

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

**CELOSTNÍ PŘÍSTUP K PODNIKOVÉMU  
VZDĚLÁVÁNÍ S OHLEDEM NA  
JUST TRANSITION  
Diplomová práce**

**Bc. Jaroslav NEKOLNÝ**

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



Škoda Auto Vysoká škola

## 1. ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Jaroslav Nekočný**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Název tématu:

### **Celostní přístup k firemnímu vzdělávání s ohledem na just transition**

Cíl:

Cílem diplomové práce je analyzovat v teoretické rovině možnosti firemního vzdělávání v konceptu holistického přístupu, vytvořit ucelený pohled na role zaměstnavatele a zaměstnanců. Definovat základní pojmy, cíle, metody a metriky celostního firemního vzdělávání. Na základě těchto teoretických východisek provést empirický výzkum v konkrétní firmě a podle výsledků tohoto výzkumu navrhnout pro danou organizaci celostní vzdělávací strategii.

Rámcový obsah:

2. Expozice pojmu firemní vzdělávání
3. Expozice konceptu holistického, celostního přístupu
4. Teoretické propojení holistického přístupu a firemního vzdělávání
5. Analýza základních metod a přístupů k celostnímu firemnímu vzdělávání
6. Analýza mechanismu pro spravedlivou transformaci, Just Transition
7. Vymezení hlavních cílů celostního firemního vzdělávání
8. Stanovení odpovídajících metrik pro oblast firemního vzdělávání
9. Empirický výzkum ve společnosti Pepperl+Fuchs s.r.o.
10. Vyhodnocení a výsledky empirického výzkumu
11. Návrh celostní vzdělávací strategie pro firmu Pepperl+Fuchs s.r.o.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* . Luxembourg: Ashford Colour press Ltd, 2014. ISBN 978-0-74946964-1.
3. HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
4. VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8. Datum zadání diplomové práce: červen 2023 Termín odevzdání diplomové práce: květen 2024 L. S.

Elektronicky schváleno dne 15. 06. 2023

---

**Bc. Jaroslav Nekoň**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 15. 06. 2023

---

**Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 15. 06. 2023

---

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 19. 06. 2023

---

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 3.5.2024

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad, informačních podkladů a věcných připomínek. Dále děkuji panu Dipl.-Ing. Thomasi Brezinovi, za možnost získání potřebných dat pro zpracování analýz a možnost provedení výzkumu k danému tématu diplomové práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Podnikové vzdělávání.....	9
1.1 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	11
1.2 Celostní systémové myšlení.....	24
1.3 Celostní systém myšlení směrem k udržitelné budoucnosti.....	30
2 Analýza vzdělávání u vybrané společnosti.....	37
2.1 Představení společnosti Pepperl+Fuchs.....	37
2.2 Metodika empirického výzkumu.....	38
2.3 Empirický výzkum.....	39
3 Zhodnocení empirického výzkumu a návrhy na zlepšení.....	70
3.1 Shrnutí empirického výzkumu z pohledu člena vedení.....	70
3.2 Triangulace dat a shrnutí výsledků empirického výzkumu.....	71
4 Návrhy na změny podnikového vzdělávání.....	73
Závěr.....	75
Seznam obrázků a tabulek.....	79
Seznam příloh.....	81

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ERP	Enterprise Resource Planning
EWA	Empowering Wholeness Adaptive
CRM	Customer Relationship Management
DIKW	Data, Information, Knowledge, Wisdom
HR	Human Resources
HS	Holistic Understanding
LC	Learning Capacity
P+F	Pepperl+Fuchs
ROI	Return on Investment
RST	Reductionism Systems Thinking
ST	System Thinking
TLC	Transformative Learning Capacity
ULC	Unifying Learning Capacity
UR	Udržitelný rozvoj
WA	Wholeness Analysis
WS	Wholeness Synthesis
WST	Wholeness Systems Thinking

## Úvod

V rychle se vyvíjejícím prostředí čelí podniky požadavkům adaptovat se na ekonomické, sociální a environmentální změny. Koncept celostního vzdělávacího systému se objevuje jako strategická odpověď na podporu potřebných dovedností a postojů zaměstnanců, umožňující přechod směrem k udržitelnější a spravedlivější budoucnosti. S postupnou transformací globální ekonomiky, podporovanou technologickým vývojem, obavami o životní prostředí a společenskými změnami, se role podniků při formování spravedlivé a udržitelné budoucnosti stává stále důležitější. Myšlenka Just Transition (spravedlivé transformace), získává význam v širším sociálně ekonomickém kontextu. Celkově si tento proces klade za cíl zajistit, že transformace v pracovním světě jsou spravedlivé, inkluzivní a zohledňují různorodé potřeby pracovníků a komunit.

V tomto kontextu se celostní vzdělávací systémy profilují jako mnohostranný přístup k přípravě pracovní síly na výzvy a příležitosti spojené s probíhajícími transformacemi. Celostní vzdělávání, často spojované s komplexnějším a integrovaným přístupem k učení, přesahuje tradiční rozvoj dovedností a zaměřuje se na emocionální, sociální a etické rozměry jednotlivců. Celostní vzdělávací systémy pro podniky zahrnují škálu vzdělávacích metod navržených k celkovému rozvoji jedince. Společně s rozvojem odborných kompetencí, kladou důraz na rozvoj kritického myšlení, emoční inteligence a schopnosti týmové spolupráce. Důraz není kladen pouze na to, co zaměstnanci znají, ale také na to, jak své znalosti v různých situacích uplatňují. Celostní vzdělávací systémy navíc uznávají vzájemné propojení osobního rozvoje a profesního úspěchu. Podporou kultury neustálého učení a adaptability přispívají k vytváření odolných a sebejistých jednotlivců, kteří dokáží reagovat na složitosti měnícího se pracovního prostředí.

Naléhavost přijetí ekologicky šetrných postupů a zmírnění dopadů klimatických změn přiměly mnoho odvětví přehodnotit své působení a přeorientovaly se k udržitelným modelům. V procesu spravedlivé transformace je potřeba uvědomění, že přechod k udržitelnosti by neměl přicházet na úkor pracovníků a komunit závislých na pracovních místech v odvětví, které právě touto transformací prochází.



Tento koncept vznikl původně v rámci odborového hnutí, kde zohledňoval potřebu spravedlivého zacházení s pracovníky ovlivněnými ekonomickými změnami. Avšak v současném kontextu se vyvinul k zahrnutí širšího spektra, zahrnující rovněž sociální spravedlnost a environmentální udržitelnost.

Spravedlivá transformace vyžaduje rovnováhu mezi naléhavou potřebou ekologické odpovědnosti a mezi každodenní obživou a pohodou jednotlivců přímo ovlivněných touto změnou. Vyžaduje inovativní strategie, které překračují ekonomické úvahy a přijímají inkluzi, diverzitu a závazek k sociální odpovědnosti. Jak podniky vstupují na tuto transformační cestu, stává se vzdělávací systém klíčovým prvkem pro usnadnění harmonického přechodu, zajistí, že pracovní síla bude nejen vybavena nezbytnými dovednostmi, ale i plně kompetentní přispět smysluplně k udržitelné budoucnosti.

Téma této diplomové práce jsem zvolil s ohledem na úzké propojení analyzované problematiky se studijním oborem a zkušenostmi z praxe. Pro spolupráci na výzkumu byla oslovena česká pobočka předního světového výrobce komponent pro automatizaci, společnost Pepperl+Fuchs s.r.o. (P+F). Výzkumná část této práce vychází z empirického výzkumu provedeného v této společnosti.

Účelem této diplomové práce je komparace teoretických východisek s výsledky provedeného empirického výzkumu a návrh vhodných doporučení v případě, že výzkum prokáže nesoulad s teoretickými východisky a s příklady dobré praxe. Diplomová práce ve své teoretické části nahlíží základní rámce celostních podnikových vzdělávacích přístupů a systémů, dále se zaměřuje na jejich potenciál a podporu v procesu spravedlivé transformace, který bere v úvahu spokojenost zaměstnanců, širší komunity a životního prostředí. Provedený výzkum v analytické části práce se zaměřuje na schopnost transformace stávajících vzdělávacích přístupů na celostní systémy myšlení směrem k udržitelné budoucnosti. Zároveň analyzuje praktické dopady implementace jednotlivých kroků v rámci celostního přístupu ke vzdělávání a v procesu spravedlivé transformace.

## 1 Podnikové vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je klíčové z mnoha různých důvodů, organizace investují do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s cílem dosáhnout různých cílů. Armstrong a Taylor (2015) charakterizují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s optimálním využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje. „Strategické vzdělávání a rozvoj, podobně jako strategické řízení lidských zdrojů, vychází z přesvědčení, že lidské zdroje, jimiž organizace disponuje hrají při dosahování úspěchu organizace strategickou roli“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 336).

Podle Armstronga (2014) je hlavním cílem podnikového vzdělávání a rozvoje vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí prostřednictvím vytváření kultury učení a vytváření strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání. Smyslem je podle Armstronga (2014) zlepšování schopností disponibilních lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidské zdroje organizace jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. „Ústředním tématem strategického vzdělávání a rozvoje je vytváření prostředí, v němž jsou lidé podněcováni k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli. Přestože směřuje k dosahování strategických cílů organizace, musí vzít v úvahu také individuální potřeby lidí“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 337).

Filozofie podnikového vzdělávání a rozvoje, která podporuje strategické vzdělávání a rozvoj, je následující (Armstrong a Taylor, 2015):

- Aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje významně přispívají k úspěšnému dosahování cílů organizace a investování do vzdělávání a rozvoje přináší prospěch všem zainteresovaným stranám organizace.
- Plány a programy v oblasti vzdělávání a rozvoje by měly být v souladu jak se strategií organizace, tak se strategií lidských zdrojů a měly podporovat uskutečňování těchto strategií.
- Uskutečňování vzdělávání a rozvoje by mělo souviset s výkonem, což znamená, že by mělo směřovat k prokazatelnému zlepšování výkonu

organizace, útvarů, týmů i jednotlivců a mělo by významnou měrou přispívat k dosahování konečných výsledků organizace.

- Každý v organizaci by měl mít příležitost a měl by být podporován, aby se vzdělával a mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti umožní.
- Východiskem individuálního vzdělávání jsou plány osobního rozvoje, které se zaměřují na samostatně řízené vzdělávání a jsou podporovány koučováním, mentorováním a formálním výcvikem.
- Organizace musí investovat do vzdělávání a rozvoje poskytováním vhodných příležitostí a prostředků k učení, ovšem hlavní odpovědnost za vzdělávání a rozvoj mají jednotliví zaměstnanci, kteří by měli být vedeni a podporováni manažery, popřípadě personalisty.

Neustálé vzdělávání pomáhá zaměstnancům získávat a zdokonalovat dovednosti nezbytné pro jejich role. Vzdělávání zaměstnanců je tak strategickým investičním krokem, který přináší prospěch jak jednotlivcům, tak organizaci jako celku. Podle Armstronga (2014) potřebují organizace lidi s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Kroky směřující k uspokojování těchto potřeb by měly být vedeny strategicky a měly by vycházet z poznání strategických požadavků a podporovat dosahování strategických cílů organizací. Organizace musí vzít v úvahu také osobní potřeby rozvoje a růstu jedinců, které zaměstnávají.

Nezbytnost vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích způsobenými globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání vyžadujících nové vědomosti a dovednosti personálu. Dále pak rozvojem nových technologií a nových pracovních činností. Vysoká účinnost aktivit vzdělávání, tedy zhodnocení investovaných prostředků, předpokládá realizaci těchto programů v úzkém propojení s ostatními činnostmi managementu, a to zejména s ohledem na (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- cíle podnikové strategie,
- organizační změny probíhající v podniku (vztah ke změnám ve struktuře),
- sociální prostředí,
- potřeby osobnostního rozvoje zaměstnanců (vědomosti, dovednosti).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je potřeba výše uvedené aspekty vzájemně sladit. Výsledkem jejich vzájemného působení by měl být synergický efekt rozvoje zaměstnanců podniku, tedy efektivní vynaložení investic. Nejvíce problematické je pak sladění vzdělávacích cílů s podnikovou strategií.

Jak dále uvádí Armstrong (2014) hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování. Toho je možné dosáhnout cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání. To ve výsledku podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.

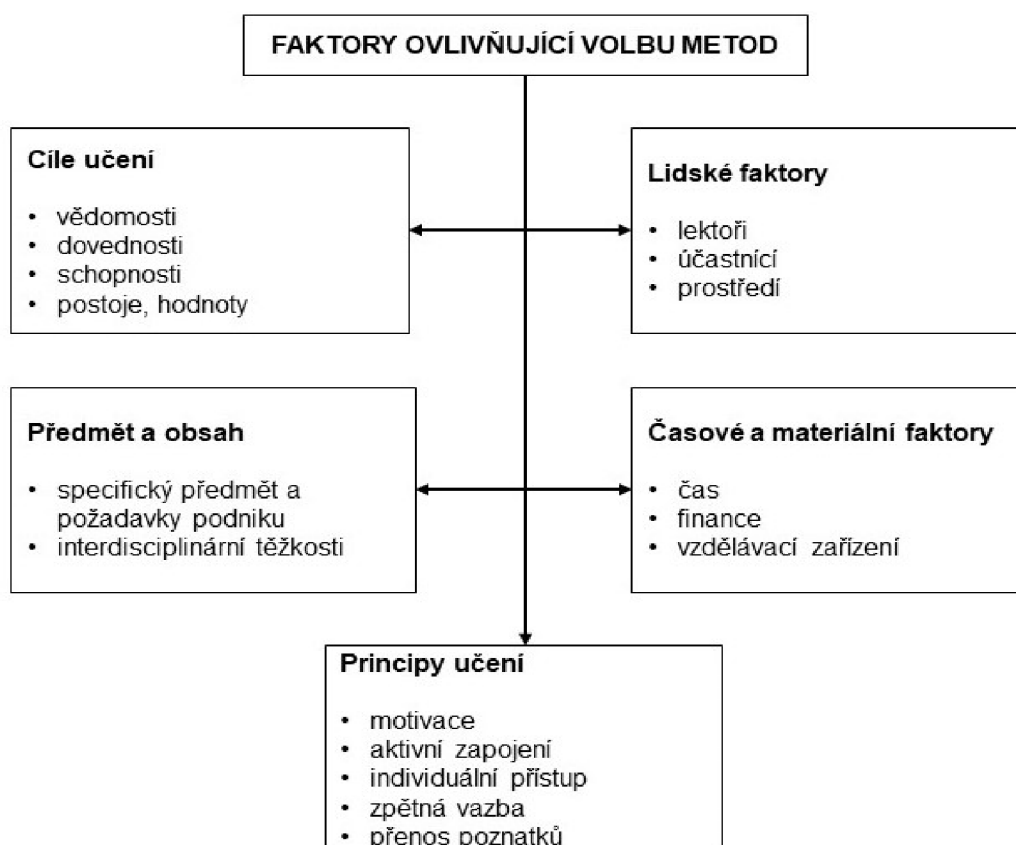
Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací či školící centra, případně externí instituce, ať veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tento proces je tvořený čtyřmi fázemi (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání.

### **1.1 Metody vzdělávání zaměstnanců**

Existuje řada různých metod vzdělávání, které organizace mohou implementovat s cílem posílit schopnosti svého personálu. Tyto metody se liší v přístupu, formátu a cílech, kterých chtějí dosáhnout. Výběr vhodné metody vzdělávání by měl být pečlivě promyšlen s ohledem na potřeby organizace, typ dovedností, které jsou k vyškolení potřebné a rovněž s ohledem na preference zaměstnanců. Volba vhodné vzdělávací metody je pak závislá na okolnostech vztahujících se jak k podniku, k jednotlivcům, tak i k učebním cílům. Dalším východiskem je i zaběhnutý styl a dosavadní kultura učení v organizaci. Učební metody je vhodné měnit, a to jako součást obecné kulturní změny, uvážen přitom musí být dopad učebních metod na obsah. Metody vzdělávání by měly odrážet individuální potřeby a požadavky organizací a měly by zároveň reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Vodák a Kucharčíková (2011) dále poukazují na různé faktory, které determinují výběr vhodné metody vzdělávání zaměstnanců (viz Obr. 1). Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení a zastávaná pozice. Dalším významným faktorem jsou vytyčené programové cíle, priority a druh podnikání či činnosti, jímž se organizace zabývá. Důležitá je i odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů. Nové možnosti a příležitosti otevírají nové technologie. Při jejich využití je potřeba dbát na to, aby byly dostatečně efektivní. Obecné podmínky a přístupy k učení jsou obecně platné a je třeba jich dbát i při využití nejmodernějších technologií. „Současné vzdělávací programy by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně, měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112).



Zdroj: Efektivní vzdělávání zaměstnanců (Vodák a Kucharčíková, 2011)

**Obr. 1 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod**

Koubek (1997) rozdělil metody vzdělávání zaměstnanců do dvou skupin:

- Metody vzdělávání na pracovišti, na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžných pracovních povinností, tyto metody jsou vhodné pro běžné nesespecializované pracovní pozice, mezi tyto metody patří, instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování nebo mentorování.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště, které jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů. Mezi hlavní metody vzdělávání mimo pracoviště patří přednášky, semináře, demonstrace, samostudium, workshopy, diagnosticko – výcvikové programy v rámci assessment center.

Podle Armstronga a Taylora (2015) jsou metody a přístupy ke vzdělávání a rozvoji ovlivňovány teoriemi učení, a to zejména teorií učení se ze zkušeností. Tato teorie zdůrazňuje, že se lidé učí především na základě zkušeností, a proto se většina učení odehrává na pracovišti. To znamená, že se lidé učí nejlépe, když se učí sami pro sebe. K tomu potřebují odpovídající pomoc a podporu, tento způsob vzdělávání je možné podporovat s využitím mnoha rozmanitých aktivit, jako je adaptace nových zaměstnanců, plánování zkušeností, koučování, mentorování, e-learning nebo plánování osobního rozvoje. Všechny tyto aktivity mohou být doplněny – ale nemohou být nahrazeny – formálním výcvikem. Formální výcvik zahrnuje rovněž plánování a uskutečňování výcvikových programů a aktivit. Efektivnost vzdělávání může být zlepšována cestou kombinování rozmanitých metod vzdělávání.

Vzdělávání na pracovišti je jedna ze vzdělávacích metod, kterou popisuje Armstrong (2014). Tato metoda souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností, lidé se učí během vykonávání svěřené práce, přičemž vlastní pracovní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim správně porozuměli a mohli je využívat. Vzdělávání na pracovišti je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním a může být doplněno formálním výcvikem, podle Armstronga (2014) má tato vzdělávací metoda také své nevýhody. Jedinci vzdělávající se na pracovišti mohou být ponecháni svému osudu, přičemž si mohou od svých spolupracovníků osvojit špatné návyky. Úspěšnost vzdělávání na pracovišti také do značné míry závisí na ochotě manažerů převzít za toto vzdělání odpovědnost. Vzdělávání na pracovišti přirozeně vyplývá z podnětů vykonávané práce. Efektivnost závisí na důvěře, motivaci a schopnostech zaměstnanců.

Samostatně řízené vzdělávání charakterizuje Armstrong (2014) jako proces zaznamenávání úspěchů a plánování aktivit, který podněcuje vzdělávající se jedince k tomu, aby vyhodnocovali, co se naučili, čeho dosáhli, jaké jsou jejich cíle, jak jich chtějí dosáhnout a co nového se potřebují naučit. Samostatně řízené vzdělávání je založeno na principu, že lidé se naučí a zapamatují si více, když sami přijdou na to, jak věci fungují. Vzdělávající se jedinci mohou do určité míry rozhodovat o tempu svého vzdělávání a jsou vedeni k tomu, aby hodnotili svůj pokrok a podle toho upravovali svůj program. „Vzdělávající se jedinci musejí být vedeni k tomu, aby samostatně, popřípadě s nezbytnou pomocí, definovali, co potřebují vědět a umět, aby mohli vykonávat svou práci. Musí jim být řečeno, kde mohou získat materiály nebo informace, které jim pomohou se vzdělávat, stejně jako jim musí být řečeno jak tyto materiály nebo informace využívat“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 359).

