve vzdělávání navržena následující doporučení:

### **1. Zlepšení komunikace**

- Aktivní informování o vzdělávání – pravidelné a jasné informace o dostupném vzdělávání a jeho přínosech pro kariérní růst mohou zlepšit vnímání podpory ze strany organizace.
- Zpětná vazba od zaměstnanců – implementace efektivních nástrojů pro sběr zpětné vazby, které pomohou organizaci lépe pochopit potřeby zaměstnanců a přizpůsobit nabídky vzdělávacích programů.

### **2. Individualizace vzdělávacích programů**

- Personalizované vzdělávací plány – vytvoření individuálních vzdělávacích plánů, které reflektují osobní a profesní cíle zaměstnanců, může zvýšit jejich motivaci účastnit se školení.
- Flexibilní vzdělávací možnosti – nabízení různých forem vzdělávání, jako jsou online kurzy, interní workshopy nebo externí školení, které umožní zaměstnancům vybrat si metody odpovídající jejich učebním stylům a pracovnímu zatížení.

### 3. Zvýšení motivace a uznání

- Motivační programy a uznání – zavedení programů uznání a odměn za účast a úspěchy ve vzdělávacích aktivitách může podpořit zaměstnance v jejich dalším profesním vzdělávání.
- Kariérní postup spojený s vzděláváním – propojení účasti na školeních s kariérním růstem, jako jsou povýšení a finanční bonusy, může zvýšit vnímání hodnoty školení.

### 4. Řešení překážek ve vzdělávání

- Zmírnění časových a finančních omezení – zajištění časové flexibility a finanční podpory pro vzdělávání, včetně možností studia během pracovní doby nebo poskytování stipendií na kurzy.
- Podpora od vedení a manažerů – aktivní podpora od nadřízených, kteří by povzbuzovali své týmy k vzdělávání a poskytovali jim potřebné zdroje.

### 5. Vytvoření kultury učení v organizaci

- Podpora učící se kultury – vytvoření prostředí, které podporuje sdílení znalostí a učení se od kolegů, včetně interních prezentací a workshopů vedoucích k rozvoji dovedností týmů.
- Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů: Umožnění zaměstnancům mít větší slovo ve výběru a designu vzdělávacích programů, což může zvýšit jejich angažovanost a spokojenosti

## SVO<sub>6</sub> JAK PRACOVNÍCI IT ODDĚLENÍ NADNÁRODNÍ AUDITORSKÉ SPOLEČNOSTI HODNOTÍ VLIV VZDĚLÁVÁNÍ NA JEJICH PRACOVNÍ VÝKONNOST, SPOKOJENOST A PROFESNÍ ROZVOJ?

Analýza odpovědí cílících na získání přehledu o tom, jak participanti hodnotí vliv (efektivitu) vzdělávání na jejich **pracovní produktivitu a efektivitu** přinesla zjištění, že zaměstnanci vnímají vzdělávání jako klíčový nástroj pro zlepšení efektivity a částečně i produktivitu své práce. Zdůrazňuje rovněž význam neustálého profesního rozvoje a udržování aktuálních znalostí jako způsobu, jak zůstat konkurenceschopní a efektivní v rychle se měnícím pracovním prostředí. Z jednotlivých kódů vzešla následující nejdůležitější zjištění. Většina respondentů uvedla, že vzdělávání má **pozitivní vliv na jejich efektivitu v práci**. Zlepšení efektivity je spojeno s osvojením nových dovedností, technik a perspektiv, které jim **umožňují lépe a rychleji plnit své pracovní úkoly**. Tito participanti zdůraznili, že i když se produktivita nemusí bezprostředně zvyšovat, efektivnější práce může vést k lepším výsledkům a vyšší kvalitě výkonu. Někteří respondenti specifikovali, že účast na vzdělávání **nemá přímý vliv na jejich produktivitu**, protože se cítí již sami o sobě produktivní. Nicméně přiznávali, že získané znalosti mohou nepřímo zlepšit produktivitu tím, že jim poskytnou lepší nástroje a metody pro vykonávání jejich práce. Významná část participantů sdělila, že vzdělávání hraje klíčovou roli v jejich **profesním růstu a udržení aktuálních znalostí**. Vzdělávání jim pomáhá zůstat v kroku s nejnovějšími trendy a technologiemi v jejich oboru, což je nezbytné pro úspěšné řízení týmu a projektů. Zdůraznili, že tento aspekt vzdělávání přímo přispívá k jejich celkovému výkonu a schopnosti vést své týmy efektivněji.

Za jedno z kritérií hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců lze považovat získané **dovednosti z účasti na poslední vzdělávací akci**. Participanti uváděli, jaké konkrétní dovednosti získali nebo v čem se zdokonalili díky účasti na posledním vzdělávání. Z analýzy vyplynulo, že účast na posledním školení přineslo respondentům široké škály dovedností, od komunikačních a organizačních až po technické a specializované dovednosti. Tyto dovednosti

nejen zlepšují každodenní pracovní výkon, ale také poskytují zaměstnancům nástroje potřebné k dosažení dlouhodobých kariérních cílů. Z jednotlivých kódů vzešla následující nejdůležitější zjištění. Několik respondentů uvedlo zlepšení komunikačních dovedností, zejména v oblasti **efektivní komunikace s klienty** a vyjednávání. Poslední vzdělávací akce, na které se zúčastnili, jim poskytla nové techniky a pravidla pro lepší interakci a prezentaci, což je klíčové pro úspěch v jejich rolích. Další participanti akcentovali dovednosti **efektivněji organizovat svůj pracovní den a zdokonalili své manažerské dovednosti**, včetně finančního řízení a plánování. Tyto dovednosti přímo přispívají k zvýšení jejich pracovní produktivity a jsou nezbytné pro úspěšné vedení týmů a projektů. Někteří respondenti zdůraznili osvojení **nových technických a specializovaných znalostí**, jako je práce s novými programy, finanční dovednosti a IT governance. Tyto znalosti umožňují lépe zvládat specifické úkoly v jejich pracovních rolích a přispívají k jejich profesnímu růstu.

Prostřednictvím další analýzy jsme chtěli zjistit, jak participanti hodnotí **dlouhodobý efekt vzdělávání na jejich pracovní výkonnost a profesní rozvoj**. Analýza odhalila, že respondenti oceňují dlouhodobý vliv vzdělávání na svůj profesní růst, zlepšení pracovních dovedností a pozitivní dopad na jejich loajalitu a spokojenost v práci. Účast na vzdělávání je tak z dlouhodobé perspektivy vnímána jako investice do osobního i profesního rozvoje, která přináší měřitelné výhody jak pro jednotlivce, tak pro organizaci. Z jednotlivých kódů vzešla následující nejdůležitější zjištění. Několik respondentů poukázalo na skutečnost, že pravidelná účast na vzdělávání se projevuje v dlouhodobém efektu na jejich pracovní výkonnost tím, že umožňuje **kontinuální rozvoj dovedností a udržení znalostí** aktuálních s nejnovějšími trendy a metodami v jejich oboru. Tento aspekt je klíčový pro zvyšování efektivity a schopnosti adaptace na nové výzvy. Někteří participanti uvedli jako klíčový aspekt dlouhodobého efektu vzdělávání **pracovní spokojenost a loajalitu** či **věrnost** ke společnosti AS ČR. Tento pocit spokojenosti a příslušnosti k firmě může vést k větší motivaci a setrvání ve společnosti, což má pozitivní dopad na celkovou pracovní morálku a produktivitu. Další participanti spatřují dlouhodobý efekt vzdělávání v neustálém **profesním růstu a postupu v kariéře**. Díky novým znalostem a dovednostem, které získávají na školeních, jsou lépe připraveni na zaujímání vyšších pozic a přijímání větších zodpovědností.

Dalším reflektovaným kritériem efektivity vzdělávání zaměstnanců ve společnosti AS bylo, jak organizace **hodnocení dopadu vzdělávání na pracovní procesy a týmové výsledky**. Participanti sdělovali své zkušenosti s tím, jak organizace zhodnotila dopad jejich nedávné účasti na vzdělávání na pracovní procesy a výsledky týmu. Výsledky analýzy poukázaly na různorodost v přístupu organizace AS ČR k hodnocení dopadu vzdělávání. Zatímco některé části mohou formálně hodnotit a uznávat přínos školení, jiné mohou tuto aktivitu považovat za běžnou součást práce, která nepotřebuje zvláštní pozornost. Tento rozdíl může ovlivnit vnímání a motivaci zaměstnanců k další účasti na vzdělávacích aktivitách. Z jednotlivých kódů vzešla následující nejdůležitější zjištění. Většina respondentů uvedla, že **nedošlo k žádnému oficiálnímu hodnocení jejich účasti na vzdělávání** ze strany organizace nebo týmového vedení. Mnozí vnímají, že účast na školení je **považována za samozřejmou povinnost** a nedostává se jí zvláštní pozornosti nebo ocenění. Dva participanti **pozorovali pozitivní změny** v pracovních procesech a výkonnosti týmu, které připisují svému vzdělávání, ačkoliv **nedostali oficiální zpětnou vazbu**. Toto naznačuje, že i **bez formálního uznání** může mít vzdělávání významný vliv na pracovní efektivitu. Participanti z řad vyššího managementu uvedli, že společnost AS ČR **si cení jejich účasti na** vzdělávacích programech a pravidelně **hodnotí jejich dopad pozitivně**, což přispívá k lepší efektivitě pracovních procesů a zlepšení týmových výsledků. Dané zjištění ukazuje na určitý vliv pracovního zařazení v hierarchii společnosti na hodnocení dopadu vzdělávání na pracovní procesy a týmové výsledky.



Výsledky analýzy týkající se subjektivního hodnocení participantů, jaké **konkrétní změny ve jejich pracovním přístupu zaznamenali po absolvování posledního vzdělávání** naznačuje, že vzdělávání může mít významný dopad na pracovní přístupy zaměstnanců, zlepšovat specifické dovednosti a techniky, které jsou relevantní pro jejich konkrétní role a zodpovědnosti. Z výsledků lze dovodit důležitost vzdělávání ve vztahu k podpoře kontinuálního profesního rozvoje a přizpůsobení pracovních metod. Z jednotlivých kódů vzešla následující nejdůležitější zjištění. Několik respondentů uvedlo, že po absolvování poslední vzdělávací akce u nich došlo **ke zlepšení v organizaci práce a plánování**. Osvojili si nové techniky pro efektivnější plánování a prioritizaci úkolů, což přímo přispívá k lepšímu řízení času a zvýšení produktivity. Participanté zaměstnaní na středních nemanžerských pozicích uvedli, že vzdělávání jim pomohlo **zlepšit komunikaci s klienty a vyjednávací dovednosti**. Změny zahrnují lepší schopnost přesvědčit klienty o přínosech produktů a efektivněji řešit jejich požadavky, což má přímý dopad na kvalitu služeb a spokojenost klientů. Participanté z řad vyššího managementu reflektovali „výtečnost“ poslední vzdělávací akce ve vztahu k manažerským dovednostem, neboť toto vzdělávání jim poskytlo znalosti a dovednosti pro **lepší strategické a finanční plánování**. Z uvedeného lze dovodit, že tato efektivita vzdělávací akce umožňuje zaměstnancům z řad vyššího managementu efektivnější řízení zdrojů a projektů, což vede k lepším výsledkům a zvýšené efektivitě celého týmu. Participantka zaměstnaná na juniorní pozici sdělila, že po účasti na posledním vzdělávání **nedošlo k žádným zásadním změnám v jejím přístupu k práci**, což naznačuje, že vzdělávání nemusí vždy přinést okamžitě viditelné změny v přístupu jednotlivce, zvláště pokud již mají vysokou úroveň profesionality.

Za důležité ve vztahu k efektivitě vzdělávání zaměstnanců lze považovat **vliv kvality nabízeného vzdělávání na pracovní spokojenost a pracovní produktivitu**. Analýza odhalila, jak rozmanitě mohou zaměstnanci vnímat vliv vzdělávání na jejich pracovní spokojenost a produktivitu. Získané informace mohou být pro organizaci užitečné při přizpůsobování a zlepšování vzdělávacích programů tak, aby lépe reagovaly na potřeby zaměstnanců a přispívaly k jejich celkové spokojenosti a efektivitě práce. Mnoha participanté je vzdělávání je vnímáno **jako klíčový faktor** pro zvyšování pracovní spokojenosti a sebevědomí. Tito participanté poukázali na skutečnost, že vzdělávání přispívá k jejich **sebepečetí a spokojenosti v práci**, protože jim umožňuje lépe rozumět a zvládat své pracovní role. Toto zahrnuje jak potřebu nezůstat pozadu v rychle se měnících oborech, tak pocit sebejistoty, který pramení z lepšího porozumění své práci. Někteří respondenté zdůraznili, že vzdělávání je kritické pro jejich **produktivitu** a schopnost adaptovat se na nové technologie nebo pracovní postupy. Zmiňují, že učení **nových dovedností** a metod jim umožňuje zůstat produktivními a konkurenceschopnými. Několik účastníků výzkumu poukázalo na to, že vliv vzdělávání na jejich pracovní spokojenost a produktivitu je **omezený** nebo smíšený. Zmiňují, že zatímco vzdělávání má určitý vliv, není to hlavní nebo zásadní faktor ovlivňující jejich pracovní výkonnost nebo spokojenost. Toto může být dáno kvalitou školení nebo osobními prioritami a očekáváními. Z výpovědí dalších participantů je zřejmé, že existuje potřeba **zlepšení v oblastech jako kvalita** školení a přizpůsobení vzdělávacích aktivit specifickým potřebám a cílům zaměstnanců. Toto ukazuje na potřebu lepšího zacílení vzdělávacích programů tak, aby byly pro zaměstnance skutečně přínosné a naplňující.

## Návrhy a doporučení k SVO<sub>6</sub>– hodnocení podpory a překážek ve vzdělávání

Na základě vyhodnocení SVO<sub>6</sub> jsou organizaci AS ČR navržena následující doporučení ke zlepšení pracovní výkonnosti, spokojenosti a profesního rozvoje ve vztahu ke vzdělávání zaměstnanců

- Zvýšení investic do cíleného vzdělávání – organizace by měla více investovat do specifických vzdělávacích programů, které jsou přímo spojené s potřebami a technologickými trendy relevantními pro IT oddělení.
- Pravidelné hodnocení výsledků vzdělávání – zavedení systému pravidelného měření a hodnocení efektivity vzdělávacích programů pomůže organizaci lépe pochopit, jak vzdělávání přispívá k pracovní výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.
- Integrace vzdělávání s kariérním růstem – vazba mezi účastí na školeních a kariérním postupem může motivovat zaměstnance k aktivnější účasti na vzdělávacích aktivitách.
- Flexibilní vzdělávací možnosti – nabídka různorodých forem vzdělávání, včetně online kurzů, workshopů a seminářů, umožní zaměstnancům lépe sladit své pracovní a vzdělávací potřeby.
- Zpětná vazba a adaptace programů – organizace by měla aktivně sbírat zpětnou vazbu od účastníků vzdělávacích programů a na základě toho pružně upravovat a vylepšovat nabízené kurzy a školení.

## SVO<sub>7</sub> VYKÁŽÍ SE V HODNOCENÍ AKTUÁLNÍCH TRENDŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ ROZDÍLY MEZI PARTICIPANTY PRACUJÍCÍMI NA NE-MANAŽERSKÝCH POZICÍCH A PARTICIPANTY MANAŽERY?

Z komparace výsledků zjišťujících názory na aktuální trend **zkracování času vzdělávacích akcí** vyplynuly určité rozdíly mezi sledovanými sub-soubory. Respondenti z *manažerských pozic jsou jednoznačně* pro kratší vzdělávací aktivity, což může odrážet jejich potřebu efektivně využívat čas nebo specifické požadavky jejich role. Naproti tomu u participantů v nemanážerských pozicích existuje jistá *variabilita v názorech*, ale *většina z nich stále preferuje kratší formy vzdělávání*. Tato informace může být užitečná pro organizaci AS při plánování a optimalizaci vzdělávacích programů pro různé typy zaměstnanců.

Výsledky porovnání názorů na využívání **herních prvků a teambuildingu ve vzdělávání zaměstnanců** ukazují *jasný rozdíl v názorech mezi* manažery a nemanážery ohledně užitečnosti teambuildingových aktivit a prvků gamifikace ve vzdělávání. *Manažeři mají silně pozitivní postoj* k tomuto přístupu, *naopak, názory mezi nemanážerskými pozicemi jsou více rozdělené*. Tento rozdíl může být způsoben různými očekáváními a zkušenostmi s teambuildingovými aktivitami a gamifikací v rámci různých úrovní organizace. Manažeři mohou vnímat tyto metody jako efektivní nástroje pro zlepšení týmové práce a motivace, zatímco nemanážeri mohou být méně přesvědčeni o jejich přínosu nebo mohou mít méně přímých zkušeností s jejich efekty. Tyto informace mohou být klíčové pro HR oddělení a vedení firmy při plánování a implementaci vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj a motivaci zaměstnanců.

Data z komparace výsledků zjišťujících názory na aktuální trend využívání prvků **diverzity managementu** ve vzdělávání zaměstnanců naznačila jisté rozdíly mezi sledovanými skupinami. Mezi respondenty - *manažery* panuje silná podpora pro orientaci vzdělávání zaměstnanců na témata diverzity managementu. Tento výsledek může odrážet povědomí manažerů o významu diverzity a inkluze ve firemním prostředí a jejich pohled na to, jak tato témata přispívají k lepší pracovní atmosféře a výkonnosti týmů. Na straně participantů

*nemanažerských* pozic se vykazaly více smíšené názory. To může ukazovat na nižší povědomí nebo prioritu témat diverzity mezi těmito zaměstnanci, možná kvůli nedostatku přímého zážitku pozitivních efektů programů diverzity managementu. Lze dovodit, že výsledky poukazují na potřebu dalšího vzdělávání a komunikace o významu diverzity a inkluzivních praktik ve všech úrovních organizace. Společnost AS by měla zvážit zintenzivnění svých snah o začlenění témat diverzity do svých vzdělávacích programů a zdůrazňovat jejich přínosy pro všechny zaměstnance.

Komparace výsledků zjišťujících názory na aktuální trend v podobě **zavedení jednotného systému pro správu vzdělávání** (Learning Management System; LMS) jednoznačně ukazuje, že jak manažeři, tak nemanazeři považují zavedení LMS za **užitečné** pro jejich organizaci. Výsledky indikují široké **uznání přínosů**, které LMS nabízí, jako je efektivní správa vzdělávacích aktivit, lepší dostupnost a organizace vzdělávacích zdrojů, personalizace vzdělávání a sledování pokroku zaměstnanců. Výsledky naznačují, že zjištěný konsensus představuje silný mandát pro vedení organizací, aby investovalo do implementace nebo vylepšení existujících systémů LMS, což pomůže zvýšit efektivitu vzdělávacích programů a podporovat profesní růst zaměstnanců. Obecně lze z výsledků dovodit, že organizace, které již LMS používají, by měly pokračovat ve své podpoře a rozvoji, zatímco ty, které systém ještě nemají, by měly zvážit jeho zavedení jako klíčovou součást své strategie vzdělávání.