Metody vzdělávání na pracovišti formou učení se na základě pracovních zkušeností a metoda samostatně řízeného vzdělávání na pracovišti jsou důležité individuální aktivity. Obě tyto aktivity je však potřeba podporovat s využitím jiných vzdělávacích aktivit, jako je (Armstrong a Taylor, 2015):

- zapracování nových zaměstnanců,
- plánování zkušeností,
- koučování,
- mentorování,
- e-learning.

Podle Armstronga (2014) může být zapracování nových zaměstnanců na jejich běžném pracovišti chaotické, neúčinné a nevhodné. Proto se vyplatí uplatňovat systematický přístup. Tento systematický přístup vymezuje a definuje co se od nových zaměstnanců očekává a čeho mají ve své roli dosáhnout. Systematický přístup rovněž zahrnuje specifikaci vzdělávání, posouzení toho, co se musí zaměstnanci naučit, dále využívání zkušených a vyškolených spolupracovníků jako rádců a mentorů nebo koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně vybraných a vyškolených interních lektorů. Tento způsob zapracování nových zaměstnanců může být doplněno formou samostudia a poskytováním studijních materiálů.

Další vzdělávací metodou, kterou popisuje Armstrong (2014) je metoda plánování zkušeností, tato metoda umožňuje lidem osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce a zároveň je připraví na přijetí dalších povinností a větší odpovědnosti. Tato metoda podporuje učení se na základě zkušeností a naplňování specifikace vzdělávání. Přitom se vytváří program, který stanovuje, co by se lidé měli naučit v dané organizační jednotce nebo na pracovním místě, kde získávají nové zkušenosti. Tento program jasně vymezuje, jaké zkušenosti by lidé měli získat sami pro sebe. Lidem by měl být k dispozici vhodný mentor, který zajistí, aby se jim dostalo správné zkušenosti a měli příležitost se učit. „Dobrý způsob, jak stimulovat lidi k tomu, aby sami získávali nové zkušenosti, je dát jim seznam otázek, na něž by měli odpovědět. Je však důležité sledovat a vyhodnocovat každou fázi získávání nových zkušeností, aby bylo zřejmé, co se lidé naučili, a aby bylo možné v případě potřeby program upravit“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 360).

Další účinnou metodou je metoda koučování, tuto metodu charakterizuje osobní přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon. Potřeba koučování většinou vychází z formálního nebo neformálního přezkoumání pracovního výkonu. Příležitosti ke koučování se však mohou objevit také během každodenní činnosti. Koučování jako součást běžného procesu řízení a vedení lidí zahrnuje (Armstrong a Taylor, 2015):

- Využívání každé příležitosti k prosazování a podporování vzdělávání.
- Řízené delegování, to znamená zabezpečování toho, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také aby chápali, co potřebují vědět a umět, aby mohli uspokojivě vykonávat svěřenou práci a dosahovali požadovaných výsledků. To poskytuje manažerům příležitost k tomu, aby lidi řídili a vedli hned od začátku. Pozdější zásahy mohou být vnímány jako zbytečné vměšování.
- Komunikování s lidmi, aby si uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon, například zjišťováním a diskutováním jejich názoru na to, jak vykonávají svěřenou práci a jakých výsledků ve skutečnosti dosahují.
- Podněcování lidí k tomu, aby se zabývali náročnějšími problémy a tím, jak se s nimi úspěšně vypořádat.

Podle Armstronga a Taylora (2015) koučování ve vzdělávání zaměstnanců hraje důležitou roli. Často se využívá při rozvoji lídrů a manažerů jako součást takzvaného



blended learningu, což je kombinovaná řada vzájemně se doplňujících a podporujících vzdělávacích aktivit.

Mezi další metodu procesu vzdělávání na pracovišti patří mentorování. Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Mentoři připravují lidi k tomu, aby v budoucnosti dosahovali lepších výsledků a zvládali obtížnější výzvy. Na rozdíl od koučování, které je přímočarým nástrojem zlepšování schopností lidí, je mentorování podpurnou metodou. Mentorování podporuje vzdělávání na pracovišti, což je zřejmě ten nejlepší způsob, jak si osvojit konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce. Mentorování rovněž doplňuje formální výcvik tím, že zaměstnancům nabízí individuální vedení ze strany zkušených manažerů, kteří se již v daném pracovním prostředí vyznají (Armstrong a Taylor, 2015).

Další metodou vzdělávání na pracovišti, kterou Armstrong a Taylor (2015) uvádí, je metoda e-learningu. Tuto metodu charakterizuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení. E-learning umožňuje, aby vzdělávání probíhalo tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější. Vzdělávání může probíhat po částech zaměřených na dosažení konkrétních cílů vzdělávání. Tato metoda se zaměřuje na vzdělávající se jedince, kteří si mohou vybírat v rámci celkové nabídky různé předměty, které je zajímají.

E-learningové vzdělávací programy zprostředkovávají hlavní principy, které připravují lidi na řešení praktických situací, podporují upevňování osvojených vědomostí, pomáhají zvládnout sebehodnocení a usnadňují navazování komunikace a udržování diskuze. Důraz je kladen na samostatné vzdělávání, kdy si vzdělávající se jedinci řídí intenzitu vzdělávání, přestože mají předem definované cíle. Výsledný dopad e-learningu je velmi ovlivňován kvalitou podpory, která se vzdělávajícím jedincům poskytuje. Úspěch této metody závisí spíše na efektivnosti této podpory než na sofistikovanosti využívaných technologií. Tato metoda však není příliš vhodná pro rozvoj měkkých dovedností, jako je komunikace v rámci týmu, prezentace, případně pro aktivity vyžadující interakci mezi lidmi (Armstrong a Taylor, 2015).

K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) vhodné využívat kombinace více metod, nejčastěji jsou využívány přednášky a semináře, modernější a účinnější jsou však tzv. participativní metody:

- Přednášky jsou verbální prezentací určitého tématu. Vhodné jsou při předávání velkého množství informací velkým skupinám, u této metody chybí vzájemná interakce přednášejícího a účastníků. Při používání moderních multimediálních prostředků mohou být velmi efektní a nápadité, nejsou však příliš efektivní z hlediska uchování informací.
- Semináře formou referátů a diskuzí jsou zaměřeny na výměnu informací a názorů účastníků na předem známé téma. Kvalita učení je závislá na vědomostní úrovni účastníků. Výhodou je podpora a rozvoj myšlenek a okamžitá zpětná vazba.
- Participativní metody předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. Jsou určeny pro menší skupiny účastníků a jejich výhodou je, že podporují lepší zapamatování naučené látky. Jednou z participativních metod je trénink, který je zaměřen na aktivní procvičování a intenzivní prožitek.
- Trénink klade důraz na aktivní získávání dovedností a způsobilostí. Jde o formu zážitkového učení vycházejícího ze skutečnosti, že lidé se mnohem více a rychleji naučí přímým zkoušením nežli teoretickým studiem. Při této metodě se upřednostňuje procesní stránka učení. Tréninkový proces je rovněž zaměřen na vyšší míru participace účastníků.

Tréninkové učební metody zážitkovou formou představují jeden z nejvhodnějších způsobů zvýšení připravenosti k plnění náročných úkolů v organizaci. Obecně lze za trénink považovat jakýkoliv proces, formální nebo neformální, při němž lidé získávají dovednosti významné pro jejich pracovní výkonnost. Rozvoj v tomto kontextu znamená pomoc v aktivizaci a realizaci potenciálu, který lidé vlastní. Neoddělitelnou součástí tréninku je poskytování zpětné vazby a vyhodnocování uskutečňovaných aktivit (Vodák a Kucharčíková, 2011). V této souvislosti je známý Galileův výrok. „Lidi nemůžete nic naučit, ale můžete jim pomoci objevit to, co v sobě mají“<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Galileo di Vincenzo Bonaiuti de' Galilei

Armstrong (2014) uvádí několik způsobů, jakým odborníci posuzují návratnost investic a vyhodnocení celkového dopadu investic do vzdělávání na výkon organizace. Jako základní uvádí Armstrong (2014) vzorec pro výpočet návratnosti investic (ROI):

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}}$$

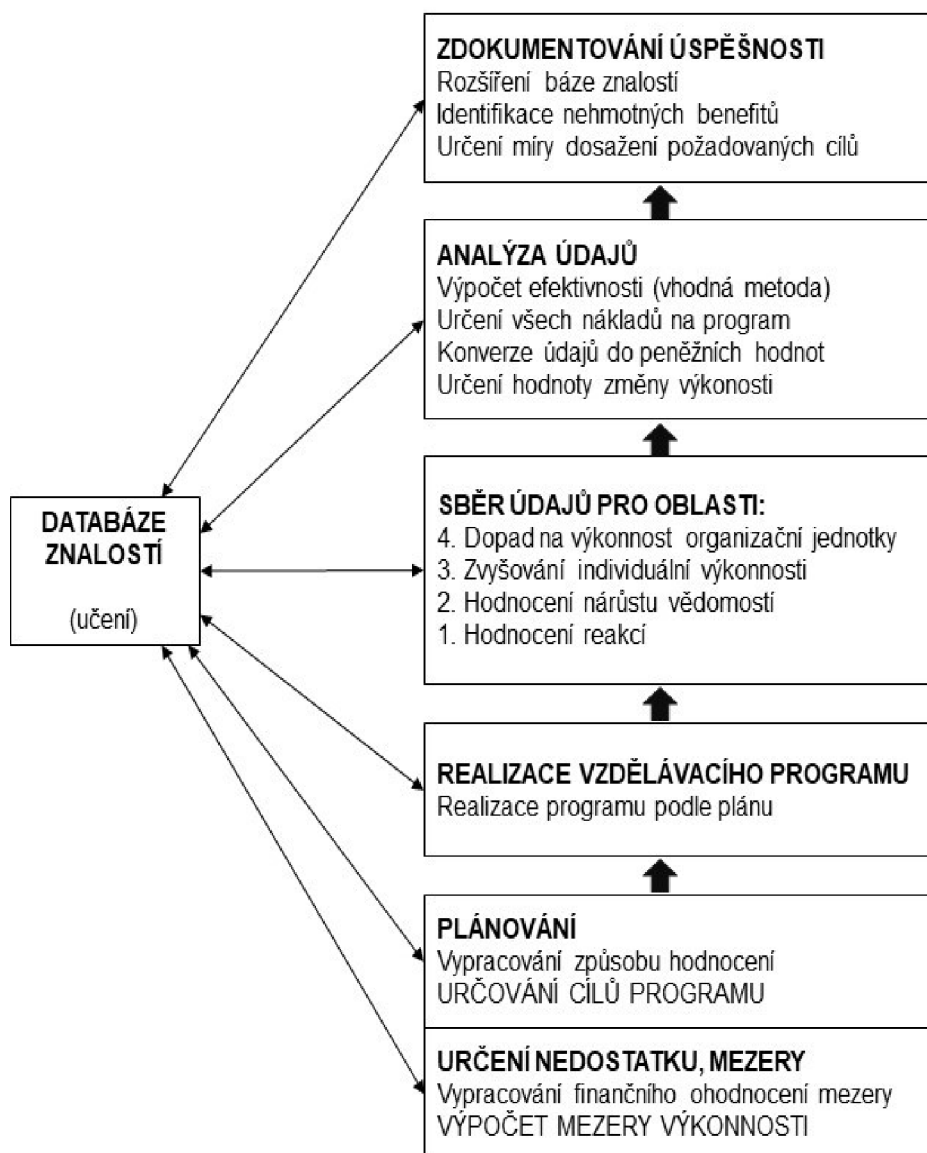
Přestože je výše uvedený ukazatel považován za výchozí pro výpočet návratnosti investic do vzdělávání, pro vyhodnocení celkového dopadu specificky zaměřeného vzdělávání, by se měla používat konkrétní dostupná měřítka. Tlak na prokazování finančních přínosů jakýchkoliv aktivit organizace, zvláště v oblastech, jako je vzdělávání a rozvoj, zvýšil zájem o ukazatel návratnosti investic. Problém spočívá v tom, že zatímco je poměrně snadné zaznamenávat v penězích náklady na vzdělávání, je mnohem obtížnější vyjadřovat v penězích přínosy ze vzdělávání (Armstrong, 2014).

Vodák (2010) navrhl model systematického posuzování efektivnosti investic do vzdělávání, ten byl navržen na základě teoretických poznatků a zkušeností a podle kritérií vyplývajících z požadavků manažerů lidských zdrojů. Vodák (2010) vypracoval následující postup:

- identifikace nedostatku, který chceme odstranit,
- přiřazení finanční hodnoty každé uvedené jednotce mezery výkonnosti,
- výpočet celkové mezery výkonnosti před realizací vzdělávání,
- plánování cílů rozvojového programu, jeho realizace a vyhodnocení,
- sběr potřebných údajů, vyhodnocování změn ve výkonnosti a separování vlivu programu HR na výsledky od jiných, současně působících vlivů,
- výpočet změny dosažené ve výkonnosti po realizaci programu,
- určení roční hodnoty efektu změny výkonnosti,
- konverze údajů do peněžních hodnot,
- stanovení celkových nákladů na program,

- výpočet efektivity investice (ROI),
- identifikace nehmotných benefitů a přínosů,
- zdokumentování úspěšnosti programu a aktualizace databáze znalostí.

Na obrázku 2 je vyobrazen model systematického posuzování efektivity investic do vzdělávání podle Vodáka (2010).



Zdroj: How to Measure Return on Investment into Human Capital development (Vodák, 2010)

**Obr. 2 Model systematického posuzování efektivity investic do vzdělávání**

Údaje pro aplikaci výše uvedeného modelu je třeba sbírat v průběhu celého vzdělávacího programu. Důležité je zajištění operativní zpětné vazby, po ukončení části nebo celého programu je třeba shromáždit údaje určené k porovnání s údaji získanými před zahájením programu. Po určení míry výkonnosti spojené přímo s daným vzdělávacím programem následuje konverze do peněžních hodnot. Je nutné určit finanční hodnotu jednotek, v nichž jsou měřeny vybrané ukazatele. Tato konverze údajů do peněžních hodnot je velmi problematickou částí vyhodnocování efektivity investice. K přesnému určení efektivity investice je potřeba znát i výši nákladů, je potřeba zachytit všechny přímé i nepřímé náklady (Vodák, 2010).

Další fází je podle Vodáka (2010) vlastní výpočet efektivity, ten se počítá za pomoci zjištěných přínosů a nákladů. Přínosy se v případě krátkodobých programů vyjadřují, jako roční přínosy, kde představují sumu ušetřenu nebo získanou za celý rok od implementace daného rozvojového programu. I když výnosy mohou plynout i v dalších letech, je třeba zvážit, zda je brát v úvahu či ne. V případě dlouhodobých programů se přínosy rozloží do několika let. V takovém případě je potřeba zvážit časovou hodnotu peněz.

Kromě hmatatelných peněžních výnosů přináší rozvojové programy i přínosy méně hmatatelné, jako jsou změna atmosféry v podniku, spokojenost zaměstnanců a zvýšení jejich morálky. Při analýze údajů je nezbytné usilovat o konverzi maxima údajů do peněžních hodnot. Pokud je konverze příliš subjektivní či nepřesná, je vhodnější uvádět údaje jako přínosy nehmotné spolu s náležitým vysvětlením. V opačném případě hrozí riziko ztráty důvěryhodnosti (Vodák, 2010).

Jako poslední krok uvádí Vodák (2010) celkové vyhodnocení a vypracování závěrečné zprávy. Hlavním cílem je budování a zlepšování znalostního managementu a neustálé učení. Výše popsany model posuzování efektivity investic do rozvoje lidského kapitálu je možné využít prakticky pro kteroukoliv metodu, až už statickou nebo dynamickou. Tento přístup by měl být v první řadě zajímavý pro oddělení lidských zdrojů a poté i pro top management podniku. Nejenom top management, ale v podstatě každý, kdo potřebuje a schvaluje konkrétní rozvojový vzdělávací program, uvítá postup, s jehož pomocí dokáže provést přibližnou kalkulaci efektivity investice.

Jedním z nejtěžších úkolů pro pracovníky úseku lidských zdrojů je obhajovat před vlastníky nebo top manažery myšlenku, že je potřeba realizovat v podniku vzdělávací aktivity. Důležitým argumentem při zdůvodňování potřeby realizace podnikového vzdělávání je prokázání přínosů pro jednotlivé zaměstnance i pro celý podnik či organizaci. Jde hlavně o přínos, který lze identifikovat a posoudit v rámci procesu vyhodnocování vzdělávání. Důležitá je i prezentace skutečně dosažených výsledků a přínosu již realizovaných vzdělávacích programů. V případě pozitivních výsledků a splněných očekávání, které měl management, případně vlastníci ve vztahu ke vzdělávacím aktivitám, se tak vytváří předpoklad k budoucímu příznivému stanovisku manažerů k realizaci dalších potřebných vzdělávacích programů (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je však potřeba zveřejňovat i informace o méně úspěšných vzdělávacích projektech, neboť manažeri a vlastníci otevřeně připouští, že existují situace, kdy vzdělávání nepřineslo očekávaný výsledek. Podporuje se tím zároveň věrohodnost procesu vyhodnocování i v případech, kdy byl projekt vyhodnocen jako úspěšný. Je třeba otevřeně komunikovat úspěchy i neúspěchy, vtáhnout lidi do zjišťování příčin nedostatečné úspěšnosti aktivity či projektu. Při prezentaci dosažených výsledků se nesmí některé skutečnosti opomínat. Je potřeba si uvědomit tyto skutečnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- Jaký je obvyklý způsob prezentace výsledků projektů v podniku či organizaci.
- Zda použijeme obvyklý způsob prezentace, či zda chceme dojem zvýšit jiným způsobem jejího provedení, efektivnějším, ale s větším rizikem.
- V souvislosti se vzděláváním nahrazuje pojem náklady pojmem investice.
- Je třeba soustředit se na ty oblasti, které mají největší dopad na úspěšnost podniku.
- Je třeba jasně rozlišit vzdělávací aktivity, které musejí být realizovány, měly by být realizovány a je vhodné, aby byly realizovány.
- Odhady a očekávání efektivnosti investic do vzdělávacích aktivit musejí být realistické.

Důležitou součástí vzdělávacího systému je vyhodnocování realizovaných vzdělávacích procesů, podle Armstronga a Taylora (2015) je nutné nejdříve pečlivě vymezit potřeby a cíle vzdělávání, to následně umožní efektivní vyhodnocování vzdělávání. Jako základní prvek zpětné vazby vyplývající z vyhodnocování vzdělávání, je zpětná vazba na úrovni výsledků, tedy zda vzdělávání přineslo zlepšení výsledků útvaru nebo organizace. Pokud se nepodaří takový přínos prokázat, je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání na úrovni chování, to znamená, zda přineslo vzdělávání požadovanou změnu chování. Podobně je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání na úrovni poznatků. Jestliže byla provedena analýza požadovaných znalostí, dovedností a postojů a jejich dopadu na chování, je možné předpokládat, že osvojení si požadovaných znalostí, dovedností a postojů přinese požadovanou změnu chování.