Komparace průměrných skóre z hodnocení těch **forem, metod a způsobů vzdělávání**, které jsou řazeny k aktuálním trendům ve vzdělávání zaměstnanců, přinesla souhrnně zjištění o jistých rozdílech; zatímco **manažerům** nejvíce vyhovuje synchronní forma vzdělávání a E-learning, respondentům nemanazeřům nejvíce vyhovuje vzdělávání v zahraničí a vzdělávání mimo pracoviště. Obě skupiny považují rotace funkcí a vzdělávání s využitím sociálních sítí za méně vhodné. Z detailnějšího porovnání jednotlivých forem vzdělávání, mezi sledovanými sub-soubory vyplynulo následující. **Vzdělávání na pracovišti** hodnotili účastníci zaměstnaní na nemanazeřských pozicích pozitivně s průměrným skórem 3,83, což naznačuje, že jim tato forma celkem vyhovuje. Manažeři s průměrem 2,25 vyhodnotili tuto formu méně kladně, což může ukazovat na jejich preference pro flexibilnější nebo intenzivnější formy vzdělávání. **Vzdělávání mimo pracoviště** hodnotili nemanazeři velmi kladně hodnocené (průměr 4,00), což může ukazovat na preferenci separace vzdělávacího prostředí od pracovního. U manažerů hodnocení 2,75 indikuje, že tento způsob vzdělávání pro ně není tak atraktivní kvůli logistice nebo časovým požadavkům. **Asynchronní formu vzdělávání** vyhodnotili nemanazeři průměrem 2,83 jako mírně podprůměrnou, patrně kvůli nedostatku interakce a okamžité zpětné vazby. Hodnocení manažerů 3,25 napovídá, že tuto flexibilitu ocení více než nemanazeři, zřejmě kvůli možnosti lépe si plánovat svůj čas. S hodnocením 3,33 považují nemanazeři **synchronní formu vzdělávání** za dostatečně vyhovující, pravděpodobně kvůli bezprostřední interakci a možnosti okamžité zpětné vazby. Nejvyšší průměrné skóre (4,00) ve skupině manažerů značí silnou preferenci synchronní formy vzdělávání. Nepříliš velkou oblibu má u obou skupin **blended learning**. Nemanazeři s průměrem 2,33 nevyhodnotili tuto formu příliš kladně, snad kvůli nevhodné kombinaci online a osobních prvků. I u manažerů je hodnocení blended learningu nižší (průměr 2,50), což může signalizovat podobné důvody. Forma **samostatně řízeného vzdělávání** obdržela od nemanazeřů průměrné skóre 2,50, což naznačuje, že nemají dostatečné preference pro samostatné studium. Naopak manažeři s průměrem 3,50 tuto formu hodnotí kladněji, což naznačuje jejich schopnost a ochotu učit se nezávisle. **E-learning** vyhodnotili nemanazeři s hodnocením 3,83 jako vyhovující, což odpovídá trendu přijímání digitálních vzdělávacích technologií. Velmi kladné hodnocení e-learningu manažery (4,25) ukazuje na silnou preferenci pro tuto flexibilní a přístupnou formu vzdělávání. Hodnocení **M-learningu** nemanazeři 2,33 indikuje, že nejsou s tímto moderním přístupem příliš nadšení, možná kvůli

omezením spojeným s malými displeji a interaktivitou. Rovněž nízké skóre manažerů (2,25), naznačuje podobné důvody jako u nemanazeřů. **Koučování a mentoring** hodnotili nemanazeři s průměrem 2,83, což je spíše průměrné hodnocení, možná kvůli variabilitě závislé na osobnosti kouče nebo mentora. Hodnocení manažerů 3,25 ukazuje na mírnou preferenci této formy pro jejich profesní rozvoj. **Rotaci funkcí** hodnotili obě skupiny velmi nízkou (1,17 a 1,00), což naznačuje, že rotace funkcí není účastníky považována za populární či efektivní metodu vzdělávání zaměstnanců. Naopak **videokurzy** hodnotili obě skupiny velmi kladně (nemanazeři průměr (4,00; manažeři dokonce 4,75), což poukazuje na oblíbenost této flexibilní a vizuálně stimulující metody silnou preferenci této formy vzdělávání zaměstnanců. Naopak – možná trochu překvapivě – forma **vzdělávání s využitím sociálních sítí** získala v obou skupinách nízké ohodnocení (1,50 a 1,25), což může značit nedostatek efektivity nebo přijetí této metody. Relativně vysoký mezi oběma skupinami se vykázal v hodnocení **MBA studia**. Průměr hodnocení 2,00 u nemanazeřů naznačuje nízkou preferenci pro tuto nákladnou formu vzdělání. Vyšší hodnocení ve skupině manažerů (3,50) ukazuje na větší preferenci, patrně kvůli jejímu přínosu v rozvoji kariéry. U způsobu **vzdělávání v zahraničí** rozdíly mezi sledovanými skupinami nevykázaly. Vysoké průměrné hodnocení (4,50) u obou skupin ukazuje na silnou preferenci pro možnost získání mezinárodní zkušenosti v oblasti vzdělávání zaměstnanců. **Největší rozdíly v průměru hodnocení** se mezi sledovanými skupinami vykázaly ve vzdělávání na pracovišti (rozdíl = 1,58 bodu; vyšší preference skupiny účastníků z nemanazeřských pozic) a v MBA studiu (rozdíl = 1,50 bodu; vyšší preference skupiny účastníků manažerů)

Komparace výsledků zjišťujících, zda se účastníci z řad nemanazeřských a manažerských pozic liší v názoru na **důležitost vzdělávání v assessment centru a development centru** ukázala, že **manažeři** vnímají vzdělávání v těchto centrech jako **důležitější** součást vzdělávacích aktivit v organizaci ve **srovnání s nemanazeřskými pozicemi**. Tento postoj může odrážet jejich zkušenosti s přínosem těchto center pro vývoj vedoucích schopností a zlepšení týmové dynamiky. Na straně nemanazeřských pozic, i když většina vyjádřila kladný postoj, existuje jistá míra nejistoty a rezervovanosti, což je vidět v odpovědích „ani ano, ani ne“ a „spíše ne“. To může signalizovat nedostatečnou informovanost nebo osobní zkušenost s efektivitou těchto center v jejich profesním rozvoji. Tato diverzita v názorech může poukazovat na potřebu lépe komunikovat přínosy a cíle vzdělávacích aktivit v assessment a development centrech na úrovních úrovním zaměstnanců, aby bylo zajištěno širší porozumění a podpora těchto iniciativ v celé organizaci.

Komparace výsledků zjišťujících, zda se účastníci z řad nemanazeřských a manažerských pozic liší v názoru na zavedení **buddy systému** v organizaci ukázala, že **nemanazeřské pozice jsou výrazněji** pro zavedení buddy systému v organizaci ve srovnání s účastníky z řad manažerů. Toto může naznačovat, že **nemanazeřští zaměstnanci** vnímají buddy systém jako **užitečný nástroj** pro adaptaci na nové prostředí, získávání dovedností a vytváření pozitivních pracovních vztahů. Na straně manažerů je situace méně jednoznačná, kde 50 % podporuje systém, ale dalších 50 % je neutrálních. Tento rozdělený názor mezi manažery může odrážet nejistotu ohledně efektivity nebo významu buddy systému na manažerské úrovni, což může být důsledek jejich zkušeností nebo specifických potřeb týkajících se integrace a školení nových manažerů. Z výsledků lze dovodit, že společnost AS by měla provést analýzu, resp. zvýšit osvětu o přínosech a implementaci buddy systému k zajištění toho, že buddy systém bude v organizaci vnímán jako cenný pro všechny úrovně zaměstnanců.

Rozložení dat z hodnocení důležitosti využívání prvků **talent managementu** v rozvoji zaměstnanců přineslo zjištění o **shodném postoji obou sledovaných skupin**. Výsledky ukázaly, že jak manažeři, tak nemanazeři **jednomyslně** považují talent management za

důležitou součástí aktivit organizace zaměřených na rozvoj zaměstnanců. Plná podpora od obou skupin respondentů naznačuje silné přesvědčení o hodnotě systematického přístupu k rozpoznávání, rozvoji a udržení talentů v organizaci. Lze dovést, že tento konsensus představuje silný mandát pro společnost AS, aby se zaměřila na efektivní implementaci a posílení programů talent managementu. To může zahrnovat investice do nástrojů pro identifikaci a rozvoj dovedností, stejně jako strategie pro motivaci a udržení klíčových zaměstnanců, což v konečném důsledku přispívá k lepšímu výkonu celé organizace.

Komparace výsledků zjišťujících, zda se účastníci z řad nemanážerských a manažerských pozic liší v názoru **vhodnost/užitečnost využívání moderních technologií virtuální reality a umělé inteligence** ve vzdělávání zaměstnanců odhalila **značné rozdíly** v názorech mezi sledovanými sub-soubory. **Nemanážerské pozice vykazaly silný odpor** proti použití těchto technologií ve vzdělávání. Tato negativní reakce může být způsobena obavami z technologické složitosti, nedostatku osobního přístupu nebo nedostatečnými zkušenostmi s těmito technologiemi. Účastníci z řad **manažerů volili většinou neutrální variantu** odpovědi, což naznačuje, že i přes možný uznání potenciálu těchto technologií stále existují výhrady nebo nedostatek informací o jejich praktickém využití. Pouze menší část vyjádřila mírnou podporu. Získané výsledky poukazují na potřebu dalšího vzdělávání a demonstrace konkrétních přínosů virtuální reality a umělé inteligence v praxi, aby se zmírnily obavy a zvýšilo porozumění těmto technologiím mezi všemi úrovněmi zaměstnanců. Společnost AS by měla zvážit pilotní projekty nebo workshopy, které zaměstnancům umožní tuto technologii vyzkoušet a lépe pochopit její využitelnost a přínosy pro jejich vzdělávání a rozvoj.

### **Návrhy a doporučení k SVO<sub>7</sub> za účelem snížení rozdílů v hodnocení vzdělávání mezi účastníky z manažerských a nemanážerských pozic.**

Na základě vyhodnocení SVO<sub>7</sub> jsou organizaci AS ČR navržena následující doporučení ke snížení rozdílů v hodnocení vzdělávání mezi účastníky z manažerských a nemanážerských pozic.

- Flexibilní plánování vzdělávání - vzhledem k rozdílným preferencím manažerů a nemanážerů v délce vzdělávacích aktivit by organizace měla nabízet flexibilní možnosti, které umožňují zaměstnancům zvolit formát odpovídající jejich individuálním potřebám a časovým možnostem.
- Vzdělávací aktivity na míru – navrhnout vzdělávací aktivity, které jsou přizpůsobeny specifickým potřebám různých skupin zaměstnanců, a poskytovat více informací o přínosech teambuildingu a gamifikace, zejména pro nemanážerské pracovníky.
- Zvýšení povědomí o diverzitě – zintenzivnění vzdělávání a komunikace o významu diverzity a inkluzivních praktik na všech úrovních organizace, s cílem zlepšit povědomí a přijetí těchto konceptů mezi všemi zaměstnanci.
- Podpora a rozvoj systému pro správu vzdělávání – pokračovat v investicích do LMS pro podporu efektivního vzdělávání, zvyšovat jeho přístupnost a uživatelskou přívětivost pro všechny zaměstnance a pravidelně hodnotit jeho efektivitu.
- Personalizovaný přístup k vzdělávání – rozvíjet personalizované vzdělávací trajektorie, které respektují individuální kariérní cíle a potřeby zaměstnanců, zvláště v kontextu různých pozic a odpovědností v rámci organizace.

## 5 Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Primárním cílem práce bylo ověřit, zda aktuální trendy vzdělávání zaměstnanců jsou aplikované ve vybrané společnosti a zjistit, jak pracovníci IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti se sídlem v České republice subjektivně hodnotí uplatňování aktuálních trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve své organizaci. Sekundární cíl spočíval ve vymezení obecného teoretického pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ve vymezení aktuálních trendů v této oblasti a postavení vzdělávání v rámci personalistiky i strategického plánu společnosti.

V práci jsme se zaměřili na hodnocení vlivu a efektivity vzdělávacích programů v nadnárodní auditorské společnosti na pracovní výkonnost, spokojenost a profesní rozvoj zaměstnanců IT oddělení. Výzkumné šetření bylo provedeno v designu kvalitativního výzkumu na vzorku deseti participantů (tři ženy a sedm mužů; šest z nemanážerských a čtyři z manažerských pozic) z různých pozic v hierarchii organizační struktury sledované auditorské společnosti AS ČR. Data byla sesbírána s využitím semistrukturovaného rozhovoru a vyhodnocena s využitím postupů otevřeného a axiálního kódování. Prvotní analýza odpovědí respondentů identifikovala 50 kódů první úrovně a 184 kódů úrovně druhé. Výsledkem následných analýz bylo přiřazení kódů do šesti kategorií: 1) Aktuální trendy ve vzdělávání, 2) Možnosti vzdělávání v partnerských organizacích v zahraničí, 3) Motivace ke vzdělávání, 4) Cíle, produktivita a efektivita vzdělávání, 5) Podpora a překážky vzdělávání, 6) Vliv vzdělávání na pracovní výkonnost, spokojenost a profesní rozvoj. Samostatnou kategorií tvořila analýza odpovědí podle kritéria postavení v organizaci ve vztahu k manažerské funkci.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynuly následující nejdůležitější zjištění. Analýzou odpovědí respondentů a procesem kódování bylo zjištěno, že vzdělávání je vnímáno jako klíčový nástroj pro zlepšení efektivity a produktivity práce, jakož i pro osobní a profesní růst. Respondenti zdůraznili význam neustálého profesního rozvoje a aktualizace znalostí, což je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti ve rychle se vyvíjejících technologických a odborných oblastech. Z výzkumu dále vyplynulo, že existuje značná variabilita ve vnímání aktuálních trendů ve vzdělávání mezi manažery a nemanážerskými pracovníky. Zatímco manažeři mají tendenci preferovat kratší a intenzivnější formy vzdělávání, které efektivně využívají jejich čas, nemanážerské pracovníci vykazují různorodější názory, často vyjadřují potřebu více zahrnovat praktické aspekty a interaktivní metody, jako jsou teambuilding a gamifikace. Dále jsme zjistili, že organizace by měla zvýšit své úsilí v oblasti personalizace vzdělávacích programů a zlepšit komunikaci o dostupných vzdělávacích příležitostech. Respondenti z nemanážerských pozic často cítí nedostatek podpory a personalizace ve vzdělávání, což může mít negativní dopad na jejich motivaci a výsledky vzdělávání. Na základě zjištění doporučujeme, aby organizace zvažila následující kroky pro zlepšení efektivity svých vzdělávacích programů: 1) zavedení pravidelných zpětných vazeb a hodnocení efektivity vzdělávání, aby bylo možné lépe reagovat na potřeby a očekávání zaměstnanců; 2) rozvoj a implementace personalizovaných vzdělávacích plánů, které reflektují individuální kariérní cíle a potřeby zaměstnanců; 3) intenzivnější zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů týkajících se vzdělávání, což by mohlo zvýšit jejich motivaci a spokojenost; 4) zvýšení transparentnosti a dostupnosti informací o vzdělávacích programech, aby byli zaměstnanci lépe informováni o možnostech vzdělávání pro svůj profesní rozvoj.

V odpovědích respondentů se napříč různými tématy se opakovaně vynořovaly některé názory a zkušenosti participantů se vzděláváním zaměstnanců. Jinými slovy, některé postřehy rezonovaly napříč téměř všemi identifikovanými kategoriemi. Participantů se vzděláváním zaměstnanců spojuje sociální funkce, tvorbu kontaktů a networking. Práce přinesla zjištění o vlivu pozice/postavení respondentů ve společnosti AS ČR. Respondenti z vyšších manažerských pozic uváděli obecně pozitivnější a „optimističtější“ pohled na kvalitu vzdělávání zaměstnanců ve sledované organizaci. Respondenti z nižších pracovních pozic opakovaně vyjadřovali touhu po větší podpoře ze strany organizace, rovnějším přístupu k příležitostem ve vzdělávání a rozvoji všech členů organizace či týmu. V odpovědích se často vyskytovalo přání participantů po větší podpoře ze strany HR oddělení. Respondenti dále ve velké míře uváděli, že ke zlepšení kvality vzdělávání by přispěla větší časová dotace pro vzdělávání („learning days“), flexibilita pracovního harmonogramu či personalizace a individualizace nabízeného vzdělávání. Většina respondentů vnímá vzdělávání zaměstnanců jako důležitou součást pro osobní a kariéerní rozvoj a profesní růst.

Závěrem lze na základě výsledných zjištění konstatovat, že podle názoru participantů jsou efektivní vzdělávací programy důležité pro podporu pracovní výkonnosti, spokojenosti a profesního rozvoje zaměstnanců. Díky průběžnému hodnocení a adaptaci vzdělávacích strategií může organizace AS ČR nejen zlepšit své interní procesy, ale také posílit loajalitu a produktivitu svých zaměstnanců. Implementace doporučených kroků může napomoci k dosažení těchto cílů.

# Literatura

## Primární zdroje

Směrnice OECD pro nadnárodní podniky. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2013.

## Monografie

Armstrong, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

BIECH, Elaine. *Training & Development For Dummies*. Hoboken NJ: Joh Wiley & Sons.Inc, 2015. ISBN 978-1-119-07633-9.

DEPOO, Lucie, ŠNÝDROVÁ, Markéta, ŠNÝDROVÁ, Ivana a kol. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN978-80-88330-20-2.

FARKAČOVÁ, Lenka. *Strategické řízení lidských zdrojů – modely a trendy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2022. ISBN978-80-7408-236-8.

GAVORA, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HANZELKOVÁ, Alena. *Personální strategie krok za krokem*. Brno: International Business School, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

HAYESOVÁ, Nicol. *Základy sociální psychologie*. 6. vydání. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-909-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHRÁSKA, Miroslav. *Úvod do kvantitativního výzkumu. Základy kvantitativně orientovaného výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0765-5.

JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. *Zajištění lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-37-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN978-80-7261-168-3.

LIKER, Jeffrey K. a MEIER, P. David. *Toyota talent. Řízení rozvoje zaměstnanců*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

ROHLÍKOVÁ, Lucie. *Flexibilní učení a flexibilní formy vzdělávání na vysoké škole*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2023. ISBN. 978-80-261-1154-2.

SWANSON, Richar, A. *Foundations of Human Resource Development, Third Edition*: Broadway: Berret-Koehler Publishers, 2022. ISBN 978-1-5230-9209-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.



ŠVARÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-262-0644-6.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikatelské prostředí*. Distanční studijní text. Karviná: Slezská univerzita, 2020. ISBN neuvedeno.

### Časopisecké stati

ČERMÁK, Ivo. *Myslet narativně (kvalitativní výzkum „on the road“)*. ČERMÁK, Ivo a Michal MIOVSKÝ (Ed). Sborník z konference Kvalitativní výzkum ve vědách o člověku na prahu třetího tisíciletí Brno: Psychologický ústav AV ČR, 2002, s. 11-13. ISBN 80-866-2003-4.

HEROUT, Lukáš. *M-Learning ve vzdělávání*. In: BENDL, S., ZVÍROTSKÝ, M. *Místo vzdělávání v současné společnosti: paradigmata - ideje - realizace. Sborník z 18. výroční konference ČPdS (Praha, 16. - 17. 2. 2011)*. Brno: Tribun EU, 2011, s. 89-192. ISBN 978-80-263-0046-5.

HUDCOVÁ, Šárka. *Interní sociální sítě jako nástroj pro řízení znalostí*. Ekonomické Listy, 2015; Vol. 6, Issue 2, p.25 ISSN 1804-4166.

CHYTRÝ, Vlastimil a Roman KROUFEK. *Možnosti využití Likertovy škály – základní principy aplikace v pedagogickém výzkumu a demonstrace na příkladu zjišťování vztahu člověka k přírodě*. SCIED, 2017; Vol. 8, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.14712/18047106.591>

PECINA, Pavel a Peter MARINIČ. *Virtuální realita a umělá inteligence jako zásadní fenomény odborného vzdělávání*. Mezinárodní vědecká konference ICOLLE 2023. DOI: <https://doi.org/10.11118/978-80-7509-958-7-0106>

ROD, Aleš. *Likertovo škálování*. E-LOGOS, 2012; Vol. 19, Issue 1, s. 1-13. DOI: [10.18267/j.e-logos.327](https://doi.org/10.18267/j.e-logos.327)

### Internetové zdroje

FARA, Pavel (2021). *I firmy mohou využívat „Kurzy pro radost*. [online] ©HR News [cit. 21.11.2023]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/i-firmy-mohou-vyuzivat-kurzy-pro-radost-id-4002959>

HAVELKA, Radek (2019a) *Aktuální trendy ve firemním vzdělávání I*. [online] ©HR News [cit. 26.11.2023]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-i-id-3701033>

HAVELKA, Radek (2019b). *Aktuální trendy ve firemním vzdělávání III*. [online] ©HR News [cit. 26.11.2023]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-iii-id-3701039>

KEMENYOVÁ, Zuzana (2023). *Zkušenosti nestačí, lektor videokurzů musí mít osobní charisma, faktor X, kterým na lidi zapůsobí jako vzor*. [online] ©Hospodářské noviny.cz [cit. 21.11.2023]. Dostupné z: <https://www.hrnoviny.cz/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-iii-id-3701039>

6.12.2023]. Dostupné z: <https://benative.hn.cz/c1-67206270-videokurz-neni-serial-na-netflixu-kdyz-mu-nevenujete-pozornost-moc-vam-z-nej-v-hlave-nezustane>

KMOŠEK, Petr (2023). *Talent Management*. [online] ©Kmosek.cz [cit. 4.12.2023]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/talent-management/>

KOLEKTIV AUTORŮ (2020). *Vzdělávání zaměstnanců a vše, co by o něm měl personalista vědět*. [online] ©Magazín LMC [cit. 29.11.2023]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet>

KOLEKTIV AUTORŮ (2019). *Microlearning (m-learning). Výhody, formáty, příklady a použití mikro školení v praxi*. [online] ©BOZP.cz [cit. 24.11.2023]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/microlearning/>

KOZÁK, Jan (2023). *LMS platformy jako cesta k modernímu vzdělávání zaměstnanců*. [online] ©Seyfor [cit. 21.11.2023]. Dostupné z: <https://www.seyfor.com/cs-cz/lms-platformy-jako-cesta-k-modernimu-vzdelavani-zamestnancu>

MIČIENKA, Marek. (2023). *Videokurz není seriál na Netflixu. Když mu nevěnujete pozornost, moc vám z něj v hlavě nezůstane*. [online] ©HN Podcast [cit. 4.12.2023]. Dostupné z: <https://www.spreaker.com/episode/videokurz-neni-serial-na-netflixu-kdyz-mu-nedate-pozornost-moc-vam-z-nej-v-hlave-nezustane--53916988>

PULICHINO, Joe. (2023). *How to Use LinkedIn Learning as Employee Training Software*. [online] ©Linkendin.com [cit. 22.11.2023]. Dostupné z: <https://learning.linkedin.com/resources/learning-tech/employee-training-solutions-online-learning>

# Přílohy

## Příloha 1: Předpřipravené tázací otázky

- 1) Jaký je Váš osobní názor na způsob, jakým organizace podporuje a poskytuje vzdělávací příležitosti svým zaměstnancům?
- 2) Jak vnímáte hlavní cíle vzdělávacího programu naší organizace?
- 3) Jaké jsou Vaše zkušenosti s konkrétními vzdělávacími metodami a nástroji, které organizace využívá při rozvoji dovedností zaměstnanců?
- 4) Jak hodnotíte aktuální nabídku školicích programů, které organizace poskytuje v rámci Vaší pozice?
- 5) Jak často využíváte nabízená vzdělávací školení a kurzy?
- 6) Která konkrétní témata byste si přál/a více pokrýt ve školeních?
- 7) Jak organizace reaguje na Vaše individuální požadavky na vzdělávání?
- 8) Jaké jsou Vaše zkušenosti s kvalitou a relevancí poskytovaných školení?
- 9) Jak vnímáte možnosti pro rozvoj měkkých dovedností v rámci nabízených vzdělávacích programů?
- 10) Jaké další možnosti vzdělávání byste si přál mít k dispozici v rámci své pracovní pozice?
- 11) Jak organizace zohledňuje Vaše individuální potřeby a cíle při tvorbě vzdělávacích programů?
- 12) Jakým způsobem organizace reaguje na Vaše žádosti o specifická školení nebo kurzy?
- 13) Jaká jsou Vaše očekávání ohledně zpětné vazby týkající se poskytovaných vzdělávacích aktivit?
- 14) Jak podle Vás organizace zvládá udržet krok s rychlými změnami a novými technologiemi v rámci vzdělávacích programů?
- 15) Jaká jsou Vaše očekávání ohledně budoucích vzdělávacích možností a rozvoje kariéry naší organizaci?
- 16) Jaká je Vaše zkušenost s individuálními konzultacemi ohledně svého profesního rozvoje s HR oddělením?
- 17) Jak vnímáte komunikaci a transparentnost ze strany HR oddělení ohledně nabídky vzdělávacích možností?
- 18) Jak byste ocenil/a možnost účastnit se školení v rámci partnerských zemí jako součást
- 19) Byla Vám již nabídnuta možnost účastnit se školení v rámci partnerských zemí za dobu svého působení ve společnosti?
- 20) Jak by se podle Vás mohla organizace více angažovat v poskytování příležitostí k účasti na školeních v rámci partnerských zemí?
- 21) Jaký by byl podle Vás ideální formát mezinárodního školení v rámci partnerských zemí?
- 22) Jaké formy vzdělávání organizace poskytuje?
- 23) Jak organizace podporuje a motivuje zaměstnance k účasti na online nebo onsite školeních?
- 24) Co Vás motivuje k účasti na školeních, které organizace pořádá buď on-line nebo on-site?
- 25) Jaké jsou Vaše osobní cíle a očekávání ohledně vlastního rozvoje prostřednictvím účasti na on-line nebo on-site školeních?
- 26) Jaký vliv má Vaše účast na on-line nebo on-site školení na Vaši pracovní efektivitu a výkon?
- 27) Jaký vliv má pro Vás osobní motivace a zájem o vlastní profesní rozvoj na Vaši účast na školeních?
- 28) Co Vás nejvíce motivuje k účasti na školeních pořádaných přímo organizací?
- 29) Jak organizace může lépe podporovat Vaši motivaci k účasti na vzdělávání?

- 30) Jaké konkrétní kroky by organizace ještě mohla podniknout k posílení Vaší motivace k účasti na vzdělávání?
- 31) Jaké další formy podpory by Vás motivovaly k pravidelné účasti na vzdělávání?
- 32) Jaké jsou Vaše očekávání ohledně podpory ze strany vedení organizace při dosahování vašich profesních cílů skrze vzdělávání?
- 33) Jak by Vás organizace mohla lépe motivovat k pravidelné účasti na vzdělávání v dlouhodobém horizontu?
- 34) Jaký konkrétní vliv má účast na vzdělávání na Vaši pracovní produktivitu a efektivitu?
- 35) Jaký je dlouhodobý efekt účasti na vzdělávání na Vaši pracovní výkonnost a profesní rozvoj?
- 36) Jaké konkrétní dovednosti jste získal/a či zdokonalil/a díky účasti na posledním vzdělávání?
- 37) Jak organizace hodnotila dopad Vaší nedávného účasti na vzdělávání na pracovní procesy a výsledky týmu?
- 38) Jaké konkrétní změny ve Vašem pracovním přístupu jste zaznamenal/a po absolvování posledního školení?
- 39) Jaká konkrétní opatření by organizace mohla přijmout k podpoře Vašeho dalšího profesního rozvoje?
- 40) Jak byste hodnotil/a dosavadní podporu organizace ve tvém profesním rozvoji a vzdělávání?
- 41) Jaké jsou podle Vás nejčastější překážky, které brání klíčovým zaměstnancům v plném využití nabízených vzdělávacích příležitostí?
- 42) Jakým způsobem organizace reaguje na identifikované překážky využití vzdělávacích příležitostí klíčovými zaměstnanci?
- 43) Jaké jsou Vaše očekávání ohledně budoucího rozvoje vzdělávacích programů v organizaci?
- 44) Vyhovuje Vám současný trend kratších vzdělávacích aktivit? Jaká je Vaše konkrétní zkušenost, resp. názor na trend kratších vzdělávacích aktivit v rámci rozvoje zaměstnanců? Jaká je podle Vás vhodná délka vzdělávání?
- 45) Je podle Vás užitečné využívat ve vzdělávání zaměstnanců teambuildingové aktivity a prvky gamifikace (herní prvky)? Jaká je Vaše konkrétní zkušenost, resp. názor na využívání teambuildingu a herních prvků ve vzdělávání?
- 46) Je podle Vás užitečné orientovat vzdělávání zaměstnanců v intencích diverzity managementu (témata inkluze, kulturní rozmanitost, věkové diverzity inkluze ad.)? Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání diverzity managementu ve vzdělávání zaměstnanců?
- 47) Je podle Vás užitečné, aby organizace měla zaveden Systém pro správu vzdělávání (Learning Management systém)? Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na zavedení a využívání Systému pro správu vzdělávání v organizaci?
- 48) Ohodnoťte prosím na stupnici 1 (vyhovuje nejméně) až 5 (vyhovuje nejvíce) níže uvedené formy a způsoby vzdělávání podle toho, jak Vám osobně vyhovují. Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na výše uvedené formy a způsoby vzdělávání?
- 49) Považujete za důležité, aby nedílnou součástí vzdělávacích aktivit organizace bylo vzdělávání v assessment centru a development centru? Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání vzdělávání v assessment centru a development centru?
- 50) Považujete za důležité, aby organizace měla zavedený buddy systém? Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání buddy systému v organizaci?

- 51) Považujete za důležité, aby nedílnou součástí aktivit organizace, které jsou zaměřené na rozvoj zaměstnanců, byl i talent management? Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na zavedení a využívání talent managementu v organizaci?
- 52) Považujete za vhodné a užitečné využívat ve vzdělávání zaměstnanců virtuální realitu umělou inteligenci? Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání virtuální reality a umělé inteligence ve vzdělávání zaměstnanců?

## Příloha 2: Přepisy rozhovorů v tabulkách

Jaký je váš osobní názor na způsob, jakým organizace podporuje a poskytuje vzdělávací příležitosti svým zaměstnancům?	
AK	Generický, neosobní a zároveň hodně obsáhlý a dostupný.
ML	Obecně organizace podporuje v rozvoji, ale nabídka školení se opakuje.
MH	Možností je hodně, které nabízí firma jako celek, ale v našem případě záleží na konkrétní teamleaderovi – možností má hodně, ale neumíme využít.
MS	Já osobně jsem domluven se svým nadřízeným na konkrétních certifikátech, které mi firmaproplatí. Tyto jsem si našel sám, a konzultoval je se svým nadřízeným, tak abych si vybraltakové, které mají smysl. To, si myslím, je skvělé, že firma podporuje vzdělání v oblastech, které její zaměstnance konkrétně zajímají, a dovolí jim si vybrat. Co by to mohlo ještě vylepšit – třeba kdyby firma, respektive konkrétní tým pro každou svou pozici shrnula, a i neoficiálně doporučila nějaké certifikace v těchto určitých oblastech, o kterých se dlouhodobě ví, že jsou na trhu chtěné.
ON	Placených školení je hodně, firma ale neposkytne na ně čas. Věčný boj.
TK	Řekl bych, že jsou v pořádku.
JH	Ocenil bych větší podporu ze strany organizace, zvláště ve specifických oblastech.
JB	Způsob podpory a poskytování vzdělávacích příležitostí považuji za dostačující a mě osobně vyhovující.
MK	Určitě podporuje vzdělávání zaměstnanců, ale mělo by být více cílené na individuální potřeby.
PD	Uvítal bych větší možnosti, většinou si certifikace atd. zařizují po vlastní ose.

Jak vnímáte hlavní cíle vzdělávacího programu vaší organizace?	
AK	Benefitní pro firmu, ne pro zaměstnance.
ML	Z mé pozice nejsem seznámena s hlavními cíly organizace v oblasti vzdělávání.
MH	Přenechání odpovědnosti na zaměstnance, není tam cesta co bys měla absolvovat, aby ses posunula dál, to mi chybí.
MS	Obecně o nějakém „vzdělávacím programu“ v naší firmě nevím.
ON	Ty mi nikdo nikdy neřekl – tuším – držet krok s technologickými změnami.
TK	Nejsem si vědom, jaké jsou cíle organizace.
JH	Ocenil bych větší individualitu, firma se v této oblasti chová „plošně“.
JB	Hlavní cíle vzdělávacího programu organizace znám jen obecně, nemám k nim zásadní výhrady.
MK	Vnímám pozitivně, zvláště když jsou přínosné jak pro firmu, tak pro zaměstnance.
PD	Cíle vnímám pozitivně, pokud splní očekávání mě i mých kolegů z týmu.

<b>Jaké jsou vaše zkušenosti s konkrétními vzdělávacími metodami a nástroji, které organizace využívá při rozvoji dovedností zaměstnanců?</b>	
AK	Vadilo mi, že osoby, které to školili neuměli školit.
ML	Mám zkušenosti pouze s volně dostupným školením a vnímám nedostatky v odbornosti lektorů.
MH	Co jsem se účastnila tréninku, zkušenost dobrá, vždy to vedli lidé „na svém místě“, spousta kurzů co máme k dispozici – ale těžké si vybrat.
MS	Když nepočítám Udemy (což není náš firemní nástroj, ale externí platforma), tak nevím o žádném konkrétním firemním nástroji pro rozvoj IT dovedností. Kdybych počítal udemy, tak tam dělám aktuálně bodíky (contact hours) pro jeden konkrétní certifikát na agilní řízení.
ON	Mám zkušenosti pouze s platformami, kde se sdílí know-how.
TK	Celkem dobré.
JH	Interní platformy nepoužívám, s externími jsem spokojen.
JB	Metody a nástroje vzdělávání odpovídají vcelku mým požadavkům.
MK	Moje zkušenosti jsou vesměs pozitivní.
PD	Velmi dobré, ale mohu hodnotit pouze placené kurzy.

<b>Jak hodnotíte efektivitu vzdělávacích programů, které organizace poskytuje?</b>	
AK	Průměr.
ML	Čekala jsem, že se nabídka bude měnit, ale každý měsíc je vesměs stejná.
MH	To co bylo osobně ve firmě, bylo efektivní, teoretická část i praktická, on-line kurzy moc efektivně nevnímám.
MS	Vzhledem k tomu, že jak píšou výše, o žádném firemním nevím, tak nemohu hodnotit efektivitu.
ON	Hodnotím dobře.
TK	Řekl bych, že největší efektivitu mají ty kurzy, které si najdu sám a hodí se mi pro výkon mého povolání. Obecné kurzy co nabízí organizace neznám, neúčastním se.
JH	Vyloženě ty které potřebuji pro svou profesi hodnotím efektivně, zbytek nevím.
JB	Efektivita vzdělávacích programů je u obecně zaměřených témat které organizace poskytuje logicky nejvyšší u nově přichozích zaměstnanců, pro které je obsah z větší části novinkou. Speciálně a užěji zaměřené programy jsou větším přínosem pro dlouhodobější a zkušenější zaměstnance organizace.
MK	Většinou kladně.
PD	Dobře, ale efektivnější by bylo kdyby HR více naslouchalo požadavkům mého týmu na zaměření školení. To se zatím moc neděje.

<b>Jak často se osobně účastníte vzdělávacích aktivit ve vaší organizaci?</b>	
AK	Jednou za půl roku.
ML	Zhruba jednou za půl roku on-line, osobně jednou za rok. Ráda bych se účastnila více volitelných kurzů, nemám ale podporu svých nadřízených.

MH	Jednou za půl roku osobně, studium materiálů každý měsíc.
MS	Obecně vzdělávací aktivity pro IT explicitně zastřešované firmou myslím že nemáme, všechno je to outsourcované na externí firmy, které nabízí vzdělávací kurzy, kterých mohou zaměstnanci využít. Nebo pak to Udemy, kde jak jsem říkal aktuálně dělám bodíky pro jeden certifikát.
ON	Dle pracovní potřeby, docela často, kvalifikovat je těžké, jednou do měsíce například.
TK	Zhruba jednou za rok pokud jde o školení ve firmě. On-line častěji.
JH	Dle potřeby. Zhruba jednou za dva měsíce.
JB	Zhruba dvakrát ročně. Je to podmíněno kladným stanoviskem nadřízeného a volnými termíny.
MK	Asi tak jednou za kvartál, více méně dle potřeby.
PD	Dle karierních potřeb.

**Jaké jsou vaše postřehy ohledně výběru témat pro vzdělávací kurzy a školení v této oblasti?**

AK	Na kurzy byla americká stránka např. na bitcoin – školení přímo v organizaci nebyly moc dobré.
ML	Ocenila bych více doporučení ze strany HR, vím, v jaké oblasti bych se chtěla vzdělávat, ale chybí mi podpora a doporučení jak z HR, tak nadřízených.
MH	V rámci soft-skills je výběr dobrý, více školení na hard-skills – máme třeba excel, ale je to hodně základní.
MS	Možná nerozumím otázce. Pokud jde o můj výběr témat, které mě zajímají – zajímám se hlavně o agilní řízení projektů.
ON	Některé jsou úplně mimo oblast mého zájmu.
TK	Z mého pohledu velmi obecné, volně dostupné kurzy jsou na základní úrovni.
JH	Vidím mezery v dostupných školeních na hard-skills.
JB	Uvítal bych procentuálně větší podíl vzdělávacích témat ve své oboru (SW, programování).
MK	Jak jsem již zmiňoval, témata jsou vybírána vzhledem k cílům organizace, jako zvyšování kvalifikace, odborné školení v oblasti IT a financí.
PD	Školení je mnoho, ale ocenil bych lepší zaměření na konkrétní pracovní pozice a oblasti zaměření jednotlivých týmů.

**Jaké jsou vaše vnitřní motivy pro účast na vzdělávacích programech, které nejsou povinné?**

AK	Abych si rozšiřovala znalosti v různých oborech, čistě vlastní motivace.
ML	Vnitřní motivace neustále se vzdělávat a profesně a osobnostně se posouvat.
MH	Osobní rozvoj, baví mě to.
MS	Záleží na ROI, tj. jestli vyhodnotím, že pro mě má daná akce nějakou potenciální přidanou hodnotu. A přidaná hodnota nemusí být jen, že se "naučím něco nového". Klidně se zúčastním i nepovinných přednášek na témata, která už znám, když je přednáší zajímaví lidé, kteří se na danou věc mohou dívat třeba z jiného úhlu pohledu, než který je mi známý. Jsem zastáncem toho, že jedna věc může být vnímána nekonečnými způsoby, a tudíž není cílem "naučit se" danou problematiku, ale spíš "ovládnout" danou problematiku - což jsou za mě dvě různé věci. A taky se nemusím účastnit přednášek jen kvůli vzdělávání obecně, ale i kvůli potenciálnímu networkingu.



ON	Abych mohl dobře dělat svojí práci , technologicky validní.
TK	Být schopen vykonávat svou práci nejlépe jak mohu.
JH	Vnitřní motivace a touha být nejlepší v profesi, kterou vykonávám.
JB	Hlavním motivem je nezaostávat ve vědomostech za svými spolupracovníky, seznamovat se s novinkami v oboru.
MK	Hodnocení kvality a vlastní zvýšení kvality.
PD	Zlepšení svých profesních skills.

**Jak organizace zohledňuje vaše potřeby a cíle při vytváření vzdělávacích opatření?**

AK	Nijak – ale záleží na úrovni jaké jsi.
ML	Vůbec.
MH	Myslím si, že nijak. Líbilo by se mi vytvoření karierního plánu viz. jiné oddělení.
MS	Jak jsem zmínil v první otázce, u mě konkrétně proběhly konzultace s mým nadřízeným, kde jsem si řekl, co mě zajímá, a můj nadřízený na to řekl, co má smysl, a našli jsme průnik. Tak je to myslím OK.
ON	Plošně ne, chtělo by to vytvořit karierní plán.
TK	Nijak, ocenil bych více aktivity ze strany HR.
JH	Nejsem si vědom, že by se nás kdy kdo ptal na naše potřeby ohledně vzdělávání. V týmu si zajišťujeme a dohledáváme většinou sami dle aktuálních potřeb.
JB	Z mé pozice mám malý vliv na cíle vzdělávacích opatření. Mé potřeby ve vzdělávání diskutuji se svým nadřízeným.
MK	Podle ročních pohovorů s HR a vzhledem k cílům organizace.
PD	Řekl bych , že zohledňuje.