Podle Vodáka (2003) umožňují tradiční přístupy k vyhodnocování vzdělávání prokázat význam specifických intervencí v oblasti vzdělávání a umožňují demonstrovat jejich nákladové efektivní zabezpečování. Jenže takové důkazy, které se mimo jiné snaží prokázat, že školitel odvedl dobrou práci, nemusí nutně prokazovat míru přínosu vzdělávání k naplňování strategických priorit organizace. „Zatímco se tradiční přístup zaměřuje na vyhodnocování reakcí a výsledků účastníků a školitelů, které vyplívají z realizace jednotlivých intervencí v oblasti vzdělávání, strategický přístup vyžaduje zaměřit se na vyhodnocování celkového přínosu rozmanitých procesů, které v oblasti vzdělávání probíhají.

Vyhodnocování vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Než se organizace rozhodne, zda se vyhodnocování bude skutečně realizovat či ne, je vhodné, aby si lektori a manažeři položili několik otázek o negativech a pozitivěch vyhodnocování. Mezi nejdůležitější otázky patří, na co je třeba si při vyhodnocování dávat pozor, jaké jsou náklady vyhodnocování, kdy vyhodnocovací proces realizovat, jaké jsou subjekty tohoto procesu, jaká kritéria byla stanovena pro vyhodnocení, které modely vyhodnocování vzdělávacího procesu je možné použít. Odpovědi na výše položené otázky poskytují zároveň podrobnou charakteristiku procesu vyhodnocení vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je před realizací vyhodnocení vzdělávacího procesu nutné zvážit skutečnosti, na které je třeba si v procesu samém dát pozor.

Důležité jsou zejména následující aspekty:

- Hodnocení by nemělo zůstat příliš zaměřené na nejnižší úroveň vyhodnocování, neboť pak by se ze zřetele mohly ztratit jiné účely vyhodnocení vzdělávání. Na druhé straně mají účastníci vzdělávání legitimní právo být s programem spokojeni a cítit, že se něčemu naučili. Při opomenutí může vznikat rezistence vůči vzdělávání a ztrácí se čas a peníze. Spokojení účastníci se jednoznačně učí lépe.
- Personální oddělení by mělo vědět o názorech účastníků na vzdělávání a měřit, jak bylo vzdělávání vnímáno jejich očima.
- Měření dopadu na individuální výkonnost má napomáhat vyhodnocování. Tento prvek zdůrazňuje i to, zda pracovní prostředí, manažer a kolegové podporují aplikaci nových prvků chování.
- Na vzdělávání by se měly projevit reálné postoje účastníků. Ukáže se, do jaké míry je vzdělávání skutečně hodnotné pro jejich práci, či zda je to pouze přerušení náročné práce.
- Při vyhodnocování bychom měli využít více než jednoho zdroje údajů. Může to být diskuze s klientem nebo detailnější vyhodnocování praktických dovedností.

Lidé mají tendenci vyhodnocování odkládat, neboť vnímají těžkosti s oddělováním toho, které ovlivnění výkonnosti je výsledkem vzdělávání a které je způsobeno jinými faktory (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- může jít o odpor účastníků při zavádění výsledků vzdělávání vzhledem k nepříjemné zkušenosti se vzděláváním,
- může to být problém managementu, který není na dostatečné kompetenční úrovni,
- může to být fakt, že vzdělávání nebylo správně specifikováno, a proto ani zacíleno,
- účastníci nemají dostatek příležitostí k využití nových dovedností,
- správná technologie nebo systém nemusejí být nainstalovány tak, aby umožňovaly využití nových dovedností.



„Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 129).

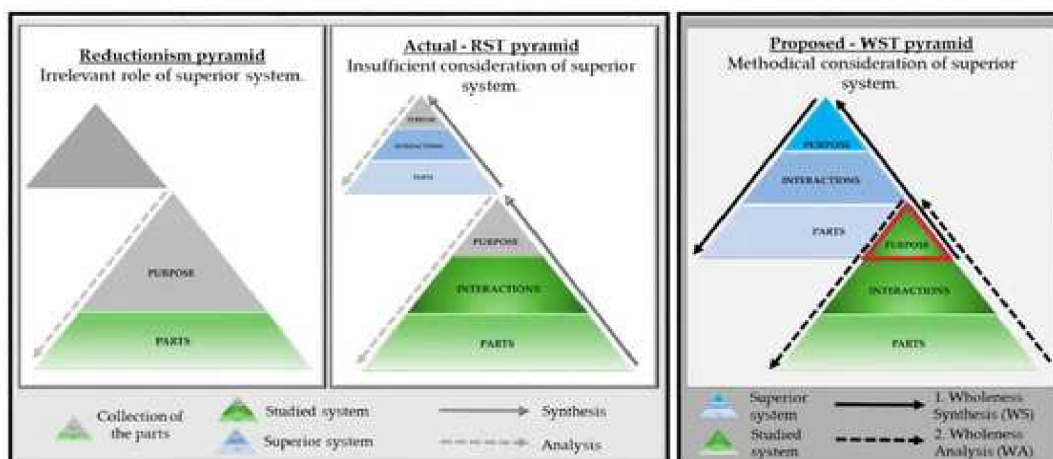
## **1.2 Celostní systémové myšlení**

Holman a kol. (2018) charakterizují systémové myšlení (System Thinking, ST) jako metodický přístup vedoucí k pochopení problematických situací a hledání řešení těchto problémů. ST považuje systémy za sestávající z částí, interakcí a účelu. ST zkoumá systémy jako celky, zaměřuje se na vzájemné vztahy a interakce mezi částmi systému. Vzájemný vztah mezi prvky systému je pak rozhodující pro výkonnost systému jako celku. Z pohledu přístupu rozdělujeme ST na celostní systémové myšlení (Wholeness Systems Thinking, WST) a redukcionistické systémové myšlení (Reductionism Systems Thinking, RST).

Způsob, jakým je vnímáno vzdělávání, do značné míry ovlivňuje realitu. Vnímání reality jako souboru faktů nebo jako součtu jejích částí či interakcí je patrné i v některých z nejprogresivnějších vzdělávacích strategiích současnosti. Existují strategické dokumenty popisující budoucnost vzdělávání, jako je například Vzdělávací kompas OECD (OECD Learning Compass) nebo Vzdělávání pro udržitelný rozvoj (Education for Sustainable Development), ty však stále považují realitu spíše za souhrn jejích částí a interakcí než za integrované celky, v nichž je účelnost systematicky definována vnějším prostředím. Všechny výše uvedené přístupy se zaměřují na popis klíčových částí a interakcí vzdělávacího systému. Neberou však v úvahu účel vzdělávacího systému, který hraje klíčovou roli ve změně myšlení zúčastněných stran a jejich interakcí (Holman a Švejdarová, 2023).

Podle Holmana a Švejdarové (2023) je tento redukcionistický pohled na svět rozdělený do samostatných kategorií velmi omezený pohled na vzájemně propojený celek. Reálný svět funguje spíše jako proces vzájemně propojených systémů, než jen jako soubor faktů a informací rozříděných do řady samostatných předmětů. Zúčastněné strany si neuvědomují, že okolní realita se neskládá z neomezených souborů faktů rozdělených do disciplín a uzavřených do učebních osnov. Takovýto pohled na věc vyplývá ze specializace a redukcionistického myšlení typického v minulosti. Dnes však interdisciplinarita a smysluplnost směřují k účelnosti.

Holman a Švejdarová (2023) definují celistvost jako stav vytváření úplného a harmonického celku a jednoty. Proto ST definuje vztah mezi systémovými prvky a implementací role nadřazeného systému pro výkon systémových prvků (účel, části a interakce) a systém jako celek je definován jako celostní systémové myšlení (Wholeness Systems Thinking, WST). Nové chápání role a významu účelu v pyramidové hierarchii systému je definováno syntézou celistvosti (Wholeness Synthesis, WS) a analýzou celistvosti (Wholeness Analysis, WA).



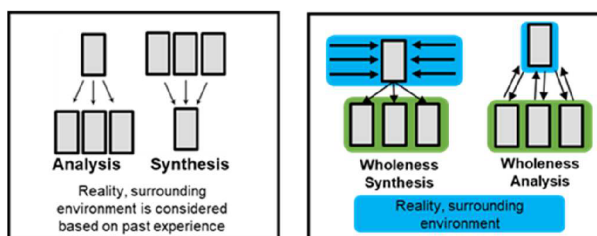
Zdroj: Sustainable Logistics Management in the 21st Century Requires Wholeness Systems Thinking (Holman a kol., 2018)

### **Obr. 3 Role účelu systému v rozvoji systémového myšlení**

Současné obecné chápání analýzy znamená rozebrání systému a syntéza znamená spojení jednotlivých částí a vytvoření celého systému (viz Obr. 3). Účelem systému je jeho prvek zodpovědný za výkonnost jednotlivých částí a jejich vzájemné působení týkající se důležité role vnějšího prostředí (Holman a kol., 2018). WS kombinuje vliv vnějšího prostředí a nadřazeného systému na plnění zkoumaného účelu systému. WA rozděluje systém na prvky (části a interakce) z hlediska účelu systému (účel je definován jako WS). Vzhledem k významným změnám ve vnějším prostředí je systematická identifikace účelu studovaného systému v nadřazeném systému reprezentujícím vnější prostředí odpovědná za optimální výkon a spotřebu zdrojů částí a interakcí studovaného systému. Základní úloha účelu systému je základem rozdílu mezi současným přístupem RST a novým přístupem WST při chápání a hodnocení systémů. Je proto nutné definovat nové systémové myšlení, které zohledňuje důležitou roli vnějšího prostředí s ohledem na novou roli účelu

systemu. Syntetizovaný účel systému systematicky propojuje nadřazený systém představující vnější prostředí se studovaným systémem. Vyjadřuje aktivní roli při definování výkonu prvků studovaného systému, částí a interakcí (Holman a kol., 2018).

Rozdíl mezi tradičním chápáním významové analýzy a syntézy, popisující studované systémy v pohledu nespojitých systémů (viz Obr. 4). Naproti tomu varianta propojených systémů vyžaduje účelné a systematické propojení mezi systémy. To je tvořeno účelem studovaného systému, který je definován relevantním vnějším prostředím pomocí syntézy celistvosti. Následně je analýza celistvosti zodpovědná za předání účelových limitů pro výkon částí systému a interakcí (Holman a Švejdarová, 2023).



Zdroj: Empowering Wholeness Adaptive EWA (Holman a Švejdarová, 2023)

**Obr. 4 Pohled na odpojený vs. propojený systém**

Inovativní přístup systémového myšlení, tedy WST, se dále používá k definování nové intelektuální schopnosti chápání celistvosti. Vzhledem k tomu, že svět je vytvořen ze vzájemně propojených a provázaných systémů, je zásadní potřebou porozumět tomu, jak tyto systémy fungují jako celek. Proto je zásadní pochopit roli příslušného vnějšího prostředí, které definuje smysluplnost tím, že navrhuje smysluplné limity a bariéry. Tato logika platí i pro samotný systém učení (Holman a Švejdarová, 2023).

Ke kontextualizaci dat, informací, znalostí a někdy i moudrosti navzájem a k identifikaci a popisu procesů, které se podílejí na transformaci entity na nižší úrovni hierarchie na entitu na vyšší úrovni se používá model pyramidy DIKW. Tento model popisuje vztah mezi daty, informacemi, znalostmi, a moudrostí. Implicitně se předpokládá, že data lze použít k vytvoření informací, informace lze použít k vytvoření znalostí a znalosti lze použít k budování moudrosti (Zelený, 2005). Zelený

(2005) definuje data jako Know-Nothing (nevím nic), informace jako Know-What (vím co), znalosti jako Know-How (vím jak) a moudrost jako Know-Why (vím proč).



Zdroj: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:DIKW\\_Pyramid.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:DIKW_Pyramid.svg)

**Obr. 5 Hierarchie pyramidy DIKW**

Přechod mezi jednotlivými úrovněmi vizualizace DIKW lze také chápat jako funkci tzv. Human Agency, schopnosti naučit se, jak se učit. To odpovídá intelektuálnímu rozvoji vzdělávaného, který dále závisí na schopnosti pochopit transformační kroky při dosahování hodnotnějších úrovní intelektuálních schopností. Důležitým rozdílem mezi jednotlivými úrovněmi hierarchie je tedy pohled na Human Agency, význam a hodnotu lidského konání (Choo, 2005).

Dalším příkladem intuitivní aplikace při zpracování a pochopení holistického nebo celostního pohledu je pojem "myšlení mimo krabici" (thinking outside the box). Neexistuje žádný přesný popis umožňující tuto myšlenkovou dovednost mimo studovanou krabici jako celek. Je potřeba rozpoznat rozdíl mezi kvantitativní perspektivou, která bere v potaz více částí a interakcí, a tedy větší systém, a kvalitativní perspektivou, tedy pochopením účelu studovaného systému. Je to tedy něco, co není viditelné, ale je třeba to chápat intelektuálně a popsat jeho celkovou kvalitou. Z tohoto hlediska může být učení se prostřednictvím dotazování se na účel považováno za systémový způsob, který umožňuje myslet mimo zavedený systém, konkrétně naučit se vidět různé účely této krabice, a tedy určit smysluplnost a smysluplné limity ve světě vzájemně propojených systémů (Holman a Švejdarová, 2023).

Účel vzdělávacího systému a jeho smysluplnost, je založena na kvalitativní perspektivě, tedy na nastavení smysluplnosti a smysluplných limitů, jasné identifikaci, která kvantita je hodnotná a která není. Kvalita je definována zohledněním požadavků příslušného vnějšího prostředí. Navrhovaná kognitivní schopnost intelektuálně zvažuje klíčovou roli relevantního vnějšího prostředí pro smysluplnost. Proto je nezbytné podchytit novou kognitivní schopnost a intelektuálně tak uvažovat o roli vnějšího prostředí. Každý účastník vzdělávacího procesu by si měl být vědom této logiky a smysluplnosti a zároveň chápat plný potenciál, kterého by mohl dosáhnout během celoživotního učení a přispět tak k budoucnosti, kterou sám chce (Holman a Švejdarová, 2023).

Intelektuální rozvoj vzdělávaných se týká změn, ke kterým dochází v důsledku růstu, vývoje a zkušeností v jejich schopnosti myslet, uvažovat, vztahovat, posuzovat a konceptualizovat. Aplikují hierarchii DIKW a aktualizují ji o dvě nové dimenze. V současné době používané holistické chápání (Holistic Understanding, HS) a navrhované chápání celistvosti (Understanding of Wholeness) uznávají potřebu systematicky a intelektuálně zvažovat zásadní význam vnějšího prostředí při vysvětlování studovaných jevů a systémů. V rámci rozvoje učení je zvažován celý systém. Důraz je kladen na intelektuální, hodnotný přenos mezi daty, informacemi a znalostmi a přenos holistického chápání k pochopení celistvosti a moudrosti. Toto je podporováno přístupem WST (Holman a Švejdarová, 2023).

Vědomý rozvoj vzdělávaných je pak podle Holmana a Švejdarové (2023) integrující formativní a transformativní způsob vzdělávání. Skládá se z dialogického učení a vědomého rozvoje a je ho dosaženo prostřednictvím inovativního vztahu mezi vzdělávajícím jako průvodcem a vzdělávanými, kteří se stávají zodpovědnými za své vzdělávání. Navrhované chápání celistvosti nabízí nový pohled na intelektuální rozvoj přidáním nové dimenze holistickému přístupu, což vede k novému a cennému typu kognitivního výkonu (Holman a Švejdarová, 2023).

Holismus nebo holistický přístup je chápán spíše jako zaměření na interakce částí, vytváření většího celku než jen souboru částí. Jiný popis je, že části celku jsou v těsném spojení, což znamená, že nemohou existovat nezávisle na celku nebo nemohou být pochopeny bez vztahu k celku, který je větší než součet jeho částí, sociální dynamiky, životního prostředí atd. Holistický přístup ve srovnání s chápáním v celistvosti postrádá rozměr hlubší kvality. To znamená, že postrádá

povědomí o okolních systémech, tj. relevantním vnějším prostředí, z hlediska smysluplných limitů studovaných systémů. Dochází k tomu proto, že holistický přístup se opírá pouze o zkušenosti a osvědčené postupy z minulosti. Smysluplnost částí a interakcí studovaného systému však může být posuzována pouze systematicky se základní potřebou účelu systému, dále definovanou aktuálním relevantním vnějším prostředím (Holman a Švejdarová, 2023).

Nesmírně důležitá je schopnost intelektuální integrace systémů s novou perspektivou intelektuálního vývoje namísto uplatňování dřívějšího holistického pohledu, tj. uvažování o vnějším prostředí ve stabilním stavu minulosti. Testování účelu v průběhu mnoha generací vytvářelo zkušenosti, které přinášely porozumění ve stabilním relevantním vnějším prostředí. Rozlišování mezi skutečným uplatňováním holistického chápání a navrhovaným chápáním celistvosti jako nového způsobu učení, tedy učení se prostřednictvím studování zkušeností, je nutné k tomu, aby přinášelo porozumění, které vyplývá ze zkušeností minulého vnějšního prostředí (Holman a Švejdarová, 2023).

Navrhovaný způsob chápání je podle Holmana a Švejdarové (2023) potřebný, protože se používá většinou nevědomě, a chápání celistvosti představuje jinou úroveň porozumění. Navrhovaná intelektuální schopnost inspirovaná systémovým myšlením celistvosti je zodpovědná za intelektuální schopnost odvozovat účely a intelektuální smysluplnost zřetelně ze zkušeností a testovat varianty ve stabilním relevantním vnějším prostředí, jak tomu bylo doposud. Dramatická změna relevantního vnějšního prostředí vyžaduje novou intelektuální schopnost systematicky vysvětlovat roli takového prostředí při odvozování účelů smysluplnosti. Proto je navržen nový způsob učení se prostřednictvím dotazování se na účel, který přináší nový kognitivní výkon a porozumění proč. Učení se prostřednictvím dotazování se na účel umožňuje vysvětlit roli perspektivy relevantního vnějšního prostředí, představuje kvalitativní přechod od znalostí k učení se prostřednictvím děláním a holistického chápání, učení se prostřednictvím studování zkušeností, k chápání celistvosti, novému kognitivnímu výkonu.

### **1.3 Celostní systém myšlení směrem k udržitelné budoucnosti**

Celostní systém myšlení směrem k udržitelné budoucnosti představuje komplexní přístup k myšlení a rozhodování. Systém klade důraz na udržitelnost ve všech jejích rozměrech, ekonomickém, sociálním a environmentálním. Tento přístup zahrnuje systematické zhodnocení dopadů na životní prostředí, společnost a ekonomiku při formulaci rozhodnutí a řešení problémů.

Vnímání reality jako součtu jejích částí s neomezenými hranicemi vede k myšlení v intencích maximalizace a vede tak k neudržitelnému způsobu života. Jedním z důvodů dosažení a překročení limitů planety je neschopnost systematicky zkrotit nekonečné požadavky člověka. Tímto chováním lidstvo dosáhlo mnoha limitů planety, které zase stanovily přirozené hranice způsobené naším vnějším prostředím. Učení a vzdělávání musí rozvíjet schopnost učení tím, že nahradí maximalizační myšlení myšlením v intencích smysluplnosti. Práce s limity při respektování vnějšího prostředí, tedy celosvětového přírodního prostředí, je nutností. Každý učící se jedinec může individuálně přispět k většímu blahu všech. Proto je spíše než vnímání reality jako součtu jejích částí nebo systémů zapotřebí nové vnímání reality sestávající z účelných, vzájemně propojených systémů řízených jejich smysluplnými hranicemi. Vytvořením smysluplných limitů odvozených z perspektivy vnějšího prostředí lze zavést nový způsob učení, který umožní pochopit a zvládnout realitu 21. století. Pěstováním schopnosti učení, která dále nastavuje účelné limity, lze podporovat učení a vzdělávání, v jehož rámci vzdělávání vědomě vytváří a podporuje udržitelnou budoucnost (Holman a Švejdarová, 2023).

Podle Holmana a Švejdarové (2023) představuje nedostatek jasných limitů v současných systémech mnoho úskalí. Jejich identifikace je však klíčová, protože opouštějí individuální omezení a podporují neudržitelnou mentalitu. Proto je opětovné zdůraznění potřeby systémového myšlení, které je účelné a všímavé v rámci uznaných omezení, nejen nezbytné, ale také životně důležité. Holman a Švejdarová (2023) dále uvádí, že potřeba vzdělávacího kontextu, který se zaměřuje na jednotlivé části, již není relevantní vzhledem k lidskému vnímání a vývoji technologií. Vzdělávací systém musí podporovat smysluplné schopnosti učení, pomáhat dosáhnout potenciálu vzdělávaného a zároveň přispívat k udržitelné prosperitě místní i globální společnosti.

Vzdělávání je považováno za jednoho z nejsilnějších propagátorů udržitelného rozvoje (UR). Potřeba vzdělávání vzdělávajících na podporu programu změny byla označena za jeden z kritických předpokladů ekologické a společenské transformace. Udržitelné kompetence jsou klíčové pro úspěch učícího se jedince. Klíčové kompetence v oblasti udržitelnosti jsou charakteristické a multifunkční kompetence, které se skládají z několika kompetencí udržitelnosti, které spolu funkčně souvisejí. To podporuje úspěšný výkon a pozitivní výsledek, který rozvíjí udržitelnost při práci na konkrétních výzvách a příležitostech udržitelnosti v různých kontextech (Brundiars a kol., 2021).

Vzdělání, a specificky transformativní vzdělávání, hraje v oblasti udržitelnosti zásadní roli. Prostřednictvím transformativního vzdělávání jsou vzdělávaní vedeni k tomu, aby kriticky porozuměli svým pohledům na sebe sama. Dále svým vztahům se světem a mnoha sociálním, ekonomickým, kulturním a politickým silám, které formují jejich životy (Holman a Švejdarová, 2023).

Podle Mezirowa (1997) vytváříme smysl světa prostřednictvím svých zkušeností. Očekáváme, že co se stane jednou, stane se znovu. Prostřednictvím tohoto procesu rozvíjíme návyky mysli nebo referenční rámec, abychom porozuměli světu. Během našeho každodenního života vstřebáváme, často zcela nekriticky, hodnoty, předpoklady a přesvědčení o tom, jak se věci mají. Tato teorie se soustředí především na osobní transformaci a tzv. empowerment, který zahrnuje transformaci referenčních rámců prostřednictvím kritické reflexe a diskurzu. Hlavní důraz je kladen na rozvoj autonomního a nezávislého myšlení. Mezirow (1997) dále uvádí, že autonomní myšlení je životně důležité pro plnohodnotnou účast v demokratické společnosti a morální rozhodování. Cílem vzdělávání je tedy produkovat autonomně myslící jedince. Zároveň přitom zdůrazňuje, že vzdělávání musí kriticky reflektovat své předpoklady, základní záměry, hodnoty, přesvědčení a pocity. Teorie transformativního učení je založena na lidské komunikaci, kde učení je chápáno jako proces použití předchozí interpretace k interpretaci nové nebo revidované interpretace významu něčí zkušenosti, která je vodítkem budoucího jednání.

Integrovaný, holistický přístup je s největší pravděpodobností nejlepší odpovědí na často složité, neřešitelné, dynamické a mnohostranné problémy, které představují výzvy 21. století. Aby byli jednotlivci připraveni na budoucnost, musí se naučit myslet a jednat integrovanějším způsobem s ohledem na mnohočetná propojení a



vzájemné vztahy mezi protichůdnými nebo neslučitelnými myšlenkami, logikou a stanovisky. Toto implikuje péči o budoucnost v krátkodobém horizontu (Holman a Švejdarová, 2023).

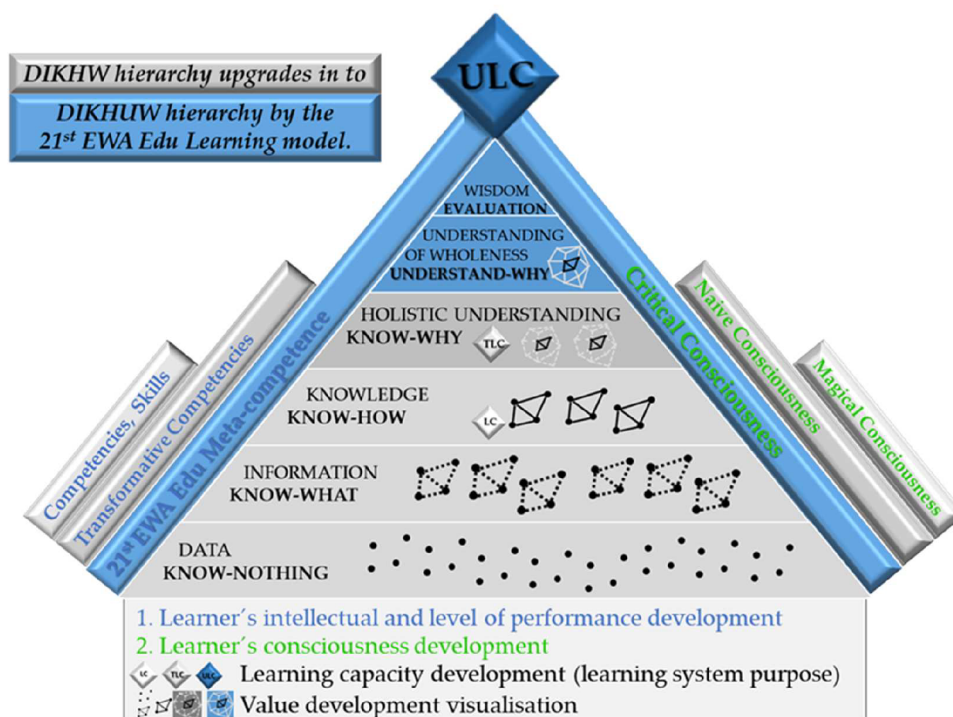
Existuje však rozdíl mezi holistickým přístupem, holistický koncept kompetence zahrnující mobilizaci kombinace znalostí a kognitivních, praktických a sociálně-emocionálních dovedností. Dále také postojů a hodnot k porozumění okolní realitě, chápání celistvosti studovaných jevů. Navrhovaný přístup představuje nový typ kognitivního výkonu, který je cennější než znalosti nebo aktuálně používané chápání, definované jako holistické chápání, vyplývající ze zkušeností nabytých v minulosti (Schleicher, 2018).

Holman a Švejdarová (2023) definují zcela nový model učení pro 21. století. Vzdělávací model, s názvem 21st EWA Edu, umožňuje zlepšit schopnost učení, protože vnímá okolní realitu a učební systém jako účelně propojené systémy a zároveň zdůrazňuje limity definované systematicky relevantním vnějším prostředím, spíše než v dnešní době obvyklou neomezenou maximalizaci souboru faktů. Tento inovativní přístup k učení zvyšuje porozumění a povědomí o příslušném vnějším prostředí a zároveň zpochybňuje současné zavedené myšlení tím, že zdůrazňuje klíčovou úlohu účelů propojených systémů, čímž vede celoživotně učící se jedince k udržitelnému 21. století.

Cílem tohoto vzdělávacího modelu je aplikovat nový a udržitelný přístup ke vzdělávání a zaměřit se na změnu hodnot, zejména přesunutím pozornosti z produktivity, v pravém slova smyslu zaměřené na maximalizaci výkonu, na udržitelnost jakožto efektivní způsob učení a výuky, jakož i posilovat postoje v rámci účelné vize. Tento přístup pomáhá vzdělávaným přidat jejich autentický vklad do prostředí, jehož jsou součástí, aniž by došlo k narušení jeho křehké rovnováhy. Takové postoje a způsoby myšlení znamenají v konečném důsledku posun směrem k udržitelné, integrované a prosperující budoucnosti pro lidstvo a planetu a ke všemu, co tato interakce obnáší, od ekonomiky až po společenské a politické názory (Holman a Švejdarová, 2023).

Model 21st EWA je navržen na základě dřívější hierarchie DIKW, která vznikla v rámci informační vědy. Hierarchie byla zvolena proto, že představuje systém s konkrétní strukturou všech úrovní intelektuálního rozvoje, které by si každý účastník

vzdělávacího procesu měl osvojit během celoživotního učení. Každý vzdělávaný by měl během celoživotního vzdělávání projít všemi fázemi a dosáhnout životní moudrosti pochopením sebe sama v kontextu okolního prostředí. Systém učení by měl být schopen vést studenty intelektuálními fázemi, úrovněmi výkonu a vědomí. Navržený model umožňuje vidět proces učení jako systém z perspektivy celistvosti (Holman a Švejdarová, 2023).



Zdroj: <https://doi.org/10.3390/su15021301>

**Obr. 6 Podoba vzdělávacího modelu 21st EWA Edu**

Navrhovaný vzdělávací model 21st EWA Edu je transformativní udržitelný vzdělávací systém. Představuje novou intelektuální schopnost a kognitivní výkon v chápání celistvosti. To vede k porozumění interakcím komplexních systémů, včetně samotného vzdělávacího systému, které tvoří globální prostředí 21. století (Holman a Švejdarová, 2023).

Vzdělávací model 21st EWA Edu systematicky definuje cestu učení poskytující metakompetenci. Zde metakompetence integruje úroveň intelektuálního a výkonnostního rozvoje učícího se jedince, stejně jako rozvoj vědomí. Představuje

účelný vzdělávací cíl, schopnost sjednocujícího učení (Unifying Learning Capacity, ULC), a podporuje rozvoj zralých a angažovaných občanů, kteří přispívají k udržitelné budoucnosti a těží z ní. Hlavním cílem je umožnit vzdělávaným vidět okolní realitu a proces učení jako integrovaný celek, nikoli jen jako soubor částí a interakcí. Vývoj hodnoty je definován na základě účelu a smysluplnosti identifikovaných z relevantního vnějšího prostředí prostřednictvím účelů systému, nikoli podle funkce studovaného systému samotného. Proto je potřeba nové tvůrčí kognitivní schopnosti intelektuálně definované smysluplností (Holman a Švejdarová, 2023).

Pro přesnější srovnání skutečného a navrhovaného stavu je navržena nová hierarchie s ohledem na novou intelektuální schopnost. Nový model DIKHUW je zobrazen na obrázku 6. Základní logika modelu je následující (Holman a Švejdarová, 2023):

- Dramaticky se měnící relevantní vnější prostředí je zodpovědné za definování nových účelů a smysluplnosti (stabilní vnější prostředí definuje pouze jeden účel).
- Nové účely jsou zodpovědné za definování nových hodnot obecně, pro systém učení pochází nová hodnota z vnějšího prostředí, nikoli z předchozích intelektuálních kroků.
- Nestává se cennější, když se stále více dat a symbolů přeměňuje na informace a ukládá se do paměti.
- Nestává se cennější, protože se stále více informací přeměňuje ve znalosti a je následně aplikováno.
- Jde o kvantitativní hledisko, čím více, tím lépe. Proto je třeba kvantitativní přístup nahradit přístupem kvalitativním.
- Konkrétně lze vidět přenos dat k informacím, informací ke znalostem, znalostí k porozumění a porozumění k moudrosti v kontextu a okolnostech reality znamená vidět a pochopit skutečnou hodnotu toho, co je předmětem učení.

Podle Holmana a Švejdarové (2023) představuje transformace či posílení schopností rozvoj kvality a hloubky poznání nejen neustále se měnící okolní reality, ale dokonce i pochopení role každého učícího se jedince v proměnlivém prostředí,

včetně pochopení samotného procesu učení jako samotného systému učení. Definovány jsou tři úrovně schopnosti učení založené na požadavcích různých externích prostředí (Holman a Švejdarová, 2023):

- Schopnost učení (Learning Capacity, LC) je původní, redukcionistický přístup, který popisuje učení jako zapamatování si izolovaných souborů faktů a znalostí.
- Schopnost transformativního učení (Transformative Learning Capacity, TLC) je současný stav vzdělávání nebo účel modelu učení, který obecně identifikují mezinárodní a národní vzdělávací a výchovné autority.
- Schopnost sjednocujícího učení (Unifying Learning Capacity, ULC) představuje zlepšenou kvalitu učení a účel nového systému. Přináší smysluplnost prostřednictvím nové úrovně učení, učení se prostřednictvím dotazování se na účel.

Model 21st EWA Edu je navržen jako hierarchie DIKHUW a představuje rozsah intelektuálních schopností, úrovně vědomí a uvědomění z perspektivy celistvosti. Zároveň představuje vývoj vzdělávacích systémů, které jsou definovány jako schopnost učení (Holman a Švejdarová, 2023):

LC > TLC > ULC

ULC umožňuje studovat dramaticky se měnící okolní svět 21. století sestávající ze vzájemně propojených systémů. Přináší smysluplnost prostřednictvím nové úrovně učení, učení se prostřednictvím dotazování se na účel. ULC představuje kvalitu schopnosti transformovat dříve chápanou realitu jako součet samostatných částí nebo částí a interakcí do chápání reality jako integrovaného celku, kde okolní realita smysluplně řídí části a interakce. Takový proces učení se sám o sobě skládá ze vzájemně propojených systémů. Vytváří celistvost organizovanou účely, což by bylo možné považovat za jednotící princip účelnosti či smysluplnosti. Uplatnění účelu systému zároveň umožňuje vrátit učení z laboratorních podmínek, eliminací reality měnícího se vnějšího prostředí, do učení v reálných podmínkách reálného života (Holman a Švejdarová, 2023).

Vzdělávání jedinci dokážou podle Holmana a Švejdarové (2023) rozpoznat důležitost a hodnotu naučených informací, znalostí, dovedností, kompetencí a porozumění tím, že identifikují účelové limity vycházející z reality. Takový přístup

sblíží teorii a praxi. Pokud vzdělávání vidí praktickou hodnotu toho, co se naučili, jsou ochotni vnitřně transformovat své chování a hodnoty, aniž by potřebovali vnější autoritu minulých zkušeností. Takový přístup lze dále považovat za vertikální aplikaci perspektivy celistvosti v intelektuální integraci během celého procesu učení, studia okolní reality nebo procesu učení samotného. Zvyšuje kvalitu učení užší integrací dřívější izolované znalostní intelektuální úrovně nebo intelektuální úrovně holistického chápání s relevantní nebo aktuální realitou. ULC vysvětluje nejen transformaci dat na informace, informací na znalosti a znalostí na holistické chápání, ale rozšiřuje také vysvětlení s cílem pochopit proces transformace na chápání úrovně celistvosti a moudrosti navrhované hierarchie.

Odpovědnost za celoživotní učení vyžaduje odpovídající schopnost učení, která zahrnuje vnitřní motivaci. Skutečná hodnota učení je zřejmá, když dojde k trvalé změně v chování, která vede k pozitivním výsledkům pro jednotlivce a pro celou komunitu a přírodní prostředí. Každý studující by si proto měl být vědom toho, že není předmětem učení, ale subjektem učení, který je zodpovědný za své vzdělávání. Zároveň je si vědom celé škály učení, která představuje metakompetenci, jež sjednocuje chápání samotného procesu učení a chápání okolní reality jako takové. Vzdělávání prostřednictvím dotazování se na účel vzdělávání hlouběji integruje vztah mezi subjektem a objektem, tj. okolní realitu, sestávající ze vzájemně souvisejících systémů nebo celků (Holman a Švejdarová, 2023).

Podle Holmana a Švejdarové (2023) je schopnost učení kvalita, která umožňuje lidem učit se od světa kolem nich a aplikovat toto učení na nové situace. Tato schopnost jim dává možnost naučit se orientovat sami, bez pomoci autorit, rodičů, učitelů, většinové společnosti atd., což vyžaduje nadměrný tlak na každého učícího se jedince, aby tak učinil. Zvýšení schopnosti učit se umožňuje zkoumání identity učícího se člověka, včetně rozvoje pochopení toho, kde je jeho místo ve světě. Kromě toho má tato schopnost potenciál spojit lidi s jejich komunitami a životním prostředím.

## **2 Analýza vzdělávání u vybrané společnosti**

Tato část diplomové práce se věnuje analýze výsledků provedeného empirického výzkumu ve vybrané společnosti a jejich porovnání s teoretickými východisky a hypotézami. Provedený výzkum je v této části práce popsán od přípravy, přes sběr a analýzu dat, až po interpretaci výsledků. V závěru této části diplomové práce jsou reflektována zjištění a jejich implikace pro teoretické i praktické aspekty v oblasti, které jsou předmětem zkoumané problematiky. Práce ve svém závěru nabízí doporučení a návrhy změn pro společnost, v níž byl výzkum proveden a naznačuje směry budoucího vývoje.

Předmětem výzkumu jsou interní vzdělávací struktury a procesy společnosti Pepperl+Fuchs (P+F), výzkum proběhl formou řízených polostrukturovaných rozhovorů s oslovenými respondenty. Nejdříve je v této části diplomové práce představena společnost P+F, následně jsou představeni respondenti, kteří se zúčastnili empirického výzkumu. V úvodu výzkumu je charakterizován jejich demografický profil, což umožňuje lépe pochopit, jak tyto skutečnosti mohou ovlivňovat jejich odpovědi a postřehy. Další část práce je věnována metodologii provedeného výzkumu a následně je podrobně popsán způsob sběru dat a jejich analýza. V další části je provedena syntéza výsledků provedené analýzy a interpretovány výsledky výzkumu.

### **2.1 Představení společnosti Pepperl+Fuchs**

P+F je globální společnost specializující se na průmyslovou a procesní automatizaci. Založena byla v roce 1945 pány Walterem Pepperlem a Ludwigem Fuchsem, společnost se původně soustředila na vývoj produktů pro německý trh, postupně se stala celosvětovým lídrem ve svém oboru. Její hlavní sídlo je v německém Mannheimu, v současné době zaměstnává více jak 6000 zaměstnanců a má mnoho dceřiných společností a partnerů po celém světě.

Divize průmyslové automatizace se zaměřuje na produkty a řešení pro automatizaci ve výrobním prostředí. Zahrnuje širokou škálu technologií od snímačů, přes vizualizační systémy a systémy pro pozicování až po systémy pro identifikaci. Tyto technologie jsou využívány v mnoha aplikacích, od automobilového průmyslu a strojírenství po balení a logistiku. Divize procesní automatizace se specializuje na zařízení a procesy v oblastech s nebezpečím výbuchu. Tyto produkty jsou klíčové

pro odvětví jako je petrochemický průmysl, farmacie a další, kde může vznikat výbušné prostředí.

Společnost P+F je známá svým inovativním přístupem a závazkem ke kvalitě. V 50. letech zásadně změnila automatizaci výroby vynálezem prvního indukčního snímače přiblížení, hrála rovněž průkopnickou roli ve vývoji několika dalších technologií v oboru. Společnost nadále klade důraz na výzkum a vývoj s cílem poskytovat špičková řešení, která splňují rozvíjející se potřeby sektoru průmyslové a procesní automatizace.

Mezi klíčové priority společnosti patří udržitelnost a společenská odpovědnost. Společnost je odhodlána minimalizovat svůj dopad na životní prostředí, podporovat odpovědný dodavatelský řetězec a podporovat komunitní iniciativy. Zároveň se zaměřuje na soustavné budování globální sítě odborníků a klade si za cíl pomáhat průmyslu po celém světě zlepšovat efektivitu, bezpečnost a produktivitu.

Významná část empirického výzkumu probíhala v české pobočce společnosti, která byla založena v roce 2004 a je odpovědná za prodej výrobků a vztahy se zákazníky na českém a slovenském trhu. Společnost Pepperl+Fuchs s.r.o. zaměstnává celkem 16 zaměstnanců.