**Jaká jsou vaše očekávání ohledně zpětné vazby od zaměstnanců týkající se poskytovaných vzdělávacích aktivit?**

AK	Podpora v růstu ze strany HR.
ML	Čekala bych zájem o zjištění potřeb ze strany oddělení co má vzdělávání na starost od jednotlivých úrovní pracovních pozic.
MH	Měli by více a častěji sledovat potřeby zaměstnanců a na to reagovat, nikdy se nikdo neptal.
MS	To by měl asi říct nějaký člověk, který má u nás vzdělávání na starost.
ON	Feed back mě nezajímá.
TK	Čekal bych, že na feedback bude kladen větší důraz.
JH	Mám zkušenost pouze s hodnocením pomocí QR kódů, ale vyhodnocení není nikde dostupné.
JB	Očekával bych po každé vzdělávací aktivitě velmi stručný anonymní dotazník pro školené zaměstnance, jak věcně hodnotí vzdělávací akci včetně osoby přednášejícího.
MK	Očekávám vždy zpětnou vazbu, jak od zaměstnanců, tak od vzdělávajících.

PD	Minimálně dotaz přímo na místě školení a případně průběžně zjišťovat ze strany HR potřeby a hodnocení za celý náš tým, to se aktuálně neděje, zde vidím prostor pro zlepšení.
----	---

<b>Jak vnímáte vliv vzdělávání na vaši pracovní spokojenost a produktivitu?</b>	
AK	Myslela jsem si, že mě to bude víc naplňovat, ale to se nedělo, protože ty školení byly špatné.
ML	Vzdělávám se ráda a tím pádem je to jedna za součástí mé pracovní spokojenosti, ale rozhodně nemohu říci, že je jediná.
MH	Důležitý faktor pro spokojenost, pro produktivitu úplně ne.
MS	Obecně v oboru IT je velmi důležité „nezůstat pozadu“ a kontinuálně sledovat měnící se trendy. Zároveň je ale důležité umět kriticky přemýšlet a vědět, kdy je něco skutečně pouze trend, a kdy něco má nějakou potenciální dlouhodobou hodnotu. Pokud je toho člověk schopný, a vzdělává se v těchto kriticky zhodnocených věcech, je to v praxi velmi využitelné, a tak bych i řekl, že to vede k nějaké „pracovní spokojenosti“ – člověk se samozřejmě cítí sebevědoměji, když ví o čem mluví. A vyšší sebevědomí může vést i k větší produktivitě.
ON	Vzdělávání je kritické pro produktivitu – taky je to důležité – když se učím nové věci.
TK	Vnímám částečně.
JH	Dodá mi sebevědomí ve vědomí, že vím o čem mluvím a rozumím práci, kterou dělám, ale neřekl bych, že významně ovlivňuje mou produktivitu.
JB	Vliv nesporně má, ale ne zásadní.
MK	Většinou pozitivně.
PD	Vliv vnímám jak v pracovní, tak osobní sféře. Člověk by se měl neustále vzdělávat.

<b>Jaké jsou vaše zkušenosti s přínosy pro organizaci z investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v oblasti vzdělávání?</b>	
AK	To jde mimo nás, nemohu se vyjadřovat.
ML	Jaké jsou přínosy nevím.
MH	V oblasti manažerů velmi přínosné.
MS	Žádné – nejsem v manažerské roli.
ON	Vždy se vyplatí, pokud to má souvislost s rozvojem prací, měla by to být priorita – resp. Nové věci.
TK	Jaké jsou přínosy netuším.
JH	Z pohledu manažera přínosné.
JB	Nelze zevšeobecnit. Pokud je oblast vzdělávání pro zaměstnance přínosem pro rozvoj aktivit a znalostí, které jsou obsahem jeho pracovní náplně, za kterou dostává mzdu, tak se investice do vzdělávání několikanásobně organizaci vrátí.
MK	Každá vzdělávací aktivita, by měla vést k vyšším a optimálnější výkonům, jak zaměstnanců, tak organizace.
PD	Přínosné.

<b>Jak organizace motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávacích programech z vašeho pohledu?</b>	
AK	Nijak.
ML	Vůbec.
MH	Nijak, maximálně na úrovni team leaderů.
MS	Obecně myslím, že se s tím přirozeně počítá a očekává se to. Úplně motivací bych to nenazýval, prostě se to očekává. Aspoň z mého pohledu. Možná co, tak díky certifikacím v určité roli se může zaměstnanec k té dané roli lépe dostat. Například, já jsem teď systémový analytik, ale třeba bych se chtěl věnovat v budoucnosti i řízení projektů. Certifikace v agilním řízení mi tak může pomoci dané roli lépe dosáhnout. To by se dalo označit jako motivace, ale nejde to od firmy, prostě obecně když něco někdo chce, musí ukázat, že pro to má předpoklady.
ON	Nijak zvlášť.
TK	Nemotivuje.
JH	Nevzpomínám si, kdy by mě kdo motivoval, motivuji se sám.
JB	Je ve vlastní zájmu zaměstnance, aby se průběžně vzdělával a na pracovním trhu tak měl vyšší hodnotu.
MK	Určitě už to, že je ochotná a schopná do těchto programů investovat, vnímám jako velké plus.
PD	Na naší úrovni bych řekl, že motivuje.

<b>Jaká jsou vaše očekávání ohledně návratnosti investic do vzdělávacích programů?</b>	
AK	Tím že školení pracovní úroveň zaměstnanců zlepší a tím se jim zlepší plat.
ML	Finanční ocenění ze strany nadřízených.
MH	Nedokážu říct. Doufám, že mi to v prof.rozvoji pomůže.
MS	Žádné – nejsem v manažerské roli.
ON	To je otázka spíš na HR, patří HR. Lepší uplatnění na trhu práce.
TK	Finanční zlepšení.
JH	Z pohledu manažera mám velké očekávání.
JB	Návratnost investic do vzdělávacích programů je přímo úměrná praktickým uplatněním nově nabytých znalostí v pracovní náplni zaměstnance.
MK	Vysoká.
PD	Očekávání jsou pochopitelně velká.

<b>Jaké faktory ovlivňují vaše rozhodnutí zúčastnit se vzdělávacích akcí?</b>	
AK	Hodnocení ostatních toho školení a můj vl. osobní zájem a zda to má benefit k mému kariérnímu růstu.
ML	Osobní zájem o téma a také zdokonalení v rámci své kariéry.

MH	Téma, čas, finance, manažer.
MS	Člověk se musí neustále posouvat. Žralok, co se nepohybuje kupředu, je mrtvý žralok.
ON	Aktuální potřeba znalostí. Aktuálně například v AI.
TK	Čas, uplatnitelnost.
JH	Uplatnění v rámci mé profese.
JB	Vhodné téma, které mne zajímá a pracovní se mu věnuji.
MK	Prospěšnost pro mne i pro organizaci, zvýšení mé ceny na trhu práce.
PD	Aktuální pracovní potřeby, čas.

<b>Jak si představujete možnosti pro další rozvoj a zdokonalení vzdělávacích programů ve vaší organizaci?</b>	
AK	Jazykové školení byly omezené. Ty bych zlepšila. Digitalizace.
ML	Lepší týmové vedení a naslouchání potřeb kolegů.
MH	Větší reakce na potřeby, vyčleněná částka v týmu na vzdělávání, motivace ze strany manažera.
MS	Jak jsem řekl ve druhé otázce o žádných explicitních vzdělávacích programech nabízených přímo firmou nevím, tak nemohu představit možnosti jejich rozvoje.
ON	Vytvoření například sickday na školicí den – v rozsahu například 5MD.
TK	Poskytnutí času , aby člověk mohl školení vykonat.
JH	Lepší komunikace a výběr školení.
JB	Každý vzdělávací program ihned po jeho absolvování nechat stručně vyhodnotit jeho frekventanty. Slovně popíší klady i nedostatky a bodově ohodnotí. neúspěšnější se v rámci vzdělávacích programů zařadí i na příští období a prostřednictvím ankety mezi zaměstnanci se mohou vytipovat okruhy požadovaného odborného vzdělávání, které zaměstnancům chybí.
MK	Užší a častější komunikaci v rámci organizace na odpovídajících úrovních .
PD	Více času na zjištění potřeb týmu a následně předání informací odpovídajícímu oddělení.

<b>Jak vnímáte reakce organizace na potřeby a žádosti zaměstnanců týkající se vzdělávání?</b>	
AK	Dobře, obecně chtějí aby se zaměstnanci vzdělávali.
ML	Málo pružné.
MH	V soft skills je to ok, zde vnímám potřeby pokryté , ale nikdo se obecně neptá.
MS	Vesmíš kladně na úrovni SC a director. Pokud je má žádost o certifikaci oboustraně prospěšná většinou nemá nadřazený problém v tom, mě podpořit.
ON	Nevnímám.
TK	Nevnímám, že by nějaké zásadní reakce na naše potřeby byly.

JH	Velmi omezeně.
JB	Žádosti zaměstnanců na vzdělávání jsou zpravidla ventilovány jejich nadřízenými a z části zapracovány organizací do plánu vzdělávání. Mám vcelku pozitivní zkušenosti.
MK	Velmi proaktivně.
PD	Pozitivně.

**Jaký vliv má vzdělávání na udržení a rozvoj klíčových zaměstnanců z Vašeho pohledu?**

AK	Neřekla bych, že má vliv, podle mě nehraje roli.
ML	Dle mého názoru záleží na individualitě jedince, pokud se chce vzdělávat, vzdělává se většinou pro svůj dobrý pocit a aby mohl zkušenosti implementovat do své práce. Pak by bylo dobré, aby se tyto aktivní osoby v kariérním růstu začali podporovat.
MH	Velký, když budou zaměstnanci vzdělávané, budou umět jednat s lidma.
MS	Obrovský. Pokud se člověk chce vzdělávat v oboru své práce, v nějaké udělatelné formě viz. certifikace s nějakou udělatelnou cenou, tak by to firma měla podpořit. Samozřejmě je něco jiného placení univerzitního vzdělání apod, ale certifikace by měla firma podporovat, alespoň nějaké konkrétní. Pokud by je nepodporovala, znamená to, že naopak přispívá k zakrnění svých zaměstnanců (těch, kteří zůstanou), potažmo celé firmy. A zakrněná firma nemůže na trhu prosperovat, ani být konkurenceschopná.
ON	Klíčový.
TK	Řekl bych, že velký, pokud chce firma udržet kvalitní lidi ve svých týmech.
JH	Velký vliv.
JB	Určitě vliv má.
MK	Určitě jeden z klíčových vlivů.
PD	Významný vliv.

**Jak organizace zvládá udržet krok s rychlými změnami a novými technologiemi v rámci vzdělávacích programů?**

AK	Zvládá.
ML	Záleží, jak v které oblasti.
MH	Neudrzuje.
MS	Jak jsem už říkal, nevím o tom že by firma měla vzdělávací program, jen přístup do udemy platformy, která více-méně tenhle e-learning trh vede.
ON	Relativně dobře, je schopný držet trend.
TK	Celkem obstojně.
JH	Určitě je zde prostor pro zlepšení, ale plošně hodnotím ok.
JB	Dle zkušeností z předchozích zaměstnání hodnotím naši organizaci v této oblasti nadstandardně.
MK	Z mého pohledu to zvládá dobře .

PD	Řekl bych, že velice dobře.
----	-----------------------------

<b>Jaké jsou podle Vás hlavní překážky při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií?</b>	
AK	Peníze a technologická náročnost.
ML	Přístup teamleaderů a zájem ze strany HR.
MH	Přístup vedení.
MS	Lidi musí sami chtít se vzdělávat. Myslím, že by to nemělo být tak, že si teď jako firma vymyslíme nějakou metodu, která je podle nás super, a hodíme to zaměstnancům na hlavu. A pak si budeme říkat, že to nejde, a budeme tomu říkat „překážky“. Mělo by to jít opačně, od zaměstnanců, koukat se na každého individuálně jako člověka se svým vlastním potenciálem, a s tímto potenciálem musí firma umět pracovat.
ON	Nevím.
TK	Finance.
JH	Hlavní problém vidím v komunikaci.
JB	Nevidím zásadní problémy, vždy je to o schopnostech lidí, kteří nové vzdělávací metody a technologie implementují.
MK	Špatná nebo nedostatečná komunikace zaměstnanec- management, nesprávné stanovení cílů a metod .
PD	Finance.

<b>Jaká jsou vaše očekávání ohledně budoucích vzdělávacích možností a rozvoje kariéry ve vaší organizaci?</b>	
AK	Že se bude situace ve vzdělávání u nás ve firmě zlepšovat a bude větší dostupnost vzdělávacích kurzů napříč pozicemi.
ML	Pravidelné zjišťování individuálních potřeb zaměstnanců.
MH	Větší motivace ze strany vedení a reakce vzdělávacího oddělení na potřeby zaměstnanců.
MS	Odpovím pro Udemy – předpokládám, že Udemy budu využívat i v budoucnosti pro studium na své další certifikace.
ON	Organizace splňuje moje očekávání.
TK	Větší zájem ze stran leaderů.
JH	Lepší pokrytí individuálních potřeb osob v týmu.
JB	Stávající vzdělávací možnosti mi vcelku dostačují. Speciálnější požadavky na vzdělávání řeším samostudiem. S naší organizací za podmínky schopného a korektního vedoucího a odpovídajícího finančního ocenění spojuji svoji další kariéru.
MK	Očekávám , že i nadále bude management odpovědně plánovat a komunikovat vnitřní cíle pro úspěšný rozvoj jak zaměstnanců , tak organizace a bude proaktivně vyhledávat možnosti na všech úrovních , pro zvýšení efektivity na trhu.
PD	Očekávání jsou taková, že bude stále držet krok s technologiemi.

<b>Jak byste ocenil/a možnost účastnit se školení v rámci partnerských zemí jako součást svého profesního rozvoje?</b>	
AK	Přála bych si, aby se vytvořila určitá struktura, která by se zaměřila na náš pracovní sektor a pro jednotlivé pozice byl určen seznam povinných školení, kterými bude muset ke zvýšení pozice projít.
ML	Významně. Byla by to jedinečná příležitost se mnoho naučit.
MH	Pokud bych měla možnost účastnit se školení v partnerských zemích, považovala bych to za skvělou příležitost k obohacení svých znalostí a dovedností, zejména v evropském kontextu.
MS	Určitě ocenil. Myslím, že každý kontakt s kolegy ze zahraničí je poučný.
ON	Myšlenka je hezká, ale nemám čas se účastnit zahraničních školení. Ale určitě bych rád , aby firma podporovala v tomto směru mladé talenty.
TK	Bohužel předem vím, že bych nevyužil tuto příležitost. Jak z časových, tak i rodinných důvodů.
JH	Za tuto příležitost bych byl velice rád, zejména, pokud by to bylo školení, které je přesně dle mého výběru.
JB	Vzhledem k časovým možnostem bych tuto příležitost musel důkladně zvážit.
MK	Určitě bych se účastnil moc rád. Beru to jako příležitost poznat mnoho svých kolegů, zjistit na čem aktuálně pracují, jakým projektům se věnují atd.
PD	Možnost účastnit se školení v partnerských zemích bych velmi ocenil, jelikož by mi poskytla širší perspektivu a hlavně možnost navázání kontaktů s odborníky z jiných kultur a prostředí

<b>Byla Vám již nabídnuta možnost účastnit se školení v rámci partnerských zemí za dobu tvého působení ve společnosti?</b>	
AK	Bohužel nebyla.
ML	Nebyla, vím ,že tyto příležitosti nejsou moc časté a když už tak na vyšších pozicích, zejména na manažerských a výše.
MH	Ano, občas mi byla nabídnuta možnost účastnit se školení v zahraničí, ale jen pokud bylo považováno za strategicky výhodné pro vedení.
MS	Ano byla, přímo od mého nadřízeného. Rád jsem se účastnil, ale samozřejmě si uvědomuji, že pokud by to nebylo zajímavé pro reprezentaci ze strany mých nadřízených, tak by mi to dovolené nebylo. Tato školení jsou velice finančně náročná.
ON	Nebyla, věnuji se velice specifické oblasti a školení většinou dělám online.
TK	Ne nebyla. Byla mi nabízena pouze spolupráce v partnerských zemích na projektech, ale školení ne.
JH	Ano, byla. Několikrát jsem se měl možnost jet na školení do Německa a na Slovensko.
JB	Školení mi nabídnuto bylo pouze jednou a to v Belgii, z časových možností jsem se nemohl účastnit a jel místo mne kolega, myslím.
MK	Vzhledem k mému projektu v Rakousku, jsem měl možnost účastnit se i školení přímo tam, které pořádala naše rakouská pobočka, ale jinak bych čekal možnosti školení mnohem větší.
PD	Ano, v minulosti mi byla nabídnuta možnost účastnit se školení v Belgii a Německu, což jsem velmi uvítal a využil.

<b>Jak by se podle Vás mohla organizace více angažovat v poskytování příležitostí k účasti na školeních v rámci partnerských zemí?</b>	
AK	Organizace by mohla více investovat do rozvoje zaměstnanců v rámci mezinárodních školení a poskytnout i týmovým asistentkám možnost účasti na takových akcích.
ML	Z pohledu a mých pozic bych si přála, aby byla možnost školení a poznání kolegů/kolegyň napříč Evropou například. Abychom poznali zvyklosti, návyky a způsob práce i v jiných zemích.
MH	Myslím si, že organizace by mohla více ocenit význam mezinárodního školení a více zaměřit své strategie na podporu účasti zaměstnanců na těchto akcích.
MS	Určitě mohla mnohem více. Z mé zkušenosti pokud se takové školení nabídne, tak je například jen jedno volné místo ze tři sta lidí a to je velice málo.
ON	Upřímně bych se asi školení neúčastnil zejména z rodinných důvodů, ale firma by mohla více kolegům nabízet tyto možnosti.
TK	To nevím, moc se o tuto problematiku nezajímám.
JH	Myslím si, že se angažuje dostatečně.
JB	Určitý prostor pro zlepšení vidím hlavně ze strany HR a jeho zájmu o jednotlivé pozice a zaměstnance a jejich potřeby ke zdokonalování ve své profesi.
MK	Nabídku vidím jako dostatečnou pro naše pracovní zařazení.
PD	Organizace by mohla více investovat do programů výměny zaměstnanců a spolupráce s partnerskými firmami, což by nám umožnilo lépe využívat možnosti školení v zahraničí.

<b>Jaký by byl podle Vás ideální formát mezinárodního školení v rámci partnerských zemí?</b>	
AK	Je to asi nereálné, ale můj ideální formát mezinárodního školení by zahrnoval možnost dlouhodobého pobytu v partnerské zemi, aby se mi dostalo plnohodnotného zapojení do vzdělávacího procesu a do místního pracovního prostředí
ML	Líbila by se mi možnost školení, které by trvalo minimálně několik dní až týdnů v partnerské pobočce a tím pádem by měl každý možnost poznat co nejlépe firemní kulturu a pracovní postupy kolegů a zároveň se měl možnost zdokonalovat.
MH	Myslím si, že organizace by mohla více ocenit význam mezinárodního školení a více zaměřit své strategie na podporu účasti zaměstnanců na těchto akcích.
MS	Určitě by měl být dostatečně flexibilní, aby mohl reagovat na neustálé změny a potřeby školených osob.
ON	Takový, který by podporoval vzájemnou spolupráci mezi kolegy z celého světa.
TK	Školení by mělo zahrnovat odborníky z celého světa, které by měla společnost aktivně shánět.
JH	Ideálně takový, který bude maximálně podporovat vzdělání každého zaměstnance.
JB	Určitě bych ocenil školení s předními odborníky formou konference, workshopu.
MK	Ideální formu vidím jako několika denní workshop s předními odborníky z dané oblasti.
PD	Můj ideální formát mezinárodního školení by zahrnoval kombinaci interaktivních workshopů, konferencí a možností networkingu s odborníky z celého světa.



<b>Jaké formy školení organizace poskytuje?</b>	
AK	Mám zkušenost pouze on-line a vím i o pár školeních on-site, které se vesměs každé čtvrtletí opakuje.
ML	Moje zkušenost je v devadesáti procentech on-line, školení jsou dosud prezentovány kolegy, kteří jsou zaměstnanci stejné organizace, on-site školení jsou také, ale postrádám výběr témat. Stále se opakují.
MH	On-site, on-line, školení na spřízněných placených portálech.
MS	On-site školení se neúčastním, nezaujal mě výběr, ale on-line na našich spřízněných edukativních portálech se účastním velice často.
ON	Vím, že máme dva interní portály na školení, ty ale moc nevyužívám a využívám jiný, kam máme díky organizaci přístup a kde si pravidelně doplňuji vzdělání potřebné k výkonu mé turbulentní profese.
TK	Vím, že máme interní školení on-site, ale nemám o nabídce přehled a on-line školení využívám a mnoho z nich je povinných.
JH	On-line a on-site. Často v případě povinných školení je možnost být přítomen on-site a s ostatními účastníky školení se propojujeme on-line.
JB	On-line a on-site.
MK	On-line a on-site. Většinou je to kombinace obojího.
PD	On-site, on-line a jak jsme zmiňovali semináře v zahraničí.

<b>Jak organizace podporuje a motivuje zaměstnance k účasti na online nebo onsite školeních?</b>	
AK	V zásadě nijak, opět bych se opakovala
ML	Nijak. A je to podle mě velká škoda.
MH	Organizace nás motivuje k účasti na on-line i on-site školeních tím, že nám poskytuje přístup k relevantním vzdělávacím materiálům a umožňuje účast na školeních, která přispívají k našemu profesnímu rozvoji a posilují naše dovednosti
MS	Vnímám motivaci spíše vlastní, protože chci něčeho v profesním směru dosáhnout, ale ze strany organizace moc ne.
ON	Nejsem si vědom, že by nás nějak motivovala.
TK	Necítím ze strany organizace žádnou motivaci k účasti.
JH	Řekl bych, že nijak.
JB	Nejsem si vědom, že by organizace intenzivně motivovala k účasti na školeních.
MK	Organizace významně nemotivuje, spíše nechává na individualitě každého zaměstnance.
PD	Organizace podporuje účast na školeních tím, že poskytuje přístup k široké škále on-line vzdělávacích zdrojů a investuje do on-site školení, která jsou zaměřena na konkrétní potřeby týmu.

<b>Co Vás motivuje k účasti na školeních, které organizace pořádá buď on-line nebo on-site?</b>	
AK	Moje vnitřní touha vzdělávat se a rozšiřovat si obzory a dovednosti. Učím se ráda a snažím se dohledávat alespoň články na témata, které mne zajímají
ML	Moje vnitřní potřeba se neustále vzdělávat.
MH	Pro mě je motivující především možnost získat nové dovednosti a znalosti, které mi pomohou lépe plnit své pracovní úkoly a posunout se v kariéře. Rovněž mě láká možnost networkingu a výměny zkušeností s ostatními profesionály.
MS	Motivuji se sám.
ON	To abych byl neustále v obraze v rámci své profese.
TK	Motivuje mě to, abych byl neustále aktivní a vzdělaný ve své profesi.
JH	Udržet krok s okolím v mé profesní oblasti napříč světu.
JB	Pro své povolání musím být neustále v obraze.
MK	Musím držet krok s novými technologiemi a poznatky v rámci své pozice.
PD	Hlavní motivací pro mě je udržování kroku s neustále se vyvíjejícími technologiemi a trendy v odvětví. Rovněž mě motivuje příležitost sdílet své znalosti a zkušenosti s kolegy a přispívat k celkovému rozvoji týmu a organizace

<b>Jaké jsou Vaše osobní cíle a očekávání ohledně vlastního rozvoje prostřednictvím účasti na on-line nebo on-site školeních?</b>	
AK	Mým cílem je posunout se v kariéře a stát se více efektivním členem týmu.
ML	Ráda bych se posunula kariéerně vpřed.
MH	Pro mě je motivující především možnost získat nové dovednosti a znalosti, které mi pomohou lépe plnit své pracovní úkoly a posunout se v kariéře. Rovněž mě láká možnost networkingu a výměny zkušeností s ostatními profesionály.
MS	Kariéerní posun.
ON	Zůstat neustále v obraze v rámci mé profese.
TK	Očekávám, že budu mít aktuální informace z pracovní oblasti.
JH	Kariéerní růst, tak to má asi každý z kolegů.
JB	Rozhodně je to kariéerní posun.
MK	Profesně se růst.
PD	Mé osobní cíle zahrnují neustálý profesní růst a zdokonalování se v oblasti IT managementu. Očekávám, že účast na školeních mi pomůže získat nové perspektivy a dovednosti potřebné pro úspěšné řízení týmu a projektů

<b>Jaký vliv má Vaše účast na on-line nebo on-site školení na vaši pracovní efektivitu a výkon?</b>	
AK	Vzhledem k omezeným možnostem účasti na školeních se mnou má účast na vzdělávacích aktivitách minimální vliv na moji pracovní efektivitu a výkon.
ML	Řekla bych, že určité vliv má na obojí.
MH	Mé účasti na školeních přímo ovlivňují mou pracovní efektivitu a výkon, protože mi umožňují získávat nové dovednosti a znalosti, které mohu aplikovat ve své práci.
MS	Na výkon ne, ale efektivitu určitě.
ON	Na výkon bych neřekl, ten mám stále stoprocentní nebo se o ně snažím. Efektivitu ano.
TK	Určitě má vliv.
JH	Řekl bych, že vliv má na oba směry. Na výkon asi trochu více.
JB	Vliv má. K tomu abych mohl svou práci dělat stále dobře.
MK	Neustále mě účast na školeních posouvá dál. V obou směrech.
PD	To si myslím, už jsme zmiňoval. Účast na školeních má pozitivní vliv na mou pracovní efektivitu a výkon, neboť mi pomáhá udržovat kroky s nejnovějšími technologickými trendům a inovacemi v odvětví.

<b>Jaký vliv má osobní motivace a co Vás nejvíce motivuje k účasti na vzdělávání pořádaných přímo organizací?</b>	
AK	Zcela zásadní. Troufla bych si říci, že vše vychází z mé vnitřní motivace a nezájem organizace a mých nadřízených mě možná spíše demotivují Opět moje vnitřní touha se něco nového naučit, co mohu následně využít pro zefektivnění své práce.
ML	Řekl bych, že osobní motivace je nejdůležitější.
MH	Má osobní motivace a touha po profesním růstu mě vedou k aktivní účasti na školeních. Je pro mě důležité neustále se zdokonalovat a rozvíjet své dovednosti Nejvíce mě motivuje příležitost setkat se s odborníky a sdílet zkušenosti s kolegy, což přispívá k mému profesnímu rozvoji a růstu.
MS	Řekl bych, že vnitřní motivace nás osobně posouvá dál ke splnění profesních cílů.
ON	Jak kdy, když jsem byl mladší řekl bych, že jsem měl motivaci větší.
TK	S postupem let motivace mírně odchází, ale jinak velký vliv.
JH	Určitě velký vliv, nejvíce mě motivuje kariérní růst.
JB	Vidina kariérního růstu, vliv má velký, bez vnitřní motivace by to nešlo.
MK	Bez vnitřní motivace bych se nepohyboval směrem vpřed ve své kariéře.
PD	Osobní motivace a zájem o vlastní profesní rozvoj jsou pro mě klíčovými faktory při účasti na školeních Nejvíce mě motivuje možnost získávat nové znalosti a dovednosti, které mi pomohou lépe plnit své pracovní úkoly a posunout se v kariéře.

<b>Jak organizace může lépe podporovat Vaši motivaci k účasti na školeních?</b>	
AK	Asi tím, že mi dá dostatečně najevo, že si mé práce váží a počítá semnou pro zvýšení pozice. V tomto případě se budu účastnit ráda.
ML	Více se ptát na mé profesní potřeby.
MH	Organizace by mohla lépe podporovat mé motivace k účasti na školeních tím, že by více ocenila, aby podporovala můj profesní rozvoj a poskytla mi větší flexibilitu při výběru školení.
MS	Zajímat se o mé požadavky, do teď se více zajímal leader týmu, ale ze strany HR zájem moc nepociťuji.
ON	Zajímat se o potřeby, které potřebuji k výkonu své profese.
TK	Určitě tím, že mi dá najevo, že je spokojená s mou prací.
JH	Ohodnocením mé práce. Když mi dá pocit, že jsem pro ni důležitý, bude mě to motivovat ve vzdělávání.
JB	Pravidelným dotazováním se na spokojenost, to se v praxi neděje.
MK	Jsem dostatečně vnitřně motivován sám, ale mohla by lépe reflektovat mé a potřeby mého týmu.
PD	Organizace by mohla lépe podporovat mou motivaci k účasti na školeních tím, že by poskytla více personalizovaných vzdělávacích programů.

<b>Jaké další konkrétní kroky a formy podpory by Vás motivovaly k pravidelné účasti na vzdělávání?</b>	
AK	Jak jsem již říkala, měla by se zajímat o motivacích, touhách profesních. Obecně významně zlepšit komunikaci ohledně kariérního růstu s talent a HR oddělením a samozřejmě i s nadřízeným.
ML	Chtěla bych, aby organizace vnímala mé požadavky na školení, které jsou nutné k plnění nových úkolů, které po mě požaduje.
MH	Jedním z možných kroků by mohlo být poskytnutí více příležitostí k prezentaci nově získaných znalostí. Rovněž by organizace mohla poskytnout individuální mentoring zaměřený na naše profesní cíle. Zapojení do projektů, které by byly přímo spojeny s tím, co jsem se na školeních naučila.
MS	V poslední době mě organizace podporovala v prezentaci mých studijních poznatků, není to ale běžné a o vše si musím říkat, byl bych rád, aby se tak dělo bez připomínání.
ON	Asi by mě motivovala určitá forma odměny například finanční.
TK	Ocenil bych, kdyby firma více podporovala čas na plnění školení.
JH	Jsem velmi vytížený a najít si prostor pro školení je těžké. Bylo by milé zavést něco jako learning days.
JB	Rozhodně bych uvítal časovou dotaci na tyto školení, jsem pracovně velice vytížený a rád bych se účastnil, ale v praxi nemám kdy.
MK	Asi finanční odměna, za účast na těchto seminářích, jedná se často o velice nákladné akce, pokud mají splňovat veškeré požadavky, co požadují od těchto programů.
PD	Organizace by mohla zřídit systém individuálního mentorského programu, který by nám poskytl podporu a směřování při našem profesním rozvoji. Dále by mohla zvážit finanční stimuly nebo ocenění za účast na školeních. Asi by mě motivovalo i poskytnutí flexibilních pracovních podmínek, které by mi umožnily lépe

	skloubit pracovní povinnosti s účastí na školeních
--	--

<b>Jaké jsou Vaše očekávání ohledně podpory ze strany vedení organizace při dosahování vašich profesních cílů skrze vzdělávání?</b>	
AK	I když nemám podporu ze strany vedení organizace, očekávám alespoň minimální podporu v tom smyslu, že mi bude umožněno účastnit se relevantních školení a aktivně se podílet na svém osobním rozvoji.
ML	Očekávání mám velká, ale realita je naprosto opačná. Můj nadřízený nemá zájem o mé potřeby a pokud se chci účastnit nějakého semináře nebo workshopu, většinou se setkám s odmítnutím.
MH	Očekávám, že vedení organizace bude naslouchat našim potřebám a poskytne nám prostředí, které nám umožní dosáhnout našich profesních cílů prostřednictvím vzdělávání.
MS	Očekávám nějaký systém, pomocí kterého by se potřeby zaměstnanců monitorovali.
ON	Bylo by skvělé, kdyby se nás někdo ptal. Vesměs v mé roli dostávám seznam školení, co musím udělat a ty absolvuji. Vlastně si ani nevybavuji, že by se mi kdy někdo za poslední roky z oddělení HR ptal.
TK	Byl bych rád za nějaký systém, pomocí kterého by se lidé mohli registrovat nebo zaškrtnat oblasti školení, který by byly vhodné pro výkon jejich pozice.
JH	Zprvu jsem měl očekávání velká, realita je ale jiná.
JB	Nejprve by se měla dle mého názoru tomuto tématu věnovat teamleader a potřeby svých zaměstnanců pravidelně monitorovat. Poté prezentovat HR potřeby týmu.
MK	Má představa je, že se začne aktivně zajímat, ať formou pohovorů nebo dotazníků.
PD	Očekávám, že vedení organizace bude aktivně podporovat naše profesní cíle a umožní nám využívat všech dostupných zdrojů a příležitostí k rozvoji. Rovněž očekávám transparentnost a otevřenost ve vztahu k našim individuálním potřebám.

<b>Jak by Vás organizace mohla lépe motivovat k pravidelné účasti na školeních v dlouhodobém horizontu</b>	
AK	Tím že by mi dala jasný horizont do kterého se posunu výš v pracovní roli a které školení bych si měla udělat.
ML	Řekla bych, že jakýmsi pomyslným seznamem školení, kterým musím projít, abych se posunula výše ve své profesi.
MH	Asi by mě motivovala jasná a transparentní komunikace ohledně výhod a přínosů účasti na školeních.
MS	Asi pokud by vytvořila určitou strategii kariérního růstu v rámci školení.
ON	To nevím, aktuálně mě nic nenapadá.
TK	Ted' neumím říct, asi nějakou transparentní politikou.
JH	Asi kdyby vytvořila nějakou tabulku pro školení, která musí být absolvována v rámci růstu - nemyslím tím, ale v rámci mé pracovní role, to by asi nemohli obsáhnout, ale obecně něco takového chybí.
JB	Aby naslouchala mým potřebám, vedla si v tomto směru například evidenci.
MK	Už kdysi mě napadlo, že by bylo dobré, aby každý tým měl nějaký systém, kam by si každý mohl zapisovat své aktuální potřeby a také takové, které jsou v dlouhodobém horizontu.

PD	Organizace by mě mohla lépe motivovat k pravidelné účasti na školeních tím, že by vytvořila dlouhodobou strategii vzdělávání, která by reflektovala potřeby a očekávání zaměstnanců. Dále by mě mohla podpořit ve snaze dosáhnout dlouhodobých kariérních cílů.
----	---

<b>Jaký konkrétní vliv má účast na vzdělávání na Vaši pracovní produktivitu a efektivitu?</b>	
AK	Neřekla bych na produktivitu, produktivní jsem dostatečně, ale efektivitu asi určitě ano.
ML	Na produktivitu vliv nemá, mám ji v sobě, jinak bych v tomto pracovním tempu dobrovolně nepracovala, ale vliv mám na efektivitu určitě.
MH	Vzdělávání mi poskytuje nové perspektivy a nástroje, které mohu aplikovat ve své práci, což vede ke zlepšení mé produktivity a efektivitu při plnění úkolů.
MS	Na rozvoj a aktualizování dosud nabytých znalostí.
ON	Řekl bych, že je to pro mě nutnost, abych byl stále efektivní.
TK	Produktivitu za mě hlídá projektový manažer, řekl bych, že si umím rozplánovat svou práci velice dobře, abych splňoval podmínky a efektivní zůstávám díky pravidelných školením.
JH	Konkrétní vliv? Projevuje se na mé práci, která je velmi dynamická. Udržuje mi krok v odvětví, kterému se věnuji.
JB	Na produktivitu bych neřekl, že má vliv. Možná díky novým efektivním poznatkům jako sekundární produkt ovlivní i produktivitu například nějakou novou osvojenou znalostí.
MK	Určitě si díky nim komplexně osvojuji i takové oblasti, které nesouvisí přímo s výkonem mé profese, ale rozvíjí celý tým. A to je důležité.
PD	Účast na školení mě posiluje v dovednostech potřebných pro úspěšné řízení týmu a projektů, což přímo ovlivňuje mé výkony a produktivitu práce.

<b>Jaký je dlouhodobý efekt účasti na vzdělávání na Vaši pracovní výkonnost a profesní rozvoj?</b>	
AK	I když mám omezené možnosti účasti na školeních, dlouhodobý efekt je viditelný v postupném rozvoji mých dovedností a znalostí.
ML	Řekla bych, že nějaká forma loajality vůči firmě.
MH	Účast na školení má dlouhodobý efekt na mou pracovní výkonnost tím, že mi pomáhá udržovat krok s nejnovějšími trendy a metodologiemi v oboru.
MS	Řek bych, že má vliv na mou spokojenost, která má vliv na setrvání ve společnosti.
ON	Asi to, že budu chtít nadále pracovat v této společnosti.
TK	Kontinuální posun a profesní růst.
JH	Kariérní růst a loajalita.
JB	V kariérním růstu a reprezentaci organizace.
MK	Účast má vliv z dlouhodobého efektu na to, že se mhu kontinuálně posouvat v mé kariéře.
PD	Dlouhodobým efektem účasti na školení je kontinuální růst a rozvoj, což vede k posílení mé pracovní výkonnosti a přispívá k dlouhodobému profesnímu rozvoji.

<b>Jaké konkrétní dovednosti jste získal/a či zdokonalil/a díky účasti na posledním vzdělávání?</b>	
AK	Na posledním školení jsem se naučila efektivněji organizovat svůj pracovní den a zvládat stres, což má pozitivní vliv na mou pracovní produktivitu.
ML	Poslední školení , co jsem absolvovala bylo zaměřeno nový systém zpracovávání dokumentů. Osvojila jsem si práci s novým programem.
MH	Na posledním školení jsem se zdokonalila ve svých komunikačních dovednostech. Pomohlo mi lépe komunikovat s klienty.
MS	Účastnil jsem se on-line školení ohledně komunikace s klienty.
ON	Poslední školení jsem měl na komunikaci, osvojil jsem si nová pravidla, jak prezentovat a efektivně komunikovat s klienty.
TK	Poslední školení bylo on-line a zaměřeno na vyjednávání s klienty.
JH	Teď jsem měl finanční školení zaměřené na manažerské pozice a výše. Zaktualizoval jsem si dosavadní znalosti.
JB	Finanční školení, které bylo on-site přímo v organizaci.
MK	Poslední školení bylo finanční, bylo nás více z týmu. Konalo se přímo on-site a přednášel specialista z oboru. Dozvěděl jsem se aktuality a novinky z oblasti financí, které budu aplikovat v týmových reportech.
PD	Na posledním školení jsem získal hlubší pochopení strategií IT governance, což mi pomohlo lépe plánovat a řídit IT projekty v organizaci.

<b>Jak organizace hodnotila dopad Vaší nedávné účasti na vzdělávání na pracovní procesy a výsledky týmu?</b>	
AK	I když nemám oficiální zpětnou vazbu od vedení, vnímám pozitivní změny v pracovních procesech a výkonnosti týmu po mé účasti na školení.
ML	Nijak, berou to jako samozřejmost a mou povinnost. Jak z pohledu organizace i tak i týmu.
MH	Organizace asi nijak, ale v rámci týmu nadřízený uznal pozitivní změny ve výkonnosti týmu a kvalitě naší práce jako důsledek mého nedávného školení.
MS	Ze strany organizace nijak. Vlastně ani ze strany teamleadera.
ON	Nijak.
TK	Nijak, účast na školeních je vnímán jako povinnost a netřeba ji nijak hodnotit.
JH	Nijak, řekl bych, že hodnocení a ocenění účasti se na školeních nikterak nehodnotí, záleží na každém team-leaderovi, jak se k hodnocení postaví.
JB	Nejsem si vědom, že by ji nikterak hodnotila, bere účast jako povinnost a zcela automaticky.
MK	Organizace hodnotí mé účasti pozitivně, HR oddělení nás kontaktuje pravidelně.
PD	Organizace hodnotí pozitivní dopad mého nedávného školení na zvýšení efektivity pracovních procesů a dosažení lepších výsledků týmu.