## **2.2 Metodika empirického výzkumu**

Ke sběru dat pro účely empirického výzkumu byla použita metoda řízených polostrukturovaných rozhovorů, která je klíčovou součástí zakotvené teorie (grounded theory). Zakotvená teorie je kvalitativní výzkumná metodologie zaměřená na vytváření teorií z dat, která jsou systematicky shromážděna a analyzována. Respondenti jsou vybráni na základě jejich potenciálu poskytnout relevantní informace pro výzkumné otázky (Strauss a Corbinová, 1999).

Řízené polostrukturované rozhovory jsou částečně usměrněné a probíhají podle připraveného seznamu témat nebo otázek. Data z rozhovorů se analyzují prostřednictvím procesu kódování, který zahrnuje otevřené, axiální a selektivní kódování. Otevřené kódování rozkládá data na koncepty, axiální kódování je zkoumá v souvislostech a selektivní kódování integruje a rafinuje kategorie tak, aby vznikla koherentní teorie. Získané informace se syntetizují do uceleného shrnutí nebo zprávy, která odhaluje klíčové aspekty diskutované v rozhovoru, přičemž se

zohledňuje kontext, ve kterém byly odpovědi poskytnuty (Strauss a Corbinová, 1999).

Rozhovor se v sociologii a dalších vědách používá jako jedna ze základních výzkumných metod. Rozhovor je výzkumná a diagnostická technika, která spočívá v dotazování. V technice rozhovoru se prostřednictvím předem zvolených otázek zjišťuje poznání o jednotlivých dílčích jevech na základě odpovědí respondenta jakožto zkoumané osoby (Disman, 2024).

### **2.3 Empirický výzkum**

K účasti na výzkumu bylo v první fázi osloveno 13 respondentů z řad zaměstnanců české pobočky společnosti P+F, tato část výzkumu přináší odpovědi a očekávání z pohledu zaměstnanců. V další fázi výzkumu byl požádán o rozhovor jeden ze členů vrcholového vedení společnosti, tato část výzkumu nabízí pohled na strategické plánování podnikového vzdělávání a očekávání z pohledu vedení společnosti. Rozhovory probíhaly individuálně, otázky byly pokládány podle předem připraveného seznamu témat. Otázky byly pokládány tak, aby umožnily účastníkům rozvést své odpovědi a dostatečně se vyjádřit. Celé rozhovory byly průběžně zaznamenávány v textové formě, tato data byla posléze analyzována prostřednictvím procesu kódování na základě zakotvené teorie a na základě frekvenční četnosti odpovědí byla následně provedena syntéza získaných dat.

Mezi 13 oslovenými respondenty z řad zaměstnanců byly 3 ženy a 10 mužů. Respondenti jsou rovnoměrně rozděleni do věkových kategorií 35-44 let a 45-54 let, v obou skupinách je zastoupeno 5 osob, skupina nad 55 let čítá 3 respondenty. Z odpovědí bylo dále zjištěno, že 3 respondenti pracují v administrativě, 8 v obchodě a 2 v oddělení technické podpory. Délka zaměstnání respondentů se různí, 1 respondent uvádí délku 4-6 let, 2 respondenti 7-10 let a největší skupina, 10 respondentů, má pracovní zkušenost v této společnosti delší než 10 let. Vzdělání respondentů je také různorodé, 7 respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou, 2 mají vysokoškolské bakalářské a 4 magisterské vzdělání.

První sekce otázek, otázky 1-6, se věnují aktuální situaci a aktuálním zkušenostem zaměstnanců společnosti P+F s podnikovým vzděláváním.



### **Otázka č. 1: Jak dobře jste informováni o možnostech vzdělávání u vašeho zaměstnavatele?**

Provedené otevřené kódování všech získaných odpovědí identifikovalo u první otázky jednotlivé kategorie. Axiální kódování pak zkoumá vztahy mezi těmito kategoriemi a selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii v jejímž kontextu jsou interpretovány ostatní kategorie.

Kategorie identifikované metodou otevřeného kódování:

- dobře informován – odpovědi naznačují, že informace jsou dostupné a dostačující,
- průměrně informován – informace jsou k dispozici, ale mohou chybět některé detaily,
- špatně informován – odpovědi poukazují na nedostatečné nebo nepravdivé informace,
- neinformován – zmínky o absenci vzdělávacích možností.

Axiální kódování zkoumá vztahy mezi jednotlivými kategoriemi:

- Kategorie dobře informován souvisí s efektivní komunikací a dostupností zdrojů.
- Kategorie průměrně informován a špatně informován poukazují na potřebu zlepšení komunikačních kanálů nebo specifitějšího zaměření informací.

Selektivním kódováním byla identifikována jádrová kategorie, v jejímž kontextu jsou zkoumány všechny ostatní kategorie. U této otázky byla identifikována jako jádrová kategorie – informovanost o vzdělávacích možnostech.

**Tab. 1 Otázka č. 1**

***Jak dobře jste informováni o možnostech vzdělávání u vašeho zaměstnavatele?***

Kategorie	Četnost
<b>Dobře informován</b>	<b>5</b>
<b>Průměrně informován</b>	<b>3</b>
<b>Špatně informován</b>	<b>3</b>
<b>Neinformován</b>	<b>2</b>

Z výsledků kódování je zřejmé, že většina zaměstnanců považuje informování o možnostech vzdělávání ze strany zaměstnavatele za dostatečné. To naznačuje, že systém interní komunikace funguje pro většinu dobře, ale existuje i skupina zaměstnanců, která se cítí nedostatečně informovaná nebo dokonce vůbec neinformovaná o vzdělávacích příležitostech (viz Tab. 1).

**Otázka č. 2: Zúčastnili jste se v minulém roce nějakých vzdělávacích aktivit organizovaných vaším zaměstnavatelem?**

U dalších otázek bylo postupováno stejným způsobem jako u otázky č. 1, bylo provedeno otevřené kódování všech odpovědí, axiální kódování pro pochopení vztahů mezi identifikovanými kategoriemi a selektivní kódování pro identifikaci jádrové kategorie.

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- účast na vzdělávacích aktivitách,
- typ vzdělávacích aktivit,
- zrušení aktivit.

Axiální kódování zkoumá vazby mezi kategoriemi:

- Kategorie zúčastnil se a typ vzdělávacích aktivit mohou poukazovat na rozmanitost nabízených kurzů a aktivit.
- Kategorie aktivity zrušeny souvisí s logistickými problémy nebo vnějšími faktory, což může mít dopad na spokojenost a motivaci zaměstnanců.

U této otázky selektivní kódování identifikovalo jako jádrovou kategorií, účast na vzdělávacích aktivitách.

**Tab. 2 Otázka č. 2**

**Zúčastnili jste se v minulém roce nějakých vzdělávacích aktivit organizovaných vaším zaměstnavatelem?**

Kategorie	Četnost
<b>Zúčastnil se</b>	<b>10</b>
<b>Nezúčastnil se</b>	<b>1</b>
<b>Aktivity zrušeny</b>	<b>2</b>

Z výsledků kódování této otázky vyplývá, že většina zaměstnanců se v minulém roce zúčastnila nějakých vzdělávacích aktivit, což ukazuje na aktivní přístup zaměstnavatele k poskytování vzdělávacích příležitostí. Zrušení některých aktivit může být oblastí pro zlepšení, aby se minimalizovaly případné negativní dopady na zaměstnance, kteří by se chtěli vzdělávacích aktivit účastnit i nadále (viz Tab. 2).

**Otázka č. 3: Pokud ano, jakého typu byl tento vzdělávací program?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- jazykové kurzy – e-learningové jazykové kurzy, výuka angličtiny,
- technická školení – technické workshopy, online i onsite technická školení, vzdělávání v oblasti softwarových aplikací,
- e-learning – všeobecné kurzy, produktové školení, ERP a CRM, interní procesy,
- specifické školení – zahrnuje BOZP a školení řidičů.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Jazykové kurzy a technická školení často využívají jako formát e-learning.
- E-learning se objevuje jako běžná metoda vzdělávání napříč různými typy školení, ukazuje na široké využití digitálních technologií v rámci vzdělávacích programů.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Volba vhodné metody a typu vzdělávacího programu.

**Tab. 3 Otázka č. 3**

***Pokud ano, jakého typu byl tento vzdělávací program?***

Kategorie	Četnost
<b>Jazykové kurzy</b>	<b>5</b>
<b>Technická školení</b>	<b>5</b>
<b>E-learning</b>	<b>9</b>
<b>Specifické školení</b>	<b>2</b>

Většina odpovědí poukazuje na silnou přítomnost e-learningu jako metody vzdělávání, což naznačuje integraci digitálních technologií a platforem ve

vzdělávacích strategiích společnosti. Jazykové a technické kurzy jsou nejčastějšími typy školení, zatímco specifická školení a workshopy jsou méně časté (viz Tab. 3).

**Otázka č. 4: Účastníte se aktuálně některé ze vzdělávacích aktivit organizované vaším zaměstnavatelem?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- neúčastní se – odpovědi poukazují na neúčast z různých důvodů, jako je zrušení, pozastavení či absence vzdělávacích aktivit,
- účastní se – odpovědi, které potvrzují účast na vzdělávacích aktivitách, i když nepravidelně.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Kategorie neúčastní se, je spojena s organizačními rozhodnutími, ekonomickými faktory nebo prioritami společnosti.
- Kategorie účastní se, ukazuje na stále existující, i když možná omezené, vzdělávací možnosti v rámci organizace.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Dostupnost vzdělávacích aktivit.

**Tab. 4 Otázka č. 4**

**Účastníte se aktuálně některé ze vzdělávacích aktivit organizované vaším zaměstnavatelem?**

Kategorie	Četnost
<b>Neúčastní se</b>	<b>11</b>
<b>Účastní se</b>	<b>2</b>

Většina zaměstnanců se aktuálně neúčastní žádných vzdělávacích aktivit, což je spojeno s organizačními změnami, úsporami nákladů nebo zrušením programů. To může mít vliv na rozvoj zaměstnanců a možná i na jejich motivaci. Pouze menší část zaměstnanců se účastní nepravidelných workshopů zaměřených na technické vzdělávání, případně na nové informace o produktech (viz Tab. 4).

**Otázka č. 5: Jak relevantní byl vzdělávací program pro vaši současnou pracovní roli?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- vysoce relevantní – zahrnuje vysoce pozitivní hodnocení,
- obecně relevantní – vzdělávací program byl relevantní a přínosný,
- mírně relevantní – jen některé vzdělávací programy byly přínosné pro mou pracovní roli,
- nízká relevance – vzdělávání není podle současných trendů,
- nerelevantní nebo žádný program.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Vysoce a obecně relevantní kategorie jsou často spojeny s pozitivními zkušenostmi a pocitem, že vzdělávání přímo přispívá k pracovním úkolům a zvyšuje výkonnost.
- Mírně relevantní a nízká relevance ukazují na potenciální mezery ve vzdělávacích programech, kde programy nemusí plně odpovídat aktuálním potřebám zaměstnanců nebo trhu.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Relevance vzdělávacího programu.

**Tab. 5 Otázka č. 5**

***Jak relevantní byl vzdělávací program pro vaši současnou pracovní roli?***

Kategorie	Četnost
<b>Vysoce relevantní</b>	<b>4</b>
<b>Obecně relevantní</b>	<b>4</b>
<b>Mírně relevantní</b>	<b>2</b>
<b>Nízká relevance</b>	<b>1</b>
<b>Nerelevantní/Žádný</b>	<b>2</b>

Většina zaměstnanců vnímá vzdělávací programy jako relevantní a přínosné pro jejich pracovní roli. To naznačuje, že vzdělávací strategie společnosti je účinná v cílení na potřeby zaměstnanců. Existuje však i skupina zaměstnanců, kteří pocítují nedostatek relevance vzdělávacích aktivit, to může být signál pro revizi a aktualizaci obsahu školení, aby lépe refletovaly aktuální potřeby a trendy v administrativě a v průmyslu (viz Tab. 5).

### Otázka č. 6: Jaký způsob vzdělávání v rámci vašeho zaměstnání preferujete?

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- hybridní vzdělávání – kombinace osobního a online vzdělávání,
- osobní vzdělávání – preference osobního kontaktu, interakce a zkušenosti,
- online vzdělávání – pohodlí a flexibilita online kurzů, efektivní využití času, dostupnost materiálů kdykoliv a odkudkoliv,
- specifické formáty – preference pro technická, obchodní, jazyková školení.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Hybridní vzdělávání je chápáno jako kompromis mezi potřebou osobní interakce a výhodami online efektivnosti.
- Osobní vzdělávání je spojováno s lepší interakcí a pochopením.
- Online vzdělávání je vyhledáváno pro jeho pohodlí a možnost přizpůsobení časového rozvrhu individuálním potřebám.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Preference vzdělávací metody.

**Tab. 6 Otázka č. 6**

#### ***Jaký způsob vzdělávání v rámci vašeho zaměstnání preferujete?***

Kategorie	Četnost
<b>Hybridní vzdělávání</b>	<b>4</b>
<b>Osobní vzdělávání</b>	<b>3</b>
<b>Online vzdělávání</b>	<b>6</b>
<b>Specifické formáty</b>	<b>1</b>

Zaměstnanci vykazují silnou preferenci pro online vzdělávání, což ukazuje na důležitost flexibility a pohodlí. Hybridní modely jsou také populární, což naznačuje, že kombinace online a osobní interakce může poskytovat vyváženou vzdělávací zkušenost. Osobní školení, přestože je méně časté, je také stále ceněno zejména pro jeho interaktivitu a praktické aplikace (viz Tab. 6).

Druhá sekce otázek, otázky 7-10, se věnují přístupnosti k podnikovému vzdělávání a inkluzivitě.

**Otázka č. 7: Myslíte si, že současná nabídka a možnosti vzdělávání jsou přístupné všem zaměstnancům společnosti ve které jste zaměstnání?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- dostupnost pro všechny – naznačuje, že vzdělávací možnosti jsou rovnoměrně distribuovány mezi zaměstnance,
- nejistota nebo omezené informace – ukazuje na nejistotu nebo nedostatek informací o dostupnosti vzdělávání,
- nedostatečná dostupnost – poukazuje na nedostatečnou dostupnost nebo nerovnost ve vzdělávacích možnostech,
- nevědomost – naznačuje úplný nedostatek informací o vzdělávacích možnostech.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Dostupnost pro všechny může být vnímána jako klíčový indikátor efektivní interní politiky a komunikace.
- Nejistota nebo omezené informace a nedostatečná dostupnost mohou ukazovat na potřebu lepší komunikace a transparentnosti v nabídce vzdělávacích programů.
- Nevědomost může signalizovat potřebu zvýšeného zaměření na zajištění, že informace o vzdělávacích možnostech jsou dostupné všem zaměstnancům.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Všemi stejně vnímaná dostupnost vzdělávacích možností.

**Tab. 7 Otázka č. 7**

***Myslíte si, že současná nabídka a možnosti vzdělávání jsou přístupné všem zaměstnancům společnosti ve které jste zaměstnání?***

Kategorie	Četnost
<b>Dostupnost pro všechny</b>	<b>8</b>
<b>Nejistota nebo omezené informace</b>	<b>3</b>
<b>Nedostatečná dostupnost</b>	<b>1</b>
<b>Nevědomost</b>	<b>1</b>

Většina zaměstnanců vnímá vzdělávací možnosti jako dostupné pro všechny, což ukazuje na dobrou vnitřní politiku a komunikaci. Avšak existence nejistoty a vyjádření o nerovnoměrné dostupnosti v různých lokalitách naznačuje rovněž potřebu zlepšení v oblastech komunikace a rovnosti přístupu ke vzdělávacím zdrojům (viz Tab. 7).

**Otázka č. 8: Cítíte se někdy vyloučení z možnosti vzdělávání ve firmě kvůli specifickým překážkám?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- cítí se vyloučení – ukazuje na specifické překážky bránící účasti na vzdělávacích aktivitách,
- necítí se vyloučení – naznačují, že respondenti se necítí omezeni ve své možnosti vzdělávání.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Kategorie cítí se vyloučení souvisí s vnímanými nebo skutečnými omezeními, jako jsou finanční omezení, jazykové bariéry nebo nedávné změny politik v důsledku šetření.
- Kategorie necítí se vyloučení ukazuje na dobrou praxi v organizaci nebo na to, že vzdělávací možnosti jsou spravedlivě distribuovány mezi zaměstnanci.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Vnímání přístupnosti vzdělávacích možností.

**Tab. 8 Otázka č. 8**

***Cítíte se někdy vyloučení z možnosti vzdělávání ve firmě kvůli specifickým překážkám?***

Kategorie	Četnost
<b>Cítí se vyloučení</b>	<b>4</b>
<b>Necítí se vyloučení</b>	<b>9</b>

Většina respondentů uvádí, že se necítí vyloučení z možností vzdělávání, to může naznačovat, že společnost celkově poskytuje dobrou dostupnost vzdělávacích



možností. Určitý počet respondentů však vyjádřil pocit vyloučení z důvodu finančních úspor nebo jazykových bariér, což by mělo být pro organizaci signálem k přehodnocení své vzdělávací politiky a praxe, aby zajistila rovný přístup ke vzdělání pro všechny zaměstnance (viz Tab. 8).

**Otázka č. 9: Pokud ano, jaké to byly překážky?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- finanční omezení, časové omezení, informační bariéry, jazykové bariéry,
- žádné překážky.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Finanční a časové omezení často souvisí s vnějšími ekonomickými faktory nebo interními politikami společnosti, které mohou ovlivnit dostupnost vzdělávacích zdrojů.
- Informační bariéry a jazykové bariéry mohou být indikátory pro oblasti, kde je třeba zlepšit komunikaci nebo poskytnout dodatečné zdroje pro zaměstnance s rozdílnými jazykovými dovednostmi.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Překážky ve vzdělávání.

**Tab. 9 Otázka č. 9**

***Pokud ano, jaké to byly překážky?***

Kategorie	Četnost
<b>Finanční omezení</b>	<b>4</b>
<b>Časové omezení</b>	<b>2</b>
<b>Informační bariéry</b>	<b>1</b>
<b>Jazykové bariéry</b>	<b>1</b>
<b>Žádné překážky</b>	<b>6</b>

Zatímco většina respondentů uvádí, že se nesešla s žádnými překážkami ve vzdělávání, menší část z nich zmiňuje jako hlavní bariéry finanční a časové omezení, které jim brání v přístupu ke vzdělávacím aktivitám (viz Tab. 9).

**Otázka č. 10: Jak může podle vás váš zaměstnavatel zlepšit přístupnost ke vzdělávacím aktivitám?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- finanční a časová flexibilita – větší časová flexibilita, větší investice do vzdělávání,
- zlepšení informovanosti – pravidelně a lépe informovat o možnostech vzdělávání,
- specifické typy školení – obnovení jazykového vzdělávání,
- zlepšení nabídky a podpora externích školení – podporovat i externí odborná školení, obecné principy moderních technologií,
- individuální přístup – přizpůsobené vzdělávání, personalizované individuální vzdělávací programy.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Finanční a časová flexibilita a zlepšení informovanosti spolu často souvisí, protože společně zlepšují obecnou dostupnost a přístupnost vzdělávacích aktivit.
- Specifické typy školení, zlepšení nabídky a podpora externích školení ukazují na potřebu diverzifikace a specializace vzdělávacích možností.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Optimalizace vzdělávacích možností.

**Tab. 10 Otázka č. 10**

***Jak může podle vás váš zaměstnavatel zlepšit přístupnost ke vzdělávacím aktivitám?***

Kategorie	Četnost
<b>Finanční a časová flexibilita</b>	<b>3</b>
<b>Zlepšení informovanosti</b>	<b>3</b>
<b>Specifické typy školení</b>	<b>3</b>
<b>Zlepšení nabídky a podpora externích školení</b>	<b>1</b>
<b>Individuální přístup</b>	<b>1</b>
<b>Žádný podnět</b>	<b>1</b>

Návrhy na zlepšení se zaměřují na zvýšení finanční a časové flexibility, zlepšení informovanosti a diverzifikaci školení, což naznačuje, že zaměstnanci hledají více přizpůsobitelné a komplexní vzdělávací možnosti (viz Tab. 10).

Třetí sekce otázek, otázky 11-15, se věnují tématům udržitelnosti a spravedlivé transformace v oblasti podnikového vzdělávání.

**Otázka č. 11: Jste dostatečně obeznámeni s konceptem spravedlivé transformace?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- obeznámeni – ukazuje na znalost konceptu,
- neobeznámeni – naznačuje nedostatek znalosti nebo potřebu dalšího vzdělávání na toto téma.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Kategorie obeznámeni naznačuje dostatečný přístup k informacím nebo předchozí zkušenosti s tématem.
- Kategorie neobeznámeni může ukazovat na nedostatečnou komunikaci ve společnosti nebo na obecně nízkou úroveň osvěty ohledně konceptu spravedlivé transformace.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Potřeba zlepšení osvěty o spravedlivé transformaci, implementace cílených vzdělávacích programů a komunikace vedoucí ke zvýšení povědomí o tomto důležitém tématu.

**Tab. 11 Otázka č. 11**

***Jste dostatečně obeznámeni s konceptem spravedlivé transformace?***

Kategorie	Četnost
<b>Obeznámeni</b>	<b>2</b>
<b>Neobeznámeni</b>	<b>9</b>

Většina respondentů není obeznámena s konceptem spravedlivé transformace, což ukazuje na zjevný nedostatek informací a osvěty na toto téma ve společnosti (viz Tab. 11).

**Otázka č. 12: Jak je podle vás důležité, aby byly vzdělávací aktivity organizované vaším zaměstnavatelem v souladu s principy udržitelnosti a spravedlivé transformace?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- důležité – vnímání důležitosti udržitelnosti a spravedlivé transformace,
- neutrální nebo neinformovaní – toto téma není důležité.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Kategorie důležité ukazuje na široké uznání významu souladu vzdělávacích programů s udržitelností a etikou, což může být spojeno s kulturou ve společnosti a vnějšími očekáváními.
- Kategorie neutrální nebo neinformovaní naznačují, že existuje prostor pro zlepšení v osvětě a komunikaci ohledně důležitosti těchto principů.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Integrace udržitelnosti a etiky do vzdělávací strategie.

**Tab. 12 Otázka č. 12**

***Jak je podle vás důležité, aby byly vzdělávací aktivity organizované vaším zaměstnavatelem v souladu s principy udržitelnosti a spravedlivé transformace?***

Kategorie	Četnost
<b>Důležité</b>	<b>9</b>
<b>Neutrální nebo neinformovaní</b>	<b>4</b>

Většina respondentů vnímá jako důležité, aby vzdělávací aktivity byly v souladu s principy udržitelnosti a spravedlivé transformace, což naznačuje rostoucí povědomí o sociálních a environmentálních aspektech chování společností. Menší počet odpovědí naznačující neznalost nebo nezáměr o tyto principy poukazuje na potřebu lepšího vzdělávání a komunikace v této oblasti (viz Tab. 12).

**Otázka č. 13: Podle vašeho názoru, podporují vzdělávací programy ve společnosti, ve které jste zaměstnání, udržitelnost a environmentální cíle?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- podpora – ukazuje na pozitivní vnímání podpory těchto cílů vzdělávacími programy,
- nejistota nebo nedostatek informací – naznačuje nejistotu nebo nedostatek informací o tématu.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Kategorie podpora naznačuje, že společnost má již integrovaný přístup k udržitelnosti ve svých vzdělávacích programech.
- Kategorie nejistota nebo nedostatek informací ukazuje na potřebu lepší komunikace a vzdělávání zaměstnanců o účelu a obsahu vzdělávacích programů, zejména v kontextu udržitelnosti a environmentálních cílů.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Integraci udržitelnosti do vzdělávacích programů.

**Tab. 13 Otázka č. 13**

**Podle vašeho názoru, podporují vzdělávací programy ve společnosti, ve které jste zaměstnání, udržitelnost a environmentální cíle?**

Kategorie	Četnost
<b>Podporuje</b>	<b>5</b>
<b>Nejistota nebo nedostatek informací</b>	<b>7</b>

Výsledky naznačují, že zatímco někteří zaměstnanci vnímají vzdělávací programy jako podporující udržitelnost a environmentální cíle, většina si není jistá nebo má nedostatek informací (viz Tab. 13).

**Otázka č. 14: Měli byste zájem dozvědět se více o udržitelnosti a procesu spravedlivé transformace prostřednictvím vzdělávacích aktivit v rámci vašeho zaměstnání?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- zájem – ukazuje pozitivní zájem o další vzdělávání v těchto oblastech,
- podmíněný zájem – za určitých okolností naznačuje zájem o dané téma,
- nezájem – vyjadřuje nedostatek zájmu o tato témata.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Kategorie zájem a podmíněný zájem jsou spojeny s vnímáním udržitelnosti a spravedlivé transformace jako důležitých, ale časově náročných témat.
- Kategorie nezájem odráží nedostatek povědomí o důležitosti těchto témat nebo přesytenost informacemi v jiných oblastech.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Potřeba integrace udržitelnosti a spravedlivé transformace do podnikového vzdělávání.

**Tab. 14 Otázka č. 14**

***Měli byste zájem dozvědět se více o udržitelnosti a procesu spravedlivé transformace prostřednictvím vzdělávacích aktivit v rámci vašeho zaměstnání?***

Kategorie	Četnost
<b>Zájem</b>	<b>6</b>
<b>Podmíněný zájem</b>	<b>2</b>
<b>Nezájem</b>	<b>3</b>

Výsledky ukazují, že většina respondentů má zájem o vzdělávání v oblasti udržitelnosti a spravedlivé transformace, což by mělo vést k zahrnutí těchto témat do vzdělávacích programů společnosti. Podmíněný zájem ukazuje na potřebu přizpůsobit toto vzdělávání tak, aby byla relevantní pro pracovní pozice a časově přijatelná pro zaměstnance. Nezájem menší skupiny zaměstnanců může být výzvou pro personalitu a personální oddělení, aby lépe komunikovali význam a přínosy těchto programů (viz Tab. 14).

**Otázka č. 15: Jaká témata související s udržitelností a spravedlivou transformací byste se chtěli dozvědět?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- změny a dopady – budoucí změny pracovních pozic, pracovních podmínek a potenciální ohrožení pracovních míst,
- zelené technologie – vliv implementace zelených technologií na každodenní provoz společnosti a specifické pracovní pozice,
- vzdělání ve specifických oblastech – vzdělávání v odborných oblastech a v moderních technologiích,
- doprava a výroba – výroba mimo EU a environmentální dopad dopravy,
- úspory a efektivita – zefektivnění práce, snížení emisí a celkové úspory,
- žádný zájem – nedostatek zájmu nebo nejasnost o tématu.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Pracovní změny a jejich dopady mohou být vnímány jako důležité pro přizpůsobení se budoucím tržním a environmentálním výzvám.
- Zelené technologie, doprava a výroba mají přímý vliv na udržitelnost společnosti.
- Vzdělání ve specifických oblastech, úspory a efektivita poukazují na přání zaměstnanců být vzděláváni v praktických a přímo aplikovatelných oblastech.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Nutnost integrace udržitelnosti do profesního rozvoje zaměstnanců.

**Tab. 15 Otázka č. 15**

***Jaká témata související s udržitelností a spravedlivou transformací byste se chtěli dozvědět?***

Kategorie	Četnost
<b>Pracovní změny a dopady</b>	<b>4</b>
<b>Zelené technologie a operace</b>	<b>3</b>
<b>Vzdělání v specifických oblastech</b>	<b>1</b>
<b>Doprava a výroba</b>	<b>1</b>
<b>Úspory a efektivita</b>	<b>1</b>
<b>Neurčito nebo žádné zájmy</b>	<b>3</b>

Většina zaměstnanců vyjádřila zájem o témata spojená s dopady změn v práci a zelených technologií, což naznačuje potřebu začlenit tyto aspekty do vzdělávacích strategií (viz Tab. 15).

Čtvrtá sekce otázek, otázky 16-20, se věnují tématům budoucího vývoje a perspektivy v oblasti podnikového vzdělávání.

**Otázka č. 16: Jaké dovednosti a znalosti považujete za nejdůležitější pro vaši práci v následujících 5-10 letech?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- jazykové znalosti – opakované zdůraznění angličtiny a dalších jazyků,
- technologické dovednosti – znalosti interních systémů, informační technologie, moderní technologie,
- komunikační a sociální dovednosti – sociální vazby, komunikace,

- obchodní a marketingové dovednosti – specializace na obchod a marketing,
- adaptabilita a odbornost – schopnost adaptace na změny, odborné znalosti, digitální gramotnost,
- krátkodobé plánování – nejistá doba, krátkodobý výhled.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Jazykové znalosti a technologické dovednosti jsou často spojovány s potřebou zůstat konkurenceschopnými v globalizovaném a technologicky rozvíjejícím se prostředí.
- Komunikační a sociální dovednosti jsou zásadní pro efektivní spolupráci.
- Obchodní a marketingové dovednosti reflektují potřebu rozumět tržním trendům a efektivně komunikovat hodnotu produktů či služeb.
- Adaptabilita a odbornost naznačují, že zaměstnanci očekávají potřebu neustálého učení a přizpůsobení se rychle měnícím podmínkám.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Rozvoj klíčových dovedností.

**Tab. 16 Otázka č. 16**

***Jaké dovednosti a znalosti považujete za nejdůležitější pro vaši práci v následujících 5-10 letech?***

Kategorie	Četnost
<b>Jazykové znalosti</b>	<b>5</b>
<b>Technologické dovednosti</b>	<b>6</b>
<b>Komunikační a sociální dovednosti</b>	<b>3</b>
<b>Obchodní a marketingové dovednosti</b>	<b>2</b>
<b>Adaptabilita a odbornost</b>	<b>2</b>
<b>Krátkodobé plánování</b>	<b>1</b>

Analýza odpovědí ukazuje, že zaměstnanci kladou velký důraz zejména na technologické dovednosti a jazykové znalosti, ty považují pro svůj profesní rozvoj v následujících letech za klíčové oblasti (viz Tab. 16).

**Otázka č. 17: Jak vám může pravidelné vzdělávání v zaměstnání pomoci se připravit na budoucnost vámi vykonávané práce?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:



- zlepšení jazykových dovedností – zefektivnění komunikace se zahraničními kolegy a zákazníky,
- zefektivnění práce pomocí technologií – důkladná znalost ERP a CRM systémů pro efektivnější práci,
- adaptace na změny – význam vzdělávání pro udržení kroku s probíhajícími změnami a technologickými inovacemi,
- osobní a profesní rozvoj – zdůraznění osobního rozvoje a udržení odbornosti skrze vzdělávání,
- neurčitý přínos – pravidelné vzdělávání nemusí mít vždy konkrétní přínosy.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Zlepšení jazykových dovedností a zefektivnění práce pomocí technologií jsou spojeny s praktickými dovednostmi, které zvyšují efektivitu a umožňují lepší komunikaci v mezinárodním prostředí.
- Adaptace na změny, osobní a profesní rozvoj naznačují důležitost vzdělávání pro dlouhodobý rozvoj kariéry a schopnost adaptace na rychlé změny v pracovním prostředí.
- Neurčitý přínos reflektuje potřebu lépe komunikovat zaměření a očekávané výhody vzdělávacích aktivit.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Přínos vzdělávání k adaptaci a rozvoji

**Tab. 17 Otázka č. 17**

***Jak vám může pravidelné vzdělávání v zaměstnání pomoci se připravit na budoucnost vámi vykonávané práce?***

Kategorie	Četnost
<b>Zlepšení jazykových dovedností</b>	<b>2</b>
<b>Zefektivnění práce pomocí technologií</b>	<b>2</b>
<b>Adaptace na změny</b>	<b>3</b>
<b>Osobní a profesní rozvoj</b>	<b>4</b>
<b>Neurčitost o přínosech</b>	<b>2</b>

Většina respondentů vnímá pravidelné vzdělávání jako klíčové pro osobní a profesní rozvoj, adaptaci na změny a zlepšení efektivity práce (viz Tab. 17).

### Otázka č. 18: Jaké formáty vzdělávacích aktivit by vás zajímaly nejvíce?

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- interaktivní a praktické metody,
- technologicky pokročilé metody,
- online vzdělávání,
- kombinované metody.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Interaktivní a praktické metody jsou ceněny pro jejich schopnost poskytnout a předat zkušenosti a podporovat aktivní učení.
- Technologicky pokročilé metody ukazují na zájem o využívání nejnovějších technologií k efektivnějšímu a poutavějšímu vzdělávání.
- Online vzdělávání je populární díky jeho přístupnosti a flexibilitě.
- Kombinované metody naznačují potřebu rozmanitosti ve vzdělávacích přístupech, která umožňuje zaměstnancům využívat různé způsoby učení.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Optimalizace formátů vzdělávacích aktivit.

**Tab. 18 Otázka č. 18**

#### ***Jaké formáty vzdělávacích aktivit by vás zajímaly nejvíce?***

Kategorie	Četnost
<b>Interaktivní a praktické metody</b>	<b>8</b>
<b>Technologicky pokročilé metody</b>	<b>4</b>
<b>Online vzdělávání</b>	<b>5</b>
<b>Kombinované metody</b>	<b>2</b>

Výsledky v tomto případě ukazují, že zaměstnanci mají zájem o rozmanité formáty vzdělávání, přičemž vysoký důraz je kladen na interaktivní a praktické metody. Zájem o technologicky pokročilé metody jako je virtuální a rozšířená realita poukazuje na otevřenost k novým technologiím v rámci vzdělávání (viz Tab. 18).

**Otázka č. 19: Máte pocit, že vrcholové vedení společnosti podporuje dostatečně nepřetržité vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- podpora vedení – ukazuje na pozitivní vnímání podpory ze strany vedení,
- omezená nebo žádná podpora – naznačuje nedostatek nebo omezení podpory,
- nejistota – ukazuje na nejasnost nebo neinformovanost o postoji vedení k podnikovému vzdělávání,
- částečná podpora – ukazuje na zaměstnanci vnímanou omezenou nebo podmíněnou podporu.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Podpora vedení je spojena s pozitivní pracovní kulturou a proaktivním přístupem k rozvoji zaměstnanců.
- Omezená nebo žádná podpora a nejistota odráží vnímané rozpory v prioritách vedení nebo nedostatečnou komunikaci o hodnotě vzdělávání.
- Částečná podpora naznačuje možnou potřebu dalšího zlepšení v angažovanosti vedení v oblasti vzdělávání.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Efektivita podpory vedení pro vzdělávání.

**Tab. 19 Otázka č. 19**

***Máte pocit, že vrcholové vedení společnosti podporuje dostatečně nepřetržité vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?***

Kategorie	Četnost
<b>Podpora vedení</b>	<b>3</b>
<b>Omezená nebo žádná podpora</b>	<b>5</b>
<b>Nejistota</b>	<b>4</b>
<b>Částečná podpora</b>	<b>1</b>

Analýza výsledků pak naznačuje, že zatímco někteří zaměstnanci cítí podporu vedení pro vzdělávání, existuje značný počet zaměstnanců, kteří vnímají podporu jako nedostatečnou nebo omezenou (viz Tab. 19).

**Otázka č. 20: Jak podle vás může společnost, ve které jste zaměstnání, lépe podporovat váš profesní rozvoj a vzdělávací potřeby?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- personalizace a individuální přístup – zdůraznění potřeby přizpůsobení vzdělávacích programů konkrétním potřebám zaměstnanců,
- zlepšení komunikace a spolupráce – zlepšení komunikace a spolupráce v rámci týmů a mezi úrovněmi managementu,
- rozšíření vzdělávacích možností – nabídka širšího spektra vzdělávacích aktivit nad rámec základních firemních potřeb,
- zajištění zdrojů – poskytnutí dostatečných finančních a časových zdrojů pro vzdělávání, včetně podpory pro externí školení,
- technické a jazykové vzdělávání – zdůrazněna potřeba tréninku technických znalostí a jazykového vzdělávání,
- uznání a využití potenciálu – aktivní zájem o potenciál jednotlivých zaměstnanců a jejich kariérní rozvoj,
- nejistota – někteří zaměstnanci nevědí, jak by společnost mohla zlepšit podporu vzdělávání.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Personalizace a individuální přístup jsou často spojovány s potřebou zvýšit angažovanost a efektivitu vzdělávání.
- Zajištění zdrojů a rozšíření vzdělávacích možností jsou zásadní pro realizaci širšího spektra vzdělávacích aktivit a pro udržení konkurenceschopnosti.
- Uznání a využití potenciálu souvisí s kultivací talentu a zajištěním, že zaměstnanci mají možnosti růstu a rozvoje v souladu s firemními cíli.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Optimalizace podpory pro kontinuální profesní rozvoj.

Výsledky naznačují, že zaměstnanci si cení přístupu přizpůsobeného individuálním potřebám a profesním cílům. Existuje také významný důraz na zlepšení a rozšíření vzdělávacích možností a zajištění potřebných zdrojů pro jejich realizaci (viz Tab. 20).

Tab. 20 Otázka č. 20

**Jak podle vás může společnost, ve které jste zaměstnaní, lépe podporovat váš profesní rozvoj a vzdělávací potřeby?**

Kategorie	Četnost
Personalizace a individuální přístup	4
Zlepšení komunikace a spolupráce	1
Rozšíření vzdělávacích možností	2
Zajištění zdrojů	3
Technické a jazykové vzdělávání	2
Uznání a využití potenciálu	1
Nejistota	1

Pátá sekce otázek, otázky 21-26, se věnují získávání zpětné vazby a návrhům na změny ze strany zaměstnanců.

**Otázka č. 21: Jaká byla doposud nejlepší zkušenost se vzdělávacími aktivitami v rámci vašeho současného zaměstnání?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- technické a mezinárodní workshopy a meetingy – zdůrazňuje hodnotu praktického a mezinárodního propojení,
- jazykové a soft skills kurzy – poukazuje na význam komunikačních a mezilidských dovedností,
- vzdělávací platformy – naznačuje význam digitálních vzdělávacích nástrojů,
- workshopy a školení v regionálním měřítku – ukazuje na přínos osobního přístupu a regionálního zaměření,
- obecná školení a kurzy – jakákoliv školení považovaná za rutinní nebo pravidelná.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Technické a mezinárodní workshopy a meetingy jsou často spojeny s přímým zlepšením odborných dovedností a poskytují mezinárodní perspektivu, která může být inspirativní.
- Jazykové a soft skills kurzy přispívají k lepší komunikaci a zvyšují adaptabilitu zaměstnanců ve vícejazyčném a multikulturním prostředí.

- Vzdělávací platformy, workshopy a školení v regionálním měřítku umožňují kontinuální a přizpůsobené vzdělávání, které je přístupné a relevantní pro konkrétní potřeby zaměstnanců.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Integrace a diverzifikace vzdělávacích přístupů.

**Tab. 21 Otázka č. 21**

***Jaká byla doposud nejlepší zkušenost se vzdělávacími aktivitami v rámci vašeho současného zaměstnání?***

Kategorie	Četnost
<b>Technické a mezinárodní workshopy/meetings</b>	<b>5</b>
<b>Jazykové a soft skills kurzy</b>	<b>3</b>
<b>Vzdělávací platformy</b>	<b>2</b>
<b>Workshopy a školení v regionálním měřítku</b>	<b>2</b>
<b>Obecná školení a kurzy</b>	<b>1</b>

Analýza ukazuje, že zaměstnanci oceňují různorodost a praktický přístup v rámci vzdělávacích aktivit, s důrazem na technické dovednosti a mezinárodní spolupráci. Za nejúčinnější jsou považovány vzdělávací aktivity, které kombinují osobní interakci s inovativními platformami a podporují jazykové a komunikační dovednosti (viz Tab. 21).