<b>Jaké konkrétní změny ve Vašem pracovním přístupu jste zaznamenal/a po absolvování posledního vzdělávání</b>	
AK	Po absolvování posledního školení jsem si osvojila nové techniky organizace práce a time-managementu, což mi pomohlo lépe plánovat a prioritizovat své úkoly.
ML	Změny v přístupu nepocítuji, přistupuji k práci velice profesionálně a mám i takový přístup stále.
MH	Zaznamenala jsem zvýšenou efektivitu při analýze a řešení problémů klientů po absolvování posledního školení, což vedlo ke zlepšení kvality naší konzultační práce.
MS	Na posledním meetingu se mi povedlo lépe komunikovat s klientem a najít vhodnou variantu řešení.
ON	Poslední školení mě mírně posunulo v asertivním vyjednávání.
TK	Při posledním meetingu s klientem jsem aplikoval úspěšně pár tipů, jak klienta přesvědčit o lepší variantě produktu.
JH	Odnesl jsem si několik tipů, jak lépe plánovat.
JB	Asi lepší plánování budoucích výdajů.
MK	Efektivní strategické plánování.
PD	Po absolvování posledního školení jsem začal více klást důraz na strategické plánování a komunikaci s týmem, což vedlo ke zlepšení efektivity našich projektů

<b>Jaká konkrétní opatření by organizace mohla přijmout k podpoře Vašeho dalšího profesního rozvoje?</b>	
AK	Organizace by mohla zvážit možnost poskytnutí přístupu k online kurzům a školením, které by mi umožnily rozšířit své znalosti a dovednosti i bez podpory ze strany nadřízených.
ML	Určitě bych chtěla, aby i mě jako na nižší pozici byla otevřená aplikace, kterou mají kolegové na vyšších pozicích a měla bych tak přístup k pestré škále školení.
MH	Organizace by mohla zřídit interní program pro sdílení know-how a zkušeností mezi konzultanty, což by přispělo k dalšímu profesnímu rozvoji všech členů týmu
MS	Bylo by dobré pro jednotlivé oblasti zavést prostor ke sdílení.
ON	Zajistit minimálně den, který bude možné vykázat v měsíčním rozpisu a bude součástí chargovaných hodin.
TK	Napadlo mě vyhradit nějaký den v měsíci na školení, kdy nám bude organizace vykazovat stoprocentní utilizaci.
JH	Obecně aby navázala větší spolupráci napříč světem.
JB	Poskytnutí finanční podpory na certifikace a nákladná školení, která jsou nutná pro výkon profese mého zaměření.
MK	Asi poskytnutí budgetu na vzdělávání každému z týmu a bylo by na leaderovi, jak přerozdělí tyto finanční možnosti dle priorit týmu.
PD	Organizace by mohla zvážit možnost financování dalšího specializovaného školení v oblasti IT managementu nebo nabídku mentorství od zkušených lídrů v oboru.

<b>Jak byste zhodnotil/a dosavadní podporu organizace ve Vašem profesním rozvoji a vzdělávání?</b>	
AK	Jsem vděčná za možnost účasti na školeních, které mi organizace poskytuje, i když není taková podpora tak častá a rozsáhlá jako u ostatních členů týmu.



ML	Oproti jiným firmám, bych řekla máme možnosti a dostupnost ke vzdělávání dobrou, ale ocenila bych , jak jsem již zmiňovala i přístupy k dalším vzdělávacím aplikacím, které kolegové z týmu mají.
MH	Oceňuji možnost účasti na školeních, která mi umožňují růst v oboru, ale oblast řízení kariéry je asi individuálně na nás. V praxi mi nepřijde , že by se HR více zajímalo o pozice pod managery níž.
MS	Ocenil bych individuální zájem talent oddělení a HR oddělení.
ON	Zatím mi nabídka školení stačí, ale ještě se mi nestalo, zda by se někdo dotazoval, zda nám něco v nabídce chybí.
TK	Školení které jsem potřeboval ke zdokonalení ve své profesi, mi team-leader dovolil, ale ze strany organizace nevidím přímou podporu.
JH	Ze strany organizace úplně ne, pokud bych měl zhodnotit, tak by určitě stálo za zvážení dodržování kvartálních rozhovorů s HR, které by se měly konat , ale v praxi se mi nestalo, že pokud jsem schůzky neinicioval sám, tak mi je HR nenabídlo. Pouze v případě pokud jsme již nějaký problém a zefektivnění řešili.
JB	Ocenil bych jak říkám brát v potaz individualitu potřeb jednotlivých týmů.
MK	Na úrovni mé pozice hodnotím kvalitu kurzů v zásadě dobře.
PD	Zatím jsem byl spokojen s úrovní podpory organizace ve svém profesním rozvoji a vzdělávání. Nicméně věřím, že by bylo možné ještě více využít potenciálů v této oblasti.

<b>Jaké jsou podle Vás nejčastější překážky, které brání klíčovým zaměstnancům v plném využití nabízených vzdělávacích příležitostí?</b>	
AK	Mezi překážky může patřit i nedostatečná motivace ze strany vedení nebo pocit nedocení svých přínosů, což může ovlivnit ochotu se dále vzdělávat.
ML	Řekla bych , že neohodnocení a nedostatečné ocenění - lépe řečeno nijaké ohodnocení ze strany nadřízených.
MH	Klíčovými překážkami mohou být i nedostatečné finanční prostředky na účast na placených kurzech či školeních a také nedostatečná podpora ze strany nadřízených
MS	Nedostatečné ohodnocení ze strany team-leadera.
ON	Již jsem to zmiňoval v předchozí otázce, ale můj problém je určitě čas.
TK	Vzhledem k tomu, že jsou na nás kladeny extrémní nároky, tak určitě čas.
JH	Časové možnosti.
JB	Řekl bych čas, představoval bych si ,aby si vedení uvědomilo , že tím jaký tlak je na nás denně vyvíjen a umožnil nám alespoň jeden den v měsíci na vzdělávání, který bude evidován a vyblokován pouze na něj.
MK	Určitě časové možnosti , které v zásadě nejsou.
PD	Mezi časté překážky patří nedostatek času pro účast na školeních v důsledku vytíženosti pracovními povinnostmi nebo nedostatečná flexibilita pracovního harmonogramu.

<b>Jakým způsobem organizace reaguje na identifikované překážky využití vzdělávacích příležitostí klíčovými zaměstnanci?</b>	
AK	Organizace by mohla reagovat na překážky prostřednictvím zvýšení komunikace a poskytnutí podpory jednotlivým zaměstnancům, aby se cítili více motivováni k využívání vzdělávacích

	příležitostí.
ML	Z mé pozice nijak, nejsme na naší úrovni vnímání , jako pozice které generují peníze, tudíž v překladu nikoho moc nezajímá naše touhy a potřeby po vzdělání.
MH	Řekla bych, že zatím nijak, ale k reakci na překážky může patřit i poskytnutí finanční podpory nebo možností flexibility pracovního harmonogramu, aby se zaměstnanci mohli lépe účastnit nabízených vzdělávacích aktivit.
MS	Zatím nijak.
ON	O časové dotaci jsem se bavil se svým nadřízeným, slíbil, že tuto situaci bude řešit HR, interně ale vím, že se tomu tak doposud nestalo.
TK	Nejprve aktivně a následně aktivita vyšumí.
JH	Nijak zásadně.
JB	Má zkušenost je spíše taková, že o reakci musím žádat já.
MK	Snaží se naslouchat, pravidelně se zajímají o „náladu" a požadavky týmu.
PD	Organizace se snaží přizpůsobit nabízené vzdělávací programy tak, aby lépe vyhovovaly potřebám zaměstnanců, a zároveň hledá alternativní způsoby poskytnutí vzdělání, jako jsou například online kurzy či interní školení. Více konkrétního nevím, to se spíš zeptej někoho z talentového oddělení.

<b>Jaké jsou Vaše očekávání ohledně budoucího rozvoje vzdělávacích programů v organizaci?</b>	
AK	Věřím, že organizace bude nadále rozvíjet vzdělávací programy tak, aby byly zároveň cestou po které budou kráčet vzhůru svým pracovním rolím.
ML	Byla bych ráda, kdyby se organizace věnovala rozvoji mladých talentů a začínajících pozic, aby tím zabránili fluktuaci.
MH	Přála bych si, aby se vytvořila určitá struktura, která by se zaměřila na náš pracovní sektor a pro jednotlivé pozice byl určen seznam povinných školení, kterými bude muset ke zvýšení pozice projít.
MS	Určitě lepší komunikace HR se všemi zaměstnanci a tím i zajištění další škály vzdělávacích oblastí.
ON	Očekávám skvělou nabídku školení na světové úrovni.
TK	Očekávám, že organizace bude nadále investovat do rozvoje svých zaměstnanců, ale možná více efektivně s ohledem na jednotlivé pracovní úrovně a pozice.
JH	Představoval bych si větší možnost školení v zahraničí, jak jsem již zmiňoval.
JB	Očekávám, že organizace bude nadále investovat do vzdělávání, protože je to vzhledem k našemu zaměření absolutně zásadní článek.
MK	Věřím, že organizace se bude v oblasti vzdělávání posouvat stále dopředu a držet krok se současnými světovými trendy.
PD	Očekávám, že organizace bude nadále investovat do vývoje a inovace vzdělávacích programů, aby lépe vyhovovaly potřebám změn v prostředí a technologickém vývoji.

Vyhovuje Vám současný trend kratších vzdělávacích aktivit?
určitě ano
spíše ano
ani ano, ani ne
spíše ne
určitě ne

Jaká je Vaše konkrétní zkušenost, resp. názor na trend kratších vzdělávacích aktivit v rámci rozvoje zaměstnanců? Jaká je podle Vás vhodná délka vzdělávání	
AK	Záleží o jaký kurz a školení se jedná, je to velice individuální. Obecně mi ale kratší kurzy vyhovují. A vhodná délka? Třeba tři hodiny.
ML	Mám ráda školení, která jsou krátká a vysoce efektivní, záleží ovšem na zaměření. Obecně mám zkušenost s kurzy například dvouhodinovou dotací, člověk je schopen se ještě soustředit.
MH	Jakákoli kratší školení vítám, mohu si jich pak vybrat více. Naposledy jsem byla na školení, které trvalo dvě a půl hodiny a přišlo mi to akorát. Školitel neztrácel čas a celou dobu mluvil přímo k věci.
MS	Obecně hodnotím dobře, nemám moc času trávit na školeních.
ON	Vzhledem, že nemám na školení moc času a celou pracovní dobu se věnuji konkrétním projektům, pokud jsou kurzy krátké a efektivní, tak je to za mě nejlepší varianta.
TK	Za mě čím kratší školení, tím lepší. Pokud by trvalo maximálně hodinu a půl a bylo nabitě informacemi, dává mi to větší smysl než trávit někde zbytečně pět hodin.
JH	Jsem pro. Nemám moc času na plnění školení. Ideální by byla hodina.
JB	Zkušenost mám dobrou, poslední finanční školení trvalo 2,5 hodiny a přišlo mi to ideální.
MK	V organizaci se propaguje trend kratších vzdělávacích školení. Vhodná délka je dle mě půl den například, pokud je to široké téma.
PD	Řekl bych, že vzhledem k tomu, že čas je náš věčný nepřítel, zkracování školení kvituji. Nelze říct délka ideální, ale abch se soustředil, tak bch volil dvě hodiny například.

Je podle Vás užitečné využívat ve vzdělávání zaměstnanců teambuildingové aktivity a prvky gamifikace (herní prvky)?
určitě ano
spíše ano
ani ano, ani ne
spíše ne
určitě ne

Jaká je Vaše konkrétní zkušenost, resp. názor na využívání teambuildingu a herních prvků ve vzdělávání?	
AK	Za dobu co pracuji v organizaci, jsem byla na teambuildingu asi třikrát. Všechny akce hodnotím velmi dobře, dochází zde k interakci napříč pozicemi. Největší výhodu vidím v tom, že je prostor pro neformální rozhovory a během kterých se vyřeší mnoho problémů.
ML	Herní prvky hodnotím jako výborný nápad. Stejně tak teambuildingy. Během společných aktivit se pročistí vzduch, zlepší se nálada v týmu. Obecně hodnotím pozitivně.
MH	Teambuildingu jsem se účastnila několikrát a vždy musím hodnotit jako pozitivní zkušenost. Aktivuje společnou spolupráci a rozhodně zlepšuje atmosféru v týmu.
MS	Teambuilding mám rád a jsem pro pro každý teambuilding. Vždy jsme měli zajímavý program, přednášku, shrnutí aktivit týmu a rozhodně v naše pracovním tempu velmi kvituji den volna v krásném prostředí.

ON	Účastnil jsem se dvakrát, pokaždé bych ho označil jako relax v přírodě. Během venkovních aktivit a her jsme prožili spoustu zážitků a stmelilo to tým.
TK	Pamatuji na poslední team-building, kdy jsme vyhráli ve sportovních soutěžích. Týmy byly sestaveny náhodně a vedlo to k lepšímu poznání jednotlivých povah v týmu. Obecně jsem pro teambuildingy.
JH	Teambuilding mi přijde jako skvělá varianta, jako odměna pro tým, který během celého roku pracuje v úporném tempu. Herní prvky jsou rozhodně milým zpetřením.
JB	Teambuilding je většinou plný herních prvků. Ať je to volleyball, minigolf, bobová dráha - tak společné aktivity budují dobré vztahy a náladu týmu. Za mě perfektní varianta.
MK	Organizace není propagátor teambuildingů, občas pořádá cca. jedenkrát za rok nějakou „teambuildingovou“ akci pro širší skupinu osob ,ale vesměs to není tak dobré, jako teambuilding, který si pořádáme v našem týmu sami a máme čas zapracovat na vzájemné spolupráci.
PD	Herní prvky a teambuilding je skvělá varianta jak budovat v týmu dobrou atmosféru, kooperaci, probrat projekty na kterých pracujeme a ještě k tomu probrat příležitosti a pomocí brainstormingu dávat nápady pro zlepšení podmínek v týmu.

<b>Je podle Vás užitečné orientovat vzdělávání zaměstnanců v intencích diverzity managementu (témata inkluze, kulturní rozmanitosti, věkové diverzity inkluze ad.)?</b>	
určitě ano	
spíše ano	
ani ano, ani ne	
spíše ne	
určitě ne	

<b>Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání diverzity managementu ve vzdělávání zaměstnanců?</b>	
AK	V dnešním moderním firemním prostředí je tato varianta skoro norma. Všichni jedinci napříč kulturami mají stejné možnosti a příležitosti.
ML	Mám zkušenost právě ze školení, že se ho účastní kolegové napříč etnickým i pracovním zařazením. Nemám nic proti.
MH	Přijde mi , že tato varianta je organizací aktivně podporována.
MS	Řekl bych že diverzity management je součástí naší organizace. I když v některých případech mi spíše přijde, že se o něm více mluví, než se aktivně děje.
ON	Vnímám diverzity management jako aktuální světový trend předních organizací.
TK	V týmu spolupracuji s kolegou jiného etnika, rozdíl nevidím v pracovních výsledcích, ale je pravda, že pracovní návyky a vzorce chování, respektive vyjednávání a komunikaci v týmu má odlišnou než kolegové z Česka.
JH	Řekl bych, že tato snaha o diverzity managementu je často aplikována na sílu.
JB	Aktuálně nemám konkrétní zkušenost.
MK	Diverzity management vnímám jako velice obohacující formu ve vzdělávání.
PD	Obecně vnímám pozitivně, je zajímavé pozorovat různé návyky a přístupy k řešení stejných situací napříč různému etnickému původu například.

<b>Je podle Vás užitečné, aby organizace měla zaveden System pro správu vzdělávání (Learning Management systém)</b>	
určitě ano	
spíše ano	
ani ano, ani ne	
spíše ne	

určitě ne

<b>Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na zavedení a využívání Systému pro správu vzdělávání v organizaci?</b>	
AK	Řekla bych, že jakási taková forma a platforma u nás v organizaci je. Není ale ucelená na jednom místě. Máme k dispozici asi tři zdroje, kde můžeme jednotlivá zajímavá školení hledat.
ML	Pokud by byl zaveden jeden centrální systém, tak bych to kvitovala. Kdyby bylo na jednom místě uceleno vše, co je pro danou pozici vhodné znát a umět, to by bylo ideální. To mi chybí. Školení a e-learningy si dohledávám sama.
MH	Jakýsi systém máme, ale nikdy jsem se nikterak blíže nezajímala o aktuální nabídku přímo organizace. Školení absolvuji v organizaci pouze ty mandatorní, ale ne dobrovolné. Ty si hledám přímo na platformě, která se zaměřuje na obor ve kterém pracuji.
MS	Neumím si představit, jak by měl tento systém vypadat. V praxi by byl si obsažen z několika platformem které máme.
ON	Jako idea dobrá, ale v praxi nevím, kdo by to zařizoval. Možná to jak je nastaven systém doteď není špatné. Cokoli potřebuji si dohledávám sám.
TK	Dobrý nápad, ale v praxi mám zkušenost pouze s jednou platformou na které je spousta užitečných školení a článků, které potřebuji pro správný výkon mé profese.
JH	Obecně si myslím, že je to dobrý nápad, ale pro náš tým, který je specifický, lehce nereálné. Jelikož pracujeme v oblasti, která je velice dynamická, myslím si, že externí zdroje, které se na danou problematiku zaměřují, budou mít vždy aktuálnější informace.
JB	Jednotná platforma by byla pro přehlednost ideální. Ale běžnou měsíční nabídku školení a vzdělávání nevyužívám. Jak asi zmíní i kolegové, nejvíce využívám externí vzdělávací platformu, která je zaměřená na naši oblast.
MK	Jsem pro. Jakási snaha o tuto aktivitu je dle mých informací na denním pořádku, ale stále funguje více, že si každý tým platí školení, které je potřeba pro výkon povolání zvlášť. Nejvíce se pohybujeme na jedné externí platformě, ke které mají manažeré a výše přístup.
PD	Náš tým je velice specifický, proto si neumím jednotnou platformu úplně představit, obecně je to správný směr a věřím, že co nejdříve bude mít organizace dostatek prostředků a možností k tomu, aby tato aktivita mohla vzniknout nebo lépe řečeno rozšířit se a zároveň sloučit do jedné.

<b>Ohodnoťte prosím na stupnici 1 (vyhovuje nejméně) až 5 (vyhovuje nejvíce) níže uvedené formy a způsoby vzdělávání podle toho, jak Vám osobně vyhovují</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Vzdělávání na pracovišti					
Vzdělávání mimo pracoviště					
Asynchronní forma vzdělávání <sup>9</sup>					
Synchronní forma vzdělávání <sup>10</sup>					
Blended learning <sup>11</sup>					
Samostatně řízené vzdělávání					
E-learning					

<sup>9</sup> Asynchronní vzdělávání zaměstnanců (anglicky asynchronous learning) je forma výuky, ve které se zaměstnanci nesetkávají v pravidelném kontaktu se vzdělavatelem (koučem, mentorem..) a vzdělávají se nezávisle na čase a místě. Ke studiu využívají digitální technologie a učební materiály, se kterými pracují ve vlastním tempu a podle svého časového plánu.

<sup>10</sup> Synchronní vzdělávání zaměstnanců (sdílení aplikací, virtuální učebna), je realizována v pomyslné počítačové – virtuální učebně – pod vedením lektora (online komunikace). Účastník školení komunikuje prostřednictvím počítače na dálku s lektorem a ostatními účastníky vzdělávání. Nutnou podmínkou (stejně jako u prezenčního typu studia) je mít minimální počet uchazečů o kurz, aby mohlo studium začít.