**Otázka č. 22: Jaká byla naopak vaše nejméně oblíbená zkušenost se vzdělávacími aktivitami?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- nelíbí se čistě online školení – ukazuje na obecnou nespokojenost s online formátem jako jediným možným způsobem vzdělávání,
- zdouhavý digitální obsah univerzálních vzdělávacích platform – naznačuje, že obsah je vnímán jako příliš rozsáhlý nebo nudný,
- nespecifikovaná negativita – odráží specifickou nespokojenost s obsahem nebo způsobem, jakým jsou vzdělávací aktivity vedeny,
- hard skills a školení prodejních dovedností – ukazují na nespokojenost s tímto typem vzdělávání,

- žádná špatná zkušenost – ukazuje na absenci negativních zkušeností s vzdělávacími aktivitami.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Nelíbí se čistě online vzdělávání a zdouhavý digitální obsah, to je často spojeno s percepcí, že online formáty mohou být neefektivní nebo nedostatečně interaktivní.
- Hard skills, školení prodejních dovedností a nspecifikovaná negativita mohou ukazovat na potřebu lepšího přizpůsobení vzdělávacích aktivit konkrétním potřebám a preferencím zaměstnanců.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Zlepšení kvality a přizpůsobení vzdělávacích programů.

Výsledky ukazují, že nejméně oblíbené zkušenosti se vzdělávacími aktivitami často souvisí s formátem a vnímanou relevancí či kvalitou obsahu (viz Tab. 22).

**Tab. 22 Otázka č. 22**

***Jaká byla naopak vaše nejméně oblíbená zkušenost se vzdělávacími aktivitami?***

Kategorie	Četnost
Nelíbí se online školení	4
Zdlouhavý digitální obsah	2
Nspecifikovaná negativita	3
Hard skills a prodejní školení	2
Žádná špatná zkušenost	3

**Otázka č. 23: Jak jste spokojeni s aktuální nabídkou a možnostmi vzdělávání ve společnosti, ve které jste zaměstnání?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- nespokojenost kvůli omezením – naznačující obecnou nespokojenost s aktuálním přístupem ke vzdělávání,
- spokojenost – ukazuje na obecnou spokojenost s přístupem ke vzdělávání, pokud probíhá,
- dočasná pozastavení – odkazuje na aktuální situaci,

- nejasnosti o možnostech – vyjadřuje nedostatek informací nebo nedostatek nabídek vzdělávacích aktivit,
- potřeba zlepšení – naznačuje, že je prostor pro zlepšení současného stavu.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Nespokojenost kvůli omezením a dočasná pozastavení vzdělávacích aktivit jsou spojeny s vnějšími ekonomickými faktory nebo strategickými rozhodnutími společnosti, které mají přímý vliv na dostupnost vzdělávání.
- Spokojenost a potřeba zlepšení ukazují na to, že když vzdělávání probíhá, je obecně vnímáno pozitivně, ale aktuálně existuje prostor pro jeho zlepšení.
- Nejasnost o možnostech naznačuje problémy v komunikaci a v informovanosti zaměstnanců o dostupných vzdělávacích možnostech.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Optimalizace a adaptace vzdělávacích strategií.

**Tab. 23 Otázka č. 23**

***Jak jste spokojeni s aktuální nabídkou a možnostmi vzdělávání ve společnosti, ve které jste zaměstnání?***

Kategorie	Četnost
<b>Nespokojenost kvůli omezením</b>	<b>5</b>
<b>Spokojenost</b>	<b>5</b>
<b>Dočasná pozastavení</b>	<b>3</b>
<b>Nejasnost o možnostech</b>	<b>3</b>
<b>Potřeba zlepšení</b>	<b>1</b>

Výsledky analýzy naznačují, že i když existuje obecná spokojenost se vzdělávacími aktivitami, pokud probíhají, převažuje nespokojenost kvůli dočasným omezením a nejistotě způsobené ekonomickými a strategickými faktory (viz Tab. 23).

**Otázka č. 24: Jaké změny nebo doplnění byste uvítali v procesu podnikového vzdělávání?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- zlepšení dokumentace a zjednodušení procesů,
- specifické vzdělávací potřeby,



- možnost výběru a personalizace vzdělávacích aktivit,
- praktické a aplikované vzdělávání,
- zlepšení vzdělávacích zařízení,
- nejistota nebo žádné požadavky.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Zlepšení dokumentace, zjednodušení procesů a praktické a aplikované vzdělávání ukazují na potřebu efektivnějšího a aplikovatelnějšího přístupu k vzdělávání.
- Specifické vzdělávací potřeby, možnost volby a personalizace vzdělávání jsou spojeny s potřebou diverzifikovat a přizpůsobit vzdělávací nabídky individuálním potřebám zaměstnanců.
- Zlepšení vzdělávacích zařízení reflektuje infrastrukturní potřeby pro podporu rozšířeného a efektivního vzdělávání.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Integrace a diverzifikace vzdělávacích přístupů.

**Tab. 24 Otázka č. 24**

***Jaké změny nebo doplnění byste uvítali v procesu podnikového vzdělávání?***

Kategorie	Četnost
<b>Zlepšení dokumentace a zjednodušení procesů</b>	<b>2</b>
<b>Specifické vzdělávací potřeby</b>	<b>5</b>
<b>Volba a personalizace vzdělávání</b>	<b>3</b>
<b>Praktické a aplikované vzdělávání</b>	<b>2</b>
<b>Zlepšení vzdělávacích zařízení</b>	<b>1</b>
<b>Nejistota nebo žádné požadavky</b>	<b>2</b>

Výsledky naznačují, že zaměstnanci by uvítali více personalizovaných a prakticky orientovaných vzdělávacích možností, které by lépe odpovídaly jejich specifickým potřebám a kariérním cílům. Zdůraznění potřeby zlepšení dokumentace a zjednodušení procesů ukazuje na potřebu jasnějších a efektivnějších vzdělávacích struktur (viz Tab. 24).

**Otázka č. 25: Co byste navrhli, aby pro vás byly vzdělávací aktivity zajímavější a efektivnější?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- personalizace a praktické aplikace,
- interaktivita a zapojení,
- výběr podle osobních potřeb a větší flexibilita ve výběru
- podpora osobního zájmu a soulad vzdělávání s osobními zájmy a potřebami,
- systémem odměn zvýšit zájem o vzdělávání,
- kombinace online a osobních setkání,
- spokojenost s online formou u některých účastníků vzdělávacích aktivit.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Personalizace, praktické aplikace, interaktivita a zapojení jsou klíčové pro zvyšování relevance a angažovanosti vzdělávacích programů.
- Výběr podle osobních potřeb a podpora osobního zájmu zdůrazňují význam adaptability a zaměření na individuální potřeby a preference.
- Systém odměn může být nástrojem k posílení motivace a účasti na vzdělávacích aktivitách.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Zvyšování angažovanosti a efektivity vzdělávání.

**Tab. 25 Otázka č. 25**

**Co byste navrhli, aby pro vás byly vzdělávací aktivity zajímavější a efektivnější?**

Kategorie	Četnost
<b>Personalizace a praktická aplikace</b>	<b>4</b>
<b>Interaktivita a zapojení</b>	<b>2</b>
<b>Výběr podle osobních potřeb</b>	<b>1</b>
<b>Podpora osobního zájmu</b>	<b>1</b>
<b>Systém odměn</b>	<b>1</b>
<b>Kombinace online a osobních setkání</b>	<b>1</b>
<b>Spokojenost s online formou</b>	<b>1</b>

Výsledky naznačují, že zvýšení efektivity a zajímavosti vzdělávacích aktivit může být dosaženo prostřednictvím personalizace, interaktivity, a praktické aplikace. Integrace systému odměn a nabídka flexibilních možností vzdělávání, které

odpovídají osobním zájmům a potřebám, by mohly také přispět k lepší motivaci a angažovanosti zaměstnanců ve vzdělávacích programech (viz Tab. 25).

**Otázka č. 26: Máte nějaké další komentáře a návrhy stran podnikového vzdělávání a spravedlivé transformace u vašeho zaměstnavatele?**

Otevřené kódování, analýza odpovědí a identifikace kategorií:

- podpora udržitelnosti a inovací – ukazuje na zájem o začlenění témat udržitelnosti a inovací do vzdělávání,
- motivace od vedení – naznačuje potřebu lepšího zapojení a podpory ze strany vrcholového managementu,
- komentáře bez dalších požadavků – někteří zaměstnanci nemají specifické návrhy nebo jsou spokojeni s aktuálním stavem,
- komunikace a zpětná vazba – poukazuje na důležitost transparentnosti a komunikace v rámci vzdělávacích programů,
- individuální přístup k rozvoji – poukazuje na potřebu personalizovaného přístupu k vzdělávání,
- prioritizace úkolů a zákazníků – zdůrazňuje důležitost zaměření na zákazníka a úkolově orientované vzdělávání.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Podpora udržitelnosti a inovací a individuální přístup k rozvoji ukazují na požadavek integrovat inovativní a udržitelné praktiky s ohledem na individuální potřeby zaměstnanců.
- Motivace od vedení, komunikace a zpětná vazba společně naznačují, že zvýšená podpora a lepší komunikace ze strany vrcholového managementu může zlepšit zapojení a spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími programy.

Selektivní kódování identifikuje jádrovou kategorii:

- Zlepšení podnikového vzdělávání skrze inovace a personalizaci.

Analýza naznačuje, že zaměstnanci by uvítali větší podporu od vedení, lepší komunikaci o vzdělávacích možnostech, a inovativní, personalizované přístupy k

vzdělávání, které by byly více propojeny s praktickými potřebami a udržitelnými cíli (viz Tab. 26).

**Tab. 26 Otázka č. 26**

**Co byste navrhli, aby pro vás byly vzdělávací aktivity zajímavější a efektivnější?**

Kategorie	Četnost
<b>Podpora udržitelnosti a inovací</b>	<b>1</b>
<b>Motivace od vedení</b>	<b>1</b>
<b>Komentáře bez dalších požadavků</b>	<b>3</b>
<b>Komunikace a zpětná vazba</b>	<b>1</b>
<b>Individuální přístup k rozvoji</b>	<b>1</b>
<b>Prioritizace úkolů a zákazníků</b>	<b>1</b>

Další částí empirického výzkumu byl řízený polostrukturovaný rozhovor s jedním z vrcholových manažerů společnosti. Rozhovor probíhal formou online setkání a přímého pokládání otázek, otázky byly zvoleny tak, aby pokryly široké spektrum témat souvisejících s podnikovým vzděláváním, od strategického plánování cílů až po aktuální výzvy, inovace a budoucí směřování. Získané poznatky poskytují komplexní pohled na přístup vedení společnosti P+F ke vzdělávání a rozvoji vzdělávacích aktivit na globální úrovni. Pro analýzu odpovědí získaných během rozhovoru byla rovněž použita metodologie zakotvené teorie podle Strausse a Corbinové (1999), která zahrnuje otevřené, axiální a selektivní kódování.

Metoda otevřeného kódování identifikovala klíčové pojmy a kategorie z odpovědí týkajících se strategie a procesů podnikového vzdělávání:

- Strategické začlenění – strategie podnikového vzdělávání koresponduje s celkovou globální strategií a cíli společnosti, je zaměřená na interní školení zaměstnanců a řeší zejména nedostatek pracovní síly.
- Integrace s obchodními plány – iniciativy a strategie podnikového vzdělávání jsou založeny na integraci s obchodními plány.
- Cíle a měření – hlavní cíle strategie podnikového vzdělávání jsou zaměřené na zvyšování kvalifikace pro interní systémy a procesy a na pochopení podnikové kultury a hodnot. Úspěch vzdělávacích programů je měřen individuálními hodnoceními a zpětnou vazbou.

- Globální standardy vs. lokální potřeby – vyvažování globálních online platformem s lokalizovaným, individuálně zaměřeným školením.
- Využití inovací – začlenění technologií a inovací, jako jsou AI a VR, do procesů podnikového vzdělávání.
- Udržitelnost a spravedlivá transformace – integrace udržitelnosti do vzdělávacích programů a zajištění, že přispívají ke spravedlivým praktikám ve všech oblastech, kde společnost působí.
- Inkluzivita a dostupnost – zajištění, aby strategie podnikového vzdělávání byla inkluzivní a dostupná pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich lokaci nebo roli ve společnosti.
- Rozvoj zaměstnanců – podpora kariérního rozvoje a profesního postupu zaměstnanců prostřednictvím na míru šitých vzdělávacích strategií a informování zaměstnanců o dostupných zdrojích.
- Mechanismy zpětné vazby – sběr a využití zpětné vazby pro zlepšení vzdělávacích iniciativ, často spravované lokálně.
- Budoucí trendy a adaptabilita – přizpůsobení budoucím obchodním trendům a řešení výzev globálního nedostatku znalostí.
- Partnerství a spolupráce – využití partnerství se vzdělávacími institucemi a externími specialisty pro zlepšení strategií podnikového vzdělávání.

Axiální kódování identifikuje vazby mezi kategoriemi:

- Strategické začlenění a integrace s obchodními plány demonstrují základní přístup k zařazení vzdělávání do dlouhodobých obchodních cílů.
- Globální standardy vs. lokální potřeby, inkluzivita a dostupnost zdůrazňují strategický přístup k zpřístupnění vzdělávání přizpůsobeného místním potřebám.
- Využití inovací, budoucí trendy a adaptabilita jsou spojeny s progresivními aspekty vzdělávací strategie, zahrnující nové technologie a přípravu na budoucí vývoj.

- Mechanismy zpětné vazby a neustálé zlepšování zdůrazňují význam adaptace a zdokonalování programů na základě přímé zpětné vazby od účastníků.
- Udržitelnost a spravedlivá transformace se spojují s širšími zodpovědnostmi a etickými rozměry vzdělávání ve společnosti.

Selektivní kódování identifikovalo z celého rozhovoru jako jádrovou kategorii, adaptivní a integrovanou strategii podnikového vzdělávání. Tento klíčový koncept zdůrazňuje dynamickou a reaktivní povahu přístupu společnosti ke vzdělávání, společnost kombinuje strategické obchodní cíle s individuálními a lokálními potřebami a zahrnuje rovněž globální trendy a inovace.

Syntéza provedená z analýzy rozhovoru:

- Strategie podnikového vzdělávání firmy je mnohostranná a snaží se splnit jak bezprostřední vzdělávací potřeby, tak dlouhodobé cíle.
- Výzvy, jako je vyvažování globálních standardů s lokálními potřebami a integrace nových technologií, jsou řešeny adaptivními strategiemi.
- Budoucí směry se zaměřují na zlepšení adaptability vzdělávacích programů tak, aby vyhověly nově vznikajícím globálním trendům a lokálním požadavkům.
- Tato komplexní analýza pomáhá podtrhnout strategický význam, který je kladen na podnikové vzdělávání jako nástroj pro rozvoj podnikání i rozvoj zaměstnanců v globálním kontextu.

### **3 Zhodnocení empirického výzkumu a návrhy na zlepšení**

Tato část diplomové práce shrnuje výsledky provedeného empirického výzkumu. Ukazuje souhrnný pohled zaměstnanců společnosti P+F a přináší shrnutí pohledu člena vedení společnosti. V závěru této kapitoly jsou pomocí metody triangulace dat porovnána data ze tří výchozích částí této diplomové práce.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že informovanost o možnostech vzdělávání ze strany zaměstnavatele se liší. Někteří odpověděli, že jsou velmi dobře informováni a pravidelně dostávají aktualizace od nadřízených, zatímco jiní popisují informace jako nepravidelné a neúplné, často omezené jen na produktová školení. Účast na vzdělávacích aktivitách je rovněž různorodá, od účasti na technických workshopech a jazykových kurzech po situace, kde byly programy zrušeny kvůli úsporám nákladů. Téměř všechny aktivity, které probíhaly, byly hodnoceny jako relevantní a přínosné pro pracovní role zaměstnanců, což ukazuje, že když je vzdělávání dostupné, obvykle dobře koresponduje s jejich potřebami. Co se týče preferencí ve formátech vzdělávání, zaměstnanci vyjadřují zájem o hybridní modely, které kombinují osobní interakci s online formáty. To poukazuje na skutečnost, že flexibilita a adaptabilita vzdělávacích programů zvyšuje jejich efektivitu a atraktivitu. V otázce přístupu ke vzdělávání většina zaměstnanců cítí rovnost a stejné příležitosti pro všechny. Někteří zaměstnanci však zároveň poukazují na geografickou a organizační nerovnost, a to zejména ve vztahu k mateřské společnosti v zahraničí. Mnoho zaměstnanců si myslí, že by firma mohla zlepšit komunikaci o dostupných vzdělávacích programech a nabídnout více personalizovaných a na praxi orientovaných aktivit. Negativně je vnímán systém poskytování zpětné vazby, většina zaměstnanců by také uvítala větší časovou flexibilitu a uvolnění více finančních prostředků na vzdělávání. Celkově zaměstnanci vyjadřují smíšené názory na úroveň podpory vzdělávání ze strany vedení firmy.

#### **3.1 Shrnutí empirického výzkumu z pohledu člena vedení společnosti**

Realizovaný rozhovor se členem vrcholového vedení poskytl podrobný pohled na přístup vedení společnosti k podnikovému vzdělávání. Ukazuje, jak jsou vzdělávací strategie úzce propojené s globálními i lokálními obchodními cíli. Účelem vzdělávací strategie je soustavné zlepšování kompetence zaměstnanců v klíčových oblastech, ale také se soustředí na podnikovou kulturu v kontextu etického kodexu. Progresivní

přístup k rozvoji zaměstnanců ilustruje začlenění inovativních technologií do učebních procesů. V souladu s politikou udržitelnosti je toto téma integrováno do všech vzdělávacích aktivit, to odráží trvalé závazky k environmentálním a udržitelným praktikám, které jsou v souladu s širšími globálními standardy a zároveň jsou přizpůsobeny a lokalizovány. Tento holistický přístup zajišťuje, že vzdělávací aktivity podporují cíle udržitelnosti, které si společnost stanovila. Navržené strategie jsou zároveň navrženy tak, aby byly inkluzivní, poskytující přístup všem zaměstnancům bez ohledu na jejich lokaci nebo pracovní roli, tím podporují rovnost v příležitostech pro profesní i osobnostní rozvoj. Mechanismy zpětné vazby a procesy neustálého zlepšování jsou v současné době decentralizované, to nabízí flexibilitu, ale zároveň opomíjí jednotnou strukturu, která by mohla zlepšit sladění s globální vzdělávací strategií. K udržení aktualizované globální znalostní základny je rovněž potřeba strategická spolupráce se specializovanými externími vzdělávacími subjekty.

### **3.2 Triangulace dat a shrnutí výsledků empirického výzkumu**

Triangulace dat umožnila komplexní vyhodnocení zkoumané problematiky z různých úhlů pohledu a ze všech analyzovaných zdrojů. Hodnotí danou problematiku z pohledu zaměstnanců společnosti P+F, z pohledu člena vrcholového vedení společnosti a podle teoretických východisek celostního vzdělávání v kontextu spravedlivé transformace.

Odpovědi zaměstnanců ukazují různorodost v percepci a přístupu ke vzdělávacím možnostem. Mnozí zaměstnanci vnímají, že informace o vzdělávání jsou dostatečné a snadno dostupné, zatímco jiní zmiňují nedostatek pravidelnosti a cílenosti vzdělávání, což naznačuje možné mezery v komunikaci a organizaci vzdělávacích aktivit. Objevuje se i znepokojení týkající se nerovného přístupu k vzdělávacím zdrojům, zvláště mezi centrálními a periferními pracovišti. Realizovaný rozhovor pak představuje vzdělávací strategii společnosti, která se snaží integrovat udržitelnost a inovace do svých vzdělávacích aktivit a programů. Mluví se o využití moderních technologií a o dvojí strategii vzdělávacích aktivit. O globálním centralizovaném online vzdělávání a lokálně přizpůsobených vzdělávacích programech. Společnost má vytvořen jasný strategický plán vzdělávání, který odpovídá dlouhodobým cílům a vizím společnosti. Tento strategický plán v



teoretické rovině zahrnuje moderní postupy, integruje nové technologie a klade důraz na environmentální cíle.

Metoda triangulace dat v tomto případě ukazuje na určitou diskrepanci mezi teoretickými cíli a praktickou realizací podnikového vzdělávání. Přestože společnost usiluje o integraci teoretických rámců celostního podnikového vzdělávání a spravedlivé transformace do svých vzdělávacích programů, aplikace těchto konceptů a zpětná vazba od zaměstnanců na ně nejsou uspokojivé. Tato situace odhaluje několik kritických problémů v rámci interních vzdělávacích procesů a ukazuje na potřebu hlubších změn.

Na základě empirického výzkumu bylo v rámci systému podnikového vzdělávání ve společnosti P+F identifikováno několik klíčových nedostatků. Výzkum prokázal, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o dostupných vzdělávacích příležitostech. V současné době zaměstnanci o vzdělávacích programech buď vůbec nevědí nebo mají pouze fragmentární informace. Společnost také významně omezuje investice do vzdělávání během nestabilní ekonomické a geopolitické situace. To omezuje kontinuitu vzdělávacích aktivit a jejich následnou aplikaci v praxi. Výzkum rovněž poukázal na potřebu větší personalizace vzdělávacích programů. Aktuální vzdělávací programy neodpovídají specifickým potřebám a kariérním cílům jednotlivých zaměstnanců. Dalším identifikovaným problémem je nedostatečná časová flexibilita v nabízených časech vzdělávacích aktivit.

Vzdělávací aktivity a programy také dostatečně nereflektují specifika lokálních trhů a kulturních kontextů. Výzkum ukazuje i na nedostačenou aktivitu v procesu podávání a získávání zpětné vazby, která je velmi důležitou součástí plánování vzdělávacích aktivit. Z provedeného výzkumu rovněž vyplývá, že se společnosti nedaří do praxe dostatečně integrovat celostní přístup k podnikovému vzdělávání. Současné vzdělávací metody nezahrnují a nezohledňují dostatečně osobnostní, technické a sociální aspekty rozvoje vzdělávacích aktivit a zaměstnanců. Stejně nedostatečně jsou do vzdělávacích aktivit zahrnovány elementy spravedlivé transformace, jako je rovnost příležitostí, udržitelnost a ekologická osvěta.

## 4 Návrhy na změny podnikového vzdělávání

Zjištění na základě primárních dat poukazují na potřebu navrhnout změny, které by přiblížily praktické aktivity k ideálním teoretickým modelům. V první řadě je potřeba zavést nové postupy, které by byly více v souladu s teoretickými doporučeními a současně reagovaly na specifické potřeby a podmínky v praxi. Jednou z identifikovaných oblastí je zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání ve společnosti P+F. Efektivní komunikace a informovanost jsou klíčové pro úspěšnou aplikaci vzdělávací strategie. Efektivní komunikace by měla být průběžná, srozumitelná a přizpůsobená potřebám různých skupin zaměstnanců. V současné době zaměstnanci o vzdělávacích programech buď vůbec nevědí nebo mají pouze nedostatečné informace, je tedy nutné přehodnotit používané komunikační kanály a metody. Zaměstnanci by měli být informováni nejen o dlouhodobé vzdělávací strategii společnosti, ale pravidelně i o aktuálně dostupných vzdělávacích možnostech. Všichni zaměstnanci by měli být také zapojeni do procesu výběru a přizpůsobení vzdělávacích programů. Výraznému zvýšení angažovanosti zaměstnanců ve vzdělávacím procesu by mohlo pomoci vytvoření centrálního online informačního portálu, kde budou dostupné všechny relevantní informace, jako jsou kurzy, termíny, obsah a metody výuky. Tento portál by měl být intuitivní a snadno přístupný z různých zařízení, to by umožnilo zaměstnancům plánovat svůj vzdělávací program podle svých individuálních časových možností a potřeb. Zároveň by zaměstnanci měli mít možnost alespoň částečně přizpůsobovat vzdělávání svým aktuálním potřebám a preferencím. Proces personalizace vzdělávacích programů, by měl zahrnovat detailní analýzu potřeb a preferencí každého zaměstnance, což povede k vytváření individualizovaných vzdělávacích plánů. Tyto plány by měly odrážet nejen aktuální potřeby v rámci daných pracovních rolí, ale také aspirace zaměstnanců týkající se jejich profesního a osobnostního růstu. Přizpůsobení obsahu a tempo vzdělávání individuálním stylům učení může výrazně zvýšit efektivitu učení a motivaci k dalšímu rozvoji.

Dalším identifikovanou oblastí s potenciálem na zlepšení je omezení vzdělávacích aktivit v důsledku finančních úspor. Tento přístup je sice z krátkodobého hlediska ekonomicky opodstatněný, ale z dlouhodobého pohledu může být škodlivý pro rozvoj zaměstnanců a celkovou konkurenceschopnost firmy. Je třeba hledat

rovnováhu mezi finančními úsporami a investicemi do rozvoje zaměstnanců. Jedním z řešení by mohlo být využívání vlastních zdrojů, zejména formou mentorování, koučování a vzájemného učení, s využitím stávajících zaměstnanců společnosti. Úspory může přinést i decentralizace vzdělávacích aktivit, lokální decentralizované aktivity mohou být zdrojem úspor v porovnání s aktivitami plánovanými pro globální aplikaci. Dalšími kroky při hledání cenově efektivnějších, ale kvalitativně srovnatelných alternativ, jsou pak online kurzy, webináře a další digitální technologie, ty mohou poskytovat vysokou úroveň vzdělání za nižší náklady.

Právě diverzifikace vzdělávacích metod představuje další krok k zefektivnění vzdělávání, ty mohou být významně prospěšné zejména v technických a specializovaných oborech, ve kterém společnost P+F operuje. Moderní technologie nabízí nové možnosti pro vzdělávání, kombinace tradičních vzdělávacích metod s těmito inovativními přístupy může podpořit hlubší porozumění učiva a lepší zapamatování důležitých informací. Společnost by měla sledovat trendy v této oblasti a ve spolupráci se zaměstnanci by měly být tyto nové technologie postupně implementovány do stávajících vzdělávacích aktivit a procesů.

Dalším identifikovanou oblastí je nedostatečná zpětná vazba. Zpětná vazba je základním pilířem každého vzdělávacího procesu, protože poskytuje informace jak o efektivitě samotného kurzu, tak o jeho přijetí uživateli. Podle výsledků provedeného výzkumu je současný proces získávání zpětné vazby buď neexistující nebo povrchní, je tedy téměř nemožné adekvátně hodnotit a následně vylepšovat vzdělávací aktivity. Pro zlepšení situace by společnost měla přistoupit k několika klíčovým krokům. Prvním je zavedení systému pro sběr a analýzu zpětné vazby, který by byl transparentní a snadno přístupný všem zaměstnancům. Tento systém by měl umožnit zaměstnancům vyjádřit jejich názory na každý aspekt vzdělávacího programu a zároveň by měl zajistit, že jejich názory budou pravidelně vyhodnocovány a zohledňovány při tvorbě a aktualizaci vzdělávacích aktivit. Pravidelná zpětná vazba od účastníků, stejně jako analýza úspěšnosti získaných dovedností a jejich následného využití v praxi, by měla být standardní součástí každého kurzu. Toto hodnocení by mělo být využíváno pro průběžné zlepšování obsahu a metodiky všech vzdělávacích aktivit.

Provedeným výzkumem byla ve společnosti P+F identifikována také nedostatečná integrace teoretických východisek konceptu celostního vzdělávání a spravedlivé transformace do systému podnikového vzdělávání. Úspěšná integrace by měla zahrnovat komplexní přístup, který reflektuje nejen aktuální potřeby společnosti, ale i širší sociální, ekonomické a technologické změny. Důležité je, aby vzdělávací aktivity a programy byly navrženy tak, aby podporovaly trvalou udržitelnost, adaptabilitu a odpovědnost, jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatele. Zároveň by systém celostního podnikového vzdělávání měl být navržen tak, aby podporoval všechny aspekty lidského rozvoje, a to intelektuální, emocionální, sociální, fyzické a etické. Celostní podnikové vzdělávání s ohledem na spravedlivou transformaci by mělo být relevantní, inkluzivní a mělo by odpovídat nejen potřebám společnosti, ale i osobním a profesním cílům jednotlivců.

V tomto kontextu by měla společnost P+F jako zaměstnavatel reflektovat potřeby a očekávání zaměstnanců tím, že aktivně zapojí zaměstnance do plánování vzdělávacích aktivit. Dále by se společnost měla zaměřit na to, jak v rámci celostního přístupu ke vzdělávání naučit zaměstnance, jak efektivně se učit. Důležitými úkoly je vytvářet prostředí, které podporuje zvědavost a otevřenost k novým myšlenkám, a poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu, která je motivuje k dalšímu rozvoji. Tímto způsobem se jednak zvýší kompetence zaměstnanců, ale také se buduje kultura neustálého učení, která je zásadní pro dlouhodobý úspěch a adaptabilitu organizace. Vzdělávací aktivity a programy by měly být pravidelně aktualizovány, to pomůže zajistit, že zaměstnanci zůstanou relevantní a nenahraditelní i v měnících se podmínkách. Zaměstnanci by pak měli přistupovat ke změnám proaktivně a s otevřeností a měli by být ochotni učit se nové věci, adaptovat se na nové pracovní procesy a přijímat nové role.

Společnost P+F by měla rovněž usilovat o spravedlivý a etický přechod k udržitelnějším a ekologičtějším modelům práce, přičemž by měla klást důraz na minimalizaci negativních dopadů těchto změn na zaměstnance. Společnost by měla vytvořit podpůrné mechanismy pro ty, kteří mohou být transformací negativně ovlivněni a zajistit, aby procesy transformace byly spravedlivé pro všechny zaměstnance bez ohledu na pohlaví, věk, etnicitu nebo jiné faktory. Tato strategie zajistí, že všichni zaměstnanci budou spravedlivě zapojeni do změn a budou mít přístup k potřebným zdrojům a podpoře.

## Závěr

Účelem této diplomové práce bylo porovnat teoretická východiska problematiky celostního vzdělávání v kontextu spravedlivé transformace s aktuální praxí ve vybrané společnosti. Při detailní analýze a srovnávání dostupných teoretických východisek a metodologií s reálnou aplikací v praxi byly identifikovány poměrně zásadní rozdíly. Tyto rozdíly ukazují na potenciální nedostatky v implementaci teoretických východisek, což může vést k neefektivitě, snížené produktivitě nebo neuspokojivým výsledkům.

V současném dynamickém ekonomickém a sociálním prostředí je zásadní, aby systém a strategie podnikového vzdělávání podstoupily zásadní změny směrem k celostnímu přístupu. Tento přístup by měl zohledňovat nejen individuální potřeby zaměstnanců, ale i širší společenské a ekonomické dopady. Zavedení principů spravedlivé transformace do vzdělávacích strategií pomůže společnosti reagovat na technologické změny, ekologické výzvy a demografický vývoj, a tím podpoří udržitelný rozvoj a sociální soudržnost. Implementace těchto změn vyžaduje systematické začleňování etických přístupů a rovných příležitostí do všech aspektů vzdělávacích programů, což může výrazně přispět k adaptabilitě a konkurenceschopnosti společnosti v neustále se měnícím světě.

V oblasti celostního podnikového vzdělávání a spravedlivé transformace by měla probíhat pravidelná komunikace mezi teoretickými odborníky a zaměstnanci společnosti odpovědnými za vzdělávání. Tito zaměstnanci by měli sledovat aktuální trendy ve všech zmíněných oblastech a provádět průběžnou aktualizaci a adaptaci teoretických modelů podle reálných zkušeností a potřeb. Tato komunikace přispěje k implementaci nových teoretických postupů a zároveň umožní rychlou korekci v případě, že výsledky neodpovídají očekáváním. Implementace těchto strategií povede k vytvoření robustního, dynamického a udržitelného vzdělávacího systému, který je otevřený k budoucím výzvám a změnám, a který skutečně odráží principy celostního vzdělávání a spravedlivé transformace.

## Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael, 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12th Edition. Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6550-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

DISMAN, Miroslav, 2024. Jak se vyrábí sociologická znalost. Karolinum. ISBN 978-80-246-5095-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Management Press. ISBN 978-807261430-1.

CHOO, C.W., 2005. The knowing organization. 2. vydání. Oxford University Press Publishing. ISBN 978-0195176780.

PAPŘOKOVÁ, Anna, 2012. Techniky sociologického výzkumu. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-2931-9.

SCHLEICHER Andreas, 2018. World Class: How to Build a 21st-Century School System. OECD. ISBN 978-92-64-299479.

STEVIS, Dimitris, 2023. Just Transitions: Elements in Earth System Governance. Cambridge University Press. ISBN 978-1108947008.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBIN, 1999. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a metody techniky zakotvené teorie. Albert. ISBN ISBN: 80-85834-60-X.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizace. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

VODÁK, Jozef, 2003. Vyhodnocovanie prínosov manažérskeho vzdelávania. Evida Edman. ISBN 80-865967-25-7.

ZELENY, Milan, 2005. Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems. World Scientific. ISBN 978-9810249137.

Elektronické články:

ALBUQUERQUE, R. N., M. VELLASCO, J. MUN a T.J. HOUSEL, 2012. Human Capital valuation and return of investment on corporate education. Online. Elsevier, 39(15), 11934-11934. Dostupné z: <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.03.002> [citováno 2024-05-02].

BRUNDIERS, Katja a kol., 2021. Key competencies in sustainability in higher education—toward an agreed-upon reference. Online. Sustain Sci, 16, 13-29. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00838-2> [citováno 2024-05-02].

HOLMAN, David a kol., 2018. Sustainable Logistics Management in the 21st Century Requires Wholeness Systems Thinking. Online. MDPI, 10(12), 4392. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su10124392> [citováno 2024-05-02].

MEZIROW, Jack, 1997. Transformative Learning: Theory to Practice. Online. Wiley, 74, 5-12. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/ace.7401> [citováno 2024-05-02].

PRIETULA, J. a S. SHEEN, 2011. How Knowledge Transfer Impacts Performance: A Multilevel Model of Benefits and Liabilities. Online. Organization Science, 23(6), 1748-1766. Dostupné z: <http://doi.org/10.1287/orsc.1110.0697> [citováno 2023-05-02].

ŠVEJDAROVÁ, Eva a David HOLMAN, 2023. The 21st-Century Empowering Wholeness Adaptive (EWA) Educational Model Transforming Learning Capacity and Human Capital through Wholeness Systems Thinking towards a Sustainable Future. Online. MDPI, 15(2), 1301. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su15021301> [citováno 2024-05-02].

VODÁK, Jozef, 2010. How to Measure Returns on Investment into Human Capital development. Online. Journal of Social Science, 7(1), 1-20. Universite Adina Sahibi. Dostupné z: <http://openaccess.izmirakademi.org/paper/327/44611/554103> [citováno 2024-05-02].

WADDOCK, Sandra a Josep M. LOZANO, 2012. Developing More Holistic Management Education. Online. Academy of Management Learning & Education, 12(2). Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0002> [citováno 2024-05-02].

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	12
Obr. 2 Model systematického posuzování efektivnosti investic do vzdělávání.....	19
Obr. 3 Role účelu systému v rozvoji systémového myšlení.....	25
Obr. 4 Pohled na odpojený vs. propojený systém .....	26
Obr. 5 Hierarchie pyramidy DIKW .....	27
Obr. 6 Podoba vzdělávacího modelu 21st EWA Edu .....	33

### Seznam tabulek

Tab. 1 Otázka č. 1 .....	40
Tab. 2 Otázka č. 2 .....	41
Tab. 3 Otázka č. 3 .....	42
Tab. 4 Otázka č. 4 .....	43
Tab. 5 Otázka č. 5 .....	44
Tab. 6 Otázka č. 6 .....	45
Tab. 7 Otázka č. 7 .....	46
Tab. 8 Otázka č. 8 .....	47
Tab. 9 Otázka č. 9 .....	48
Tab. 10 Otázka č. 10 .....	49
Tab. 11 Otázka č. 11 .....	50
Tab. 12 Otázka č. 12 .....	51
Tab. 13 Otázka č. 13 .....	52
Tab. 14 Otázka č. 14 .....	53
Tab. 15 Otázka č. 15 .....	54
Tab. 16 Otázka č. 16 .....	55
Tab. 17 Otázka č. 17 .....	56
Tab. 18 Otázka č. 18 .....	57
Tab. 19 Otázka č. 19 .....	58
Tab. 20 Otázka č. 20 .....	60
Tab. 21 Otázka č. 21 .....	61
Tab. 22 Otázka č. 22 .....	62



Tab. 23 Otázka č. 23 .....	63
Tab. 24 Otázka č. 24 .....	64
Tab. 25 Otázka č. 25 .....	65
Tab. 26 Otázka č. 26 .....	67

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Přepis rozhovoru s manažerem společnosti P+F.....	82
---	----

## Příloha 1 Přepis rozhovoru s manažerem společnosti P+F

### Strategic Planning

Q: How does the current corporate education strategy correspond with the overall global strategy and objectives of the company?

A: Due to a constant lack of labour force the goal is to achieve in-house training of staff to keep the knowledge and growth scenario.

Q: Can you describe how corporate education initiatives are integrated into long-term business plans, especially in new markets?

A: The education program is based on two pillars; one with easy worldwide 24/7 access internet based, the second one locally demand based.

### Goals and Purposes

Q: What are the main objectives of the corporate education strategy, and how do they support the vision of the global company?

A: 1. Bringing employee's knowledge on level of requirements for ERP, CRM, etc systems 2. CoC, ESR and company mentality. 3. Individual and position related knowledge. The output should be skilled and motivated employees ready for developing and demanding markets.

Q: How is the success of corporate education programs measured in terms of business impact and employee development?

A: The feedback is given in individual fulfillments, personal talks. But definitely an improvement of measurement could gain further output.

### Global Challenges and Adaptation

Q: How does the corporate education strategy adapt to local needs while maintaining global standards?

A: The two step training strategy (overall internet based plus local individual) is the strategy for covering both demands.

Q: Can you provide examples of how specific corporate education programs were adapted for particular regions or markets?

A: Decision for local education is fully related to local management, only regulation is the budget given. Depending on demands training could be e.g. language (for improving international access), work skills (developing knowledge) or personal skills (developing teams and positions).

### Innovation in Education

Q: How are technology and innovations utilized in the corporate education strategy?

A: In both global and local training strategies market innovation (more given by global training) as well as technology knowledge (more by local technical training) is educated.

Q: What role do new technologies, such as AI and VR, play in the approach to learning and development?

A: As a technical company both technologies are a part of product and application features. Due to innovation process as well as personal interest VR and AI were already part of innovation process from the beginning.

## Sustainability and Fair Transformation

Q: How is sustainability integrated into corporate education programs, and what steps are taken to ensure that the educational strategy contributes to a fair transformation in all markets where the company operates?

A: Sustainability is a basic matter, company products are integrated into solutions for improving all kind of technical solutions for a sustainable environment (technical, agricultural, live sciences). Therefore company was always in process for improvement.

Q: In what ways is employee effort in corporate education directed towards achieving sustainability goals?

A: Management has targets and goals, the staff is integrated in processes.

## Inclusivity and Accessibility

Q: How does the corporate education strategy ensure inclusivity and accessibility for all employees