<sup>11</sup> Blended learning (b-learning) je označení pro kombinovanou výuku, tedy pro kombinaci standardní výuky (prezenční, prezentační, face-to-face) s e-learningem. Jedná se o specifickou formu vzdělávání, která kombinuje tradiční metody výuky s online studijním obsahem.[1] Využívá různé kombinace tradičního vzdělávání tváří v tvář (face-to-face), e-learningu a individuálního vzdělávání vlastní rychlostí (self-paced learning). Účelem je, aby se jednotlivé metody navzájem doplňovaly

M – learning <sup>12</sup>					
Koučování a mentorování					
Rotace funkcí					
Videokurzy					
Vzdělávání s využitím sociálních sítí, včetně interních sociálních sítí (ISS)					
MBA studium					

<b>Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na výše uvedené formy a způsoby vzdělávání?</b>	
AK	Řekla bych , že s každou s forem vzdělávání jsem se setkala. Preferuji vzdělávání na pracovišti, vzhledem k tomu, že jsem denně v kanceláři a je to pro mě i forma odpočinku, kdy mohu odejít ze svého místa a potkat se osobně na školení s lidmi z jiného týmu a tím budovat relationships.
ML	Ráda se účastním školení , které je realizováno přímo v budově organizace, zpravidla to funguje tak, že se s kolegyněmi a kolegy z ostatních týmů domluvíme na společné účasti a přestože jsme z rozdílných týmů, jsme rádi, že můžeme spolu efektivně trávit čas. K tomuto tématu bych ještě dodala poznámku o školení v zahraničí, kterého bych určitě velice ráda zúčastnila, ale bohužel mi nikdy nebylo nabídnuto. Ostatní formy školení a vzdělávání mi přijdou taktéž v pořádku.
MH	Mám zkušenost se školením v zahraničí, konkrétně jsem se účastnila školení v Berlíně, kam se ze stejného oboru sjelo mnoho kolegů z týmu stejného zaměření, ale sousedních zemí. Měl jsem s nimi možnost navázat spolupráci, poznat jejich styl práce a názory. Dále rád využívám m-learnigy.
MS	Vyhovuje mi asynchronní forma vzdělávání, vyhovuje mi, že si mohu dávkovat vzdělávání sám.
ON	Nejraději mám vzdělávání na pracovišti nebo kurzy, které procházím pomocí e-learnigu. Pro mě jsou asi tyto dvě nejlepší. Naopak individuální vzdělávání není moc pro mě, samozřejmě se vzdělávat musím neustále, ale ve svém oboru, v tomto případě komentuji vzdělání, které bych si chtěla doplnit , ale například nemusí bezprostředně souviset s mou profesí.
TK	Vzdělávání na pracovišti je mou oblíbenou formou a také mám rád pravidelnou formu mentoringu a coachingu na pracovišti.
JH	Z uvedených možností mám nejraději formu zahraničních vzdělávacích kurzů.
JB	Zkušenost mám se studiem MBA, ve kterém jsem se zdokonaloval v oblasti financí. Ovšem z uvedených možností využívám pouze minimálně školení pomocí sociálních sítí, jelikož žádné nemám.
MK	Nejraději si vzdělávání, jeho obsah a intenzitu určuji sám a rozvrhuji si ji dle svých aktuálních a očekávaných potřeb. Také mi vyhovují zahraniční školení, například účast na workshopech.
PD	Nejlepší forma vzdělávání je pro mě synchronní, můžeme si vzájemně sdílet informace online. Ke vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště nemám preference.

<b>Považujete za důležité, aby nedílnou součástí vzdělávacích aktivit organizace bylo vzdělávání v assessment centru a development centru?</b>
určitě ano
spíše ano
ani ano, ani ne
spíše ne
určitě ne

<b>Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání vzdělávání v assessment centru a development centru?</b>	
AK	Za mě je to skvělá volba pro rozvoj dovedností.
ML	Dříve jsem se několika úkolů v assessment centru účastnila a bylo to velmi přínosné. Tuto myšlenku velmi podporuji.

<sup>12</sup> M-learning - výukový program uzpůsobený pro mobilní zařízení (chytré telefony, tablety)

MH	Myslím si, že je to velice dobrá volba. Poskytovat vzdělávací služby pomocí assessment a development center.
MS	Myslím si, že assessment a development centra pomáhají zvýšit objektivitu a hodnocení zaměstnanců.
ON	Vzdělávání v assessment centru může být zdroj pro zpětnou vazbu, který jim poskytne přehled o jejich silných a slabých stránkách.
TK	Pomáhá rozvíjet dovednosti, osvojovat si komunikaci, spolupráci, leadership.
JH	Může být forma vzdělávání, která efektivně identifikuje nové talenty a jejich rozvoj v organizaci.
JB	Myslím si, že tyto formy vzdělávání podporují zaměstnance v profesním růstu a rozvoji a osvojení si dovedností, které jsou pro ně potřeba.
MK	Řekl bych, že využívání těchto forem vzdělávání, může posílit vazbu zaměstnanců mezi nimi a organizací. Hlavně v tom směru, že uvidí, že je o ně jako zaměstnance zájem a bude je to motivovat zůstat organizaci dlouho loyální.
PD	Jak jsme se bavili předtím, zde bych viděl i přesah v možnosti podpory diverzity a inkluze. To může posílit vzájemný respekt a porozumění mezi lidmi napříč organizací.

<b>Považujete za důležité, aby organizace měla zavedený buddy systém<sup>13</sup>?</b>	
určitě ano	
spíše ano	
ani ano, ani ne	
spíše ne	
určitě ne	

<b>Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání buddy systému v organizaci?</b>	
AK	Po mém nástupu se mi intenzivně věnovala kolegyně ze stejného oddělení, naučila mě základní dovednosti, které jsem ke své profesi potřebovala ihned znát a pochopit. Poté jsem se věnovala práci sama přes firemní aplikaci jsem ji kontaktovala s jednotlivými problémy a ona mi vždy jako správný buddy ochotně pomohla.
ML	Zkušenost přímou nemám, pouze asi jeden týden, ihned po mém nástupu. Velkou nevýhodou jsem měla v tom, že tento můj buddy byl ihned po mém nástupu odejit a proto jsem neměla možnost zaučení od některého z kolegů. Určitě bych tuto možnost velmi ocenila.
MH	Buddyho jsem měla v podobě kolegyně, která byla na seniornější pozici. Velmi se mi po dobu nástupu věnovala a skoro tři měsíce mě provázela den co den procesem. Uvědomuji si, že to byla spíše výjimka, ale její péče mi velmi usnadnila nástup do pracovní role.
MS	Jako buddy mi byl automaticky přiřazen můj nadřízený. Vzhledem k vytíženosti se mi neměl čas věnovat.
ON	Buddy byl můj nadřízený, ale neprovázel mě a neuváděl do role.
TK	Nastoupil jsem do velice rozjetého vlaku, tak nebylo na buddyho čas, ale jinak bych ho ocenil. I když můj seniorní kolega mi vlastně takového buddyho dělá po několika letech stále.
JH	Systém buddyho vnímám velmi dobře.
JB	Setkal jsem se v praxi, že buddy nebyl samozřejmost, mnohdy na stejné roli není kolega, který by měl na předávání informací čas, ale obecně vzato je tato myšlenka velmi dobrá.
MK	Zkušenosti mám takové, že pokud přijímáme nové lidi do týmu, určitě chceme, aby dostali buddyho. Ne vždy je tato možnost dostupná, vzhledem k velké vytíženosti kolegů a časové náročnosti.

<sup>13</sup> buddy systém – systém, kdy se o nově přijatého zaměstnance v začátcích stará služebně starší kolega či jiný pověřený pracovník.

PD	System buddyho je velmi přínosný, do budoucna bychom byli rádi, aby tento systém byl v rámci týmu zac
----	---

<b>Považujete za důležité, aby nedílnou součástí aktivit organizace, které jsou zaměřené na rozvoj zaměstnanců, byl i talent management?</b>	
určitě ano	
spíše ano	
ani ano, ani ne	
spíše ne	
určitě ne	

<b>Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na zavedení a využívání talent managementu v organizaci?</b>	
AK	Co vím, tak bychom talentové oddělení mít měli. Jak je ale velké opravdu nevím. Také jsem si nevšimla, že by se doposud někdo o mě zajímal a chtěl můj potenciál rozvíjet.
ML	Toto oddělení bychom mít měli, ale nikdy jsem s nimi v kontaktu nebyla. respektive nikdo mě za celou dobu , co tady pracuji nekontaktoval, nezajímal se o můj růst.
MH	Oddělení talent managementu je základ každé dobré společnosti, představovala bych si větší nasazení z jejich strany. V praxi mě za těch několik let co tu pracuji nikdo nekontaktoval, i když bych o to stála. Jsem stavěna do role ze strany organizace, starat se a rozvíjet si pracovní kariéru sama.
MS	Zkušenosti nejsou skoro žádné. Matně vím, že toto oddělení je, ale nikdy jsem neviděl konkrétní osobu, která zde pracuje.
ON	Chtělo by to jasnou strukturu, ale ta jaksi chybí. Vlastně ani nevím, kde to oddělení sídlí.
TK	Nikdy jsem se nikterak o talent management u nás ve firmě nezajímal a upřímně ani mě za celou dobu nikdo nekontaktoval ohledně rozvoje mé kariéry.
JH	Talent management aktivně nevyužívám, čekal bych, že se busou věnovat nám, jako zaměstnancům, ale to úplně nejde.
JB	Myslím, že v oblasti talent managementu je hodně věcí nastaveno správně, kariérní postupy a podmínky a tak dále. Pouze není dostatečná aktivita z jejich strany vzhledem k jednotlivým zaměstnancům.
MK	Vím kdo do tohoto týmu patří, ale komunikujeme minimálně. Toto oddělení nevyvíjí aktivní snahu spojit se s ostatními.
PD	S talent managementem jsem v kontaktu, identifikuje mé potřeby a snaží se mě dále rozvíjet.

<b>Považujete za vhodné a užitečné využívat ve vzdělávání zaměstnanců virtuální realitu umělou inteligenci?</b>	
určitě ano	
spíše ano	
ani ano, ani ne	
spíše ne	
určitě ne	

<b>Jaká jsou Vaše konkrétní zkušenosti, resp. názor na využívání virtuální reality a umělé inteligence ve vzdělávání zaměstnanců?</b>	
AK	Konkrétní zkušenosti nemám.
ML	Neumím si tuto možnost představit, ale určitě jako další technologie bude mít určitý nový přínos, musela bych si ale vyzkoušet.
MH	Konkrétní zkušenosti nemám, nemám co bych k tomuto tématu více pověděla.
MS	Zkušenosti nemám, obecné povědomí ano.



ON	Virtuální realitu vnímám jako oblast s velkým potenciálem, která se velice rychle ubírá směrem vpřed, stejně tak umělá inteligence.
TK	Určitě mi využívání těchto technologií přijde jako budoucnost.
JH	Konkrétně jsem na žádném projektu umělou inteligenci a virtuální realitu nepoužíval, tak nemohu ohodnotit, jak by fungovali v praxi.
JB	Tyto dvě oblasti vnímám jako velkou výzvu a určitě bychom v rámci svých projektů měli využívat tyto technologie.
MK	Mám pouze zkušenosti interní, kdy jsem se o tuto oblast sám zajímal a využíval bych oboje více.
PD	Jsem zvědavý kam se svět technologií bude nadále ubírat, ale do budoucna očekávám, že se bude vyvíjet extrémně rychle a měli bychom brát v potaz její pravidelné využívání.

### Příloha 3: Ukázka postupu otevřeného kódování

	Jaké další <b>konkrétní kroky</b> a <b>formy podpory</b> by Vás motivovaly k pravidelné účasti na vzdělávání?
AK	Jak jsem již říkala, měla by se zajímat o motivacích, touhách profesních. Obecně významně <b>zlepšit komunikaci</b> (47.1) (ohledně kariérního růstu s talent a HR oddělením a samozřejmě i s nadřízeným.
ML	Chtěla bych, aby organizace vnímala <b>mé požadavky na školení</b> (47.1) které jsou nutné k plnění nových úkolů, které po mě požaduje.
MH	Jedním z možných kroků by mohlo být poskytnutí více <b>příležitostí k prezentaci nově získaných znalostí.</b> (47.3) Rovněž by organizace mohla poskytnout <b>individuální mentoring</b> (47.4) zaměřený na naše profesní cíle. Zapojení do projektů, které by byly přímo spojeny s tím, co jsem <b>se na školeních naučila.</b> (47.3)
MS	V poslední době mě organizace podporovala <b>v prezentaci mých studijních poznatků,</b> (47.3) není to ale běžné a o vše si musím říkat, <b>byl bych rád , aby se tak dělo bez připomínání.</b> (47.1)
ON	Asi by mě motivovala určitá forma odměny například <b>finanční.</b> (47.2)
TK	Ocenil bych, kdyby firma více <b>podporovala čas</b> na plnění školení. (47.2)
JH	Jsem velmi vytížený a najít si prostor pro školení je těžké. Bylo by milé zavést něco jako <b>learning days.</b> (47.2)
JB	Rozhodně bych uvítal <b>časovou dotaci</b> (47.2) na tyto školení, jsem pracovníčně velice vytížený a rád bych se účastnil , ale v praxi nemám kdy.
MK	Asi <b>finanční odměna,</b> (47.2) za účast na těchto seminářích, jedná se často o velice nákladné akce, pokud mají splňovat veškeré požadavky , co požadují od těchto programů.
PD	Organizace by mohla zřídit systém <b>individuálního mentorského programu,</b> (47.4) který by nám poskytl podporu a směřování při našem profesním rozvoji. Dále by mohla zvážit finanční stimuly nebo ocenění za účast na školeních. Asi by mě motivovalo i poskytnutí <b>flexibilních pracovních podmínek,</b> (47.5) které by mi umožnily lépe skloubit pracovní povinnosti s účastí na školeních

## Příloha 4: Seznam kódů

Kódy prvního řádu		Kódy druhého řádu	
1	Hodnocení podpory v poskytování vzdělávacích příležitostí svým zaměstnancům	1.1	Obecná spokojenost se vzdělávacími příležitostmi
		1.2	Požadavky na specifitější zaměření vzdělávacích programů
		1.3	Nedostatek času na vzdělávání
		1.4	Nezávislost ve výběru vzdělávacích aktivit na nabídce vzdělávání ze strany organizace
		1.5	Opakující se nabídka vzdělávání s podobným tematickým zaměřením
		1.6	Nedostatek individuálního přizpůsobení a podpory
		1.7	Vliv nadřízeného v podpoře vzdělávání
2	Hodnocení hlavních cílů vzdělávacího programu organizace	2.1	Neznalost cílů vzdělávacího programu nebo nejasnosti v jejich vnímání
		2.2	Percepce cílů jako orientovaných spíše na organizaci než na zaměstnance
		2.3	Pozitivní vnímání cílů, pokud jsou přínosné
3	Zkušenosti se vzdělávacími metodami a nástroji	3.1	Negativní zkušenosti s odborností a schopností školitelů
		3.2	Pozitivní zkušenosti s metodami a nástroji vzdělávání
		3.3	Neznalost firemních nástrojů pro rozvoj dovedností
		3.4	Pozitivní zkušenost s využíváním externích platforem pro vzdělávání
4	Hodnocení efektivity vzdělávacích programů nabízených organizací	4.1	Průměrná efektivita a opakování nabídky vzdělávacích programů
		4.2	Vyšší efektivita osobně vybraných vzdělávacích programů
		4.3	Vyšší efektivita specificky zaměřených vzdělávacích programů
		4.4	Pozitivní hodnocení efektivity vzdělávacích programů s výhradami
5	Frekvence účasti na vzdělávacích aktivitách	5.1	Nižší frekvence účasti na vzdělávání a omezení přístupu k volitelným kurzům
		5.2	Vyšší frekvence účasti na vzdělávání
		5.3	Účast na vzdělávání dle potřeby
		5.4	Vliv formy vzdělávání na frekvenci účasti na vzdělávání
6	Hodnocení výběru témat pro vzdělávací kurzy a školení	6.1	Nedostatek kvality nabízených témat vzdělávání a nízká podpora ze strany HR
		6.2	Preference možnosti výběru vlastních témat
		6.3	Preference témat souvisejících s pozicí respondenta
7	Vnitřní motivy pro účast na nepovinných vzdělávacích programech	7.1	Rozšiřování znalostí
		7.2	Neustálé vzdělávání a osobní/profesionální rozvoj
		7.3	Racionální rozvažování – „návratnost investic“
		7.4	Vliv školitele na zájem o nepovinné vzdělávání
		7.5	Budování networkingu
		7.6	Touha být nejlepší v profesi
8	Zohlednění potřeb a cílů zaměstnanců při vytváření vzdělávacích opatření organizací	8.1	Nedostatečné zohlednění individuálních potřeb zaměstnanců
		8.2	Požadavek na vytvoření kariérního plánu
		8.3	Individuální konzultace s nadřízeným a HR
		8.4	Zohlednění vzdělávacích potřeb při vytváření vzdělávacích opatření
9	Očekávání ohledně zpětné vazby od zaměstnanců na vzdělávací aktivity	9.1	Požadavek na aktivní zájem a podporu ze strany HR
		9.2	Nedostatek zpětné vazby a nedostatečné sledování potřeb
		9.3	Potřeba strukturovaného zpětnovazebního mechanismu
10	Vliv vzdělávání na pracovní spokojenost a	10.1	Omezený vliv kvůli kvalitě vzdělávání

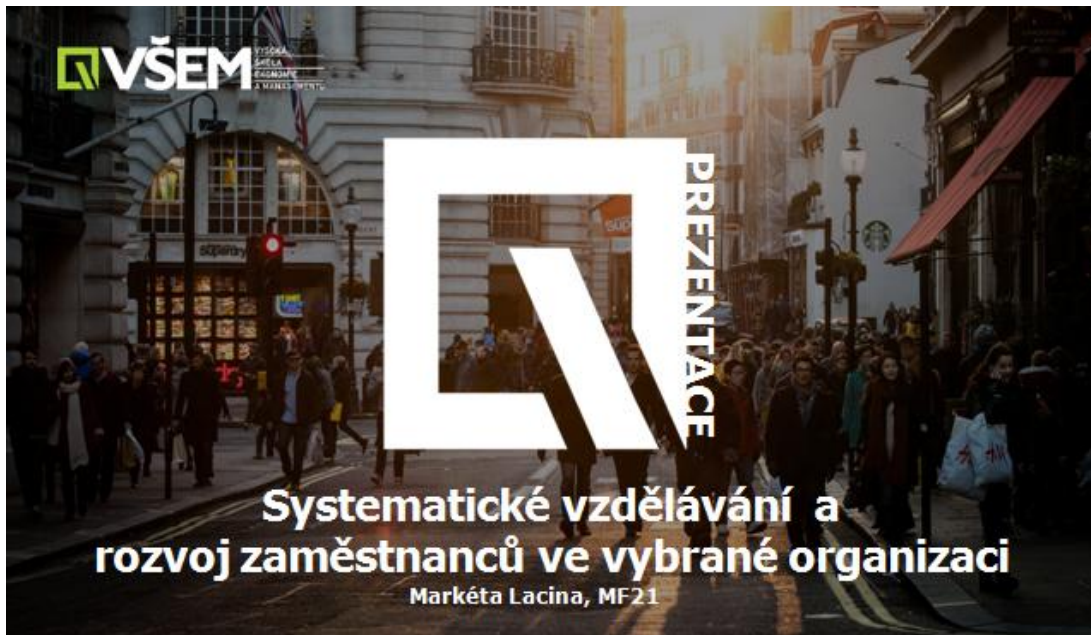
	produktivitu	10.2	Pozitivní nebo částečně pozitivní vliv vzdělávání na pracovní spokojenost, nikoli na produktivitu
		10.3	Pozitivní vliv vzdělávání na sebevědomí a produktivitu
11	Zkušenosti s přínosy investic do vzdělávání pro organizaci	11.1	Rozdílné vnímání přínosů v závislosti na roli/ vliv pracovní pozice na vnímání přínosů vzdělávání pro organizaci
		11.2	Neznalost/nejistota o konkrétních přínosech vzdělávání pro organizaci
		11.3	Všeobecné uznání přínosů vzdělávání pro organizaci
12	Aktivity organizace podporující k účasti na vzdělávacích programech	12.1	Nedostatek aktivní motivace ze strany organizace
		12.2	Vnitřní motivace a individuální iniciativa
		12.3	Certifikace jako motivace k účasti na vzdělávání rozvoji kariéry
		12.4	Pozitivní vnímání organizace – pozitivní hodnocení investice do vzdělávacích programů jako motivace
		12.5	Vliv pracovní pozice na vnímání toho, jak organizace motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávacích programech
13	Očekávání ohledně návratnosti investic do vzdělávacích programů	13.1	Očekávání finančního ohodnocení a kariérního postupu
		13.2	Zlepšení pracovních dovedností a uplatnění na trhu práce
		13.3	Vliv pracovní pozice na vnímání návratnosti investic do vzdělávacích programů
14	Faktory ovlivňující rozhodnutí zúčastnit se vzdělávacích akcí	14.1	Osobní zájem a téma vzdělávací akce
		14.2	Praktická uplatnitelnost, aktuální pracovní potřeby a přínosy
		14.3	Faktory času a financí ovlivňující rozhodnutí účastnit se vzdělávacích akcí
		14.4	Doporučení a vnější hodnocení
		14.5	Vliv nadřízeného
15	Možnosti pro rozvoj a zdokonalení vzdělávacích programů	15.1	Zlepšení obsahu a dostupnosti vzdělávání
		15.2	Lepší naslouchání a reakce na potřeby zaměstnanců
		15.3	Zpětná vazba a kontinuální hodnocení vzdělávacích programů
		15.4	Intenzivnější a častější komunikace ze strany organizace
16	Vnímání reakcí organizace na vzdělávací potřeby zaměstnanců	16.1	Pozitivní vnímání podpory vzdělávání
		16.2	Omezená nebo nedostatečná reakce
		16.3	Vliv pracovní pozice a role nadřízeného ve vnímání reakce organizace na potřeby zaměstnanců týkající se vzdělávání
		16.4	Absence vnímání reakcí
17	Vliv vzdělávání na udržení a rozvoj klíčových zaměstnanců	17.1	Významný vliv vzdělávání na rozvoj a konkurenceschopnost
		17.2	Individuální rozdíly ve vnímání vlivu vzdělávání
		17.3	Podpora vzdělávání jako faktor udržení zaměstnanců
		17.4	Absence vlivu
18	Adaptace organizace na rychlé změny a nové technologie ve vzdělávacích programech	18.1	Efektivní adaptace (schopnost přizpůsobit se trendům)
		18.2	Nevyrovnané výsledky v různých oblastech
		18.3	Nedostatečné přizpůsobení se změnám a novým technologiím ve vzdělávání
19	Hlavní překážky při implementaci nových vzdělávacích metod a technologií	19.1	Finanční a technologické bariéry
		19.2	Nedostatek podpory ze strany vedení a HT oddělení
		19.3	Nedostatky v komunikaci a nesprávně nastavené cíle a metod
		19.4	Osobní aktivita zaměstnanců bez nutnosti intervence vedení
		19.5	Vliv kompetencí vzdělavatelů
20	Očekávání zaměstnanců ohledně budoucích	20.1	Očekávání zlepšení a rozšíření vzdělávacích možností

	vzdělávacích možností a kariérního rozvoje	20.2	Vyšší motivace a podpora ze strany vedení
		20.3	Kontinuita v podpoře vzdělávání zaměstnanců
		20.4	Osobní iniciativa a samostudium
21	Možnost účastnit se vzdělávání v partnerských zemích	21.1	Přínos a obohacení profesních znalostí
		21.2	Omezení osobními faktory (rodinné, časové)
		21.3	Potřeba strukturovaného přístupu – seznam nabízených a povinných školení ke zvýšení pozice
22	Nabídka účasti na školeních v partnerských zemích	22.1	Nedostatek nabídek pro většinu pozic
		22.2	Selektivní nabídky založené na strategických úvahách
		22.3	Vzdělávání v zahraničí jako příležitosti využívané k osobnímu a profesnímu rozvoji
23	Návrhy na zlepšení angažovanosti organizace v mezinárodním vzdělávání	23.1	Požadavek rozšíření nabídky a zvýšení dostupnosti
		23.2	Požadavek zvýšené podpory ze strany vedení a HR
		23.3	Vliv pracovní pozice/ ocenění dostatečné angažovanosti organizace participanty z manažerských pozic
		23.4	Nezájem o problematiku angažovanosti organizace v podpoře vzdělávání v zahraničí
24	Ideální formát mezinárodního školení	24.1	Dlouhodobý pobyt a hluboké ponoření do kultury a pracovního prostředí
		24.2	Spolupráce s kolegy a předními odborníky
		24.3	Vzdělávání v zahraničí zaměřené na odbornost všech pracovníků
25	Formy vzdělávání poskytované organizací	25.1	Kombinace on-site a on-line školení
		25.2	Opakování témat a nedostatek rozmanitosti
		25.3	Externí edukační portály a mezinárodní školení
26	Trend kratších vzdělávacích aktivit a vhodná délka vzdělávání	26.1	Preference kratších školení
		26.2	Vliv druhu a typu vzdělávání
		26.3	Vhodná/optimální délka školení
		26.4	Efektivita kratšího vzdělávání
27	Zkušenosti a názory na teambuilding a herní prvky ve vzdělávání	27.1	Pozitivní vliv teambuildingu na týmovou spolupráci a atmosféru
		27.2	Herní prvky jako prostředek odměny a budování týmu.
		27.3	Důležitost individualizace a vhodná forma
28	Zkušenosti a názory na využívání diverzity managementu ve vzdělávání	28.1	Pozitivní vnímání diverzity managementu ve vzdělávání zaměstnanců
		28.2	Rozdíly v pracovních návycích a přístupech
		28.3	Aplikace diverzity s výhradami a absence zkušeností
		28.4	Důležitost diverzity ve vzdělávacích programech
29	Zkušenosti a názory na systém pro Správu vzdělávání	29.1	Jednotná platforma vzdělávání jako obecně dobrý nápad
		29.2	Fragmentace a nedostatek integrace
		29.3	Skepticismus k účinnosti jednotného systému z důvodu specifčnosti týmu
30	Zkušenosti a preference různých způsobů a forem vzdělávání	30.1	Preference osobního vzdělávání na pracovišti
		30.2	Zkušenosti se vzděláváním v zahraničí a preference tohoto způsobu vzdělávání
		30.3	Přednosti online, synchronního a asynchronního vzdělávání
		30.4	Jiné formy vzdělávání
31	Vzdělávání v assessment a development centrech	31.1	Podpora rozvoje dovedností a objektivita
		31.2	Rozvíjení soft-skills/ zlepšení komunikace a spolupráce
		31.3	Zdroj zpětné vazby

		31.4	Loajalita k organizaci a vzájemný respekt
		31.5	Vyhledávání talentů
32	Zkušenosti s buddy systémem v organizaci	32.1	Pozitivní vliv buddy systému na zaučení a podporu
		32.2	Omezení v důsledku vyčerpání nebo nedostupnosti buddy systému
33	Zkušenosti s talent managementem	33.1	Povědomí o začlenění talent managementu v organizaci v závislosti na postavení v organizaci
		33.2	Nedostatečná komunikace a interakce
		33.3	Podpora myšlenky začlenění talent managementu do struktury organizace
		33.4	Absence struktury a transparentnosti
		33.5	Pozitivní hodnocení organizace ve vztahu k podpoře talent managementu
34	Zkušenosti s virtuální realitou a umělou inteligencí ve vzdělávání zaměstnanců	34.1	Absence konkrétní zkušenosti
		34.2	Otevřenost k novým technologiím
35	Podpora organizace k účasti na vzdělávání	35.1	Omezená nebo žádná podpora motivace ze strany organizace
		35.2	Větší důležitost vnitřní motivace a osobní iniciativa
		35.3	Zajištění přístupu k vzdělávacím zdrojům
36	Motivace k účasti na vzdělávání	36.1	Osobní rozvoj a učení
		36.2	Adaptace na změny
		36.3	Networking a sdílení znalostí
37	Osobní cíle a očekávání v rozvoji prostřednictvím vzdělávání	37.1	Kariérní posun a zlepšení efektivity
		37.2	Profesní růst
		37.3	Získání nových a udržení si již získaných znalostí
		37.4	Networking a řízení týmů/projektů
38	Dlouhodobý vliv vzdělávání na pracovní produktivitu a efektivitu	38.1	Zlepšení dovedností a udržení aktuálních znalostí
		38.2	Zvýšení spokojenosti a loajality k organizaci
		38.3	Kontinuální profesní růst a kariérní postup
		38.4	Nízký vliv vzdělávání na produktivitu
39	Získané dovednosti z posledního vzdělávání	39.1	Komunikační dovednosti
		39.2	Organizační a manažerské dovednosti
		39.3	Odborné znalosti a specializace
40	Hodnocení dopadu vzdělávání na pracovní procesy a týmové výsledky	40.1	Nedostatečné nebo žádné oficiální hodnocení
		40.2	Pozitivní hodnocení a pravidelný kontakt od HR
41	Změny ve pracovním přístupu po vzdělávání	41.1	Zlepšení organizace/efektivity práce a strategického a finančního plánování
		41.2	Zlepšení komunikace a vyjednávacích dovedností
		41.3	Nezměněný přístup k práci po absolvování vzdělávání
42	Opatření organizace k podpoře profesního rozvoje	42.1	Zpřístupnění vzdělávacích zdrojů a nástrojů i pro nižší pozice
		42.2	Institucionalizace sdílení znalostí pro rozvoj všech členů týmu, včetně mentoringu
		42.3	Zajištění času a prostředků pro vzdělávání
		42.4	Podpora v podobě mezinárodní spolupráce
		42.5	Podpora specializovaného vzdělávání v oblasti IT
43	Hodnocení dosavadní podpory organizace ve vzdělávání a profesním rozvoji	43.1	Pozitivní hodnocení s výhradami
		43.2	Nedostatečná pozornost individuálním potřebám a nedostatečná komunikace ze strany organizace a HR oddělení
		43.3	Obecná spokojenost s možnostmi rozvoje

44	Překážky v plném využívání vzdělávacích příležitostí	44.1	Nedostatek času, vysoké pracovní zatížení a nedostatek flexibility pracovního harmonogramu
		44.2	Nedostatečné ocenění a motivace ze strany vedení a team-leadera
		44.3	Omezené finanční prostředky na placené vzdělávání
45	Reakce organizace na identifikované překážky ve vzdělávání	45.1	Nedostatečná nebo žádná reakce
		45.2	Posílení komunikace a podpory
		45.3	Finanční podpora a úprava pracovního harmonogramu
		45.4	Ocenění přístupu organizace
46	Vliv osobní motivace na účast na vzdělávacích aktivitách organizovaných společností AS ČR	46.1	Klíčová role osobní motivace a profesního růstu
		46.2	Vliv věku a zkušeností na motivaci
		46.3	Networking a sdílení zkušeností jako motivace
		46.4	Získávání nových znalostí a dovedností
47	Zlepšení podpory organizace k motivaci zaměstnanců k účasti na vzdělávání	47.1	Uznání pracovního výkonu a podpora kariérního růstu
		47.2	Větší flexibilita a personalizace vzdělávání ve vztahu k profesním potřebám
		47.3	Zájem ze strany organizace včetně HR, lepší komunikace a zapojení do rozhodování
		47.4	Převažující vliv vnitřní motivace/ absence potřeby motivace ze strany organizace
48	Návrhy na podporu pravidelné účasti na vzdělávání	48.1	Zlepšení komunikace a respektování individuálních potřeb zaměstnanců
		48.2	Časová a finanční podpora, ocenění za účast na vzdělávání
		48.3	Praktické uplatnění nově získaných znalostí
		48.4	Zavedení mentorského programu
		48.5	Poskytnutí flexibilních pracovních podmínek
49	Očekávání podpory ze strany vedení organizace v oblasti vzdělávání zaměstnanců	49.1	Zlepšení komunikace a personalizace podpory
		49.2	Zavedení systému monitorování
50	Zlepšení motivace k pravidelné účasti na vzdělávání v dlouhodobém horizontu	50.1	Vytvoření jasného kariérního plánu a vzdělávacích cest (určení konkrétních vzdělávacích programů), evidence absolvovaného vzdělávání
		50.2	Transparentní komunikace a politika
		50.3	Větší zapojení do rozhodování o vzdělávání a individuální přístup

## Příloha 5: Prezentace



Zdroj: vlastní zpracování

## Řešená problematika



### úvod

V současné době se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců stává klíčovým faktorem úspěchu v každé organizaci. V kontextu globálního a dynamicky se vyvíjejícího trhu práce je neustálý profesní rozvoj obecně považován za nezbytný.

Vysoká škola ekonomie a managementu

### problém

Vzdělávání zaměstnanců tvoří součást personální strategie velkých organizací. Účast na vzdělávacích aktivitách však nemusí vždy vést k rozvoji potenciálu jejich účastníků. Dosažení efektivity je determinováno mnoha proměnnými, včetně moderních přístupů ke vzdělávání, které byly předmětem analýzy této práce.

### přístup

V posledních letech dochází ke změnám v trendu vzdělávání, zejména s ohledem na pronikání elektronického vzdělávání do všech vzdělávacích oblastí. Ke změnám v trendu firemního vzdělávání rovněž přispěla pandemie koronaviru, během níž se podniky snažili adaptovat na novou situaci. Mnohem více než dříve hledají organizace možnosti vzdělávání na dálku nebo jiné systémy řízení vzdělávání.

Vzorová prezentace VŠEM 2

Zdroj: vlastní zpracování

## Postup řešení

### zdroj

- v nadnárodních auditorických organizacích je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců klíčový pro udržení/zlepšení dosavadní pozice na velmi konkurenčním trhu
- výzkumný vzorek deseti zaměstnanců (3 ženy/7 mužů) české pobočky nadnárodní auditorické společnosti, řazené do tzv. Velké čtyřky světových auditorických firem
- výzkumný vzorek tvořilo šest účastníků pracujících na manažerských pozicích a čtyři respondenti manažeři

Vysoká škola ekonomie a managementu

### získávání

- data byla získána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, jejichž součástí bylo i několik položek formulovaných v intencích Likertových škál
- rozhovory proběhly v měsících lednu a únoru 2024, a to v čase mimo pracovní dobu a na místech nesouvisejících s pracovištěm účastníků

### zpracování

- získaná data rozhovorů byla analyzována s využitím postupů aplikovaných v kvalitativním výzkumu => otevřeného kódování a axiálního kódování
- položky formulované v intencích Likertovy škály (44-52) byly vyhodnoceny s využitím metod výzkumu kvantitativního, konkrétně metodami popisné statistiky absolutní četnosti a relativní četnosti

Vzorová prezentace VSEM 3

Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky práce

### **Z výsledků práce vyplynuly následující nejdůležitější zjištění:**

- Vzdělávání je účastníky vnímáno jako klíčový nástroj pro zlepšení efektivity a produktivity práce, jakož i pro osobní a profesní růst.
- Respondenti zdůraznili význam neustálého profesního rozvoje a aktualizace znalostí.
- V mnoha odpovědích zazněly kritické hlasy ohledně opakování témat a nedostatku rozmanitosti ve vzdělávání, což snižuje jejich atraktivitu a efektivitu.
- Účastníci akcentovali sociální funkci vzdělávání, reprezentovanou zejména tvorbou kontaktů a networkingem.
- Respondenti ve velké míře uváděli, že ke zlepšení kvality vzdělávání by přispěla větší časová dotace pro vzdělávání („learning days“), flexibilita pracovního harmonogramu či personalizace a individualizace nabízeného vzdělávání.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VSEM 4

Zdroj: vlastní zpracování



# Výsledky práce:



**Z výsledků práce vyplynuly následující nejdůležitější zjištění ve vztahu k aktuálním trendům ve vzdělávání zaměstnanců:**

- respondenti ocenili **kombinaci on-site a online vzdělávání** pro jejich flexibilitu a adaptabilitu na individuální potřeby, stejně jako externí a mezinárodní vzdělávací možnosti, které rozšiřují profesní horizonty.
- důležitost **diverzity managementu** v rámci vzdělávacích aktivit
- v oblasti **systemu pro správu vzdělávání (LSB)** v organizaci participanti naznačili, že jednotný systém by mohl zvýšit efektivitu a přístup ke vzdělávání, i když jeho implementace čelí praktickým výzvám.
- co se týče technologických aspektů vzdělávání, existuje rostoucí zájem o **umělou inteligenci a virtuální realitu** jako prostředky pro zvýšení interaktivního a ponořujícího se učení
- **M-learning** je hodnocen s určitými omezeními kvůli menším displejům a navigaci, ale je považován za užitečný pro flexibilní přístup k učení.
- **assessment a development centra** jsou vnímána jako efektivní nástroje pro rozvoj dovedností a získávání zpětné vazby, zatímco **buddy systém** je považován za klíčový pro podporu nových zaměstnanců, i když jeho účinnost může být omezena kvůli vysoké vytíženosti.
- **Talent management** v organizaci je občas vnímán jako nedostatečně strukturovaný nebo aktivní, což naznačuje potřebu lepší komunikace a zapojení tohoto oddělení do každodenního provozu a strategického plánování společnosti.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VSEM 5

Zdroj: vlastní zpracování

# Výsledky práce:



**Z výsledků práce vyplynuly následující nejdůležitější zjištění o rozdílech v hodnocení aktuálních trendů vzdělávání participanty pracujícími na ne-manažerských pozicích a participanty manažery:**


- Práce přinesla zjištění o vlivu pozice/postavení respondentů ve společnosti AS ČR na hodnocení vzdělávání
- Výsledky naznačují variabilitu ve vnímání aktuálních trendů ve vzdělávání mezi manažery a ne-manažerskými pracovníky. Zatímco manažeři mají tendenci preferovat kratší a intenzivnější formy vzdělávání, které efektivně využívají jejich čas, ne-manažerská pracovníci vykazují různorodější názory, často vyjadřují potřebu více zahrnovat praktické aspekty a interaktivní metody, jako jsou teambuilding a gamifikace.
- Respondenti z ne-manažerských pozic často cítí nedostatek podpory a personalizace ve vzdělávání, což může mít negativní dopad na jejich motivaci a výsledky vzdělávání.
- Respondenti z vyšších manažerských pozic uváděli obecně pozitivnější a „optimističtější“ pohled na kvalitu vzdělávání zaměstnanců ve sledované organizaci.
- Respondenti z nižších pracovních pozic opakovaně vyjadřovali touhu po větší podpoře ze strany organizace, rovnějším přístupu k příležitostem ve vzdělávání a rozvoji všech členů organizace či týmu. V odpovědích se často vyskytovalo přání participantů po větší podpoře ze strany HR oddělení.


Vzorová prezentace VSEM 6


Zdroj: vlastní zpracování

## Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit následující kroky pro lepší efektivitu vzdělávání ve sledované nadnárodní auditorské společnosti:

- 

**Zavedení pravidelných zpětných vazeb a hodnocení efektivity vzdělávání, aby bylo možné lépe reagovat na potřeby a očekávání zaměstnanců.**
- 


**Rozvoj a implementace personalizovaných vzdělávacích plánů, které reflektují individuální kariérní cíle a potřeby zaměstnanců.**
- 


**Intenzivnější zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů týkajících se vzdělávání, což by mohlo zvýšit jejich motivaci a spokojenost**


Zdroj: vlastní zpracování

## Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit následující kroky pro lepší efektivitu vzdělávání ve sledované nadnárodní auditorské společnosti:

- 




**Zvýšení transparentnosti a dostupnosti informací o vzdělávacích programech, aby byli zaměstnanci lépe informováni o možnostech vzdělávání pro svůj profesní rozvoj.**
- 

**Klást větší pozornost zaměstnancům na všech úrovních, zajistit rovné příležitosti ve vzdělávání, např. možnost absolvovat vzdělávání v zahraniční partnerské organizaci i pracovníkům na asistentských pozicích.**
- 

**Více reflektovat uplatnění moderních technologií a umělé inteligence ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.**

Zdroj: vlastní zpracování

## Závěr

- 
**Práce přinesla** rozsáhlou analýzu cílenou na získání přehledu o uplatňování aktuálních trendů ve vzdělávání a vlivu/efektivitu vzdělávacích programů na pracovní výkonnost a profesní rozvoj zaměstnanců IT oddělení nadnárodní auditorské společnosti.
- 
**Novým řešením** je důraz na personalizované vzdělávací plány, pravidelné zpětné vazby a hodnocení efektivitu vzdělávání, zvýšení transparentnosti a dostupnosti informací o vzdělávacích programech a intenzivnější zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů týkajících se vzdělávání.
- 
**Problematika byla posunuta díky** zjištění, že efektivní vzdělávací programy jsou klíčové pro podporu výkonnosti, spokojenosti a profesního rozvoje.

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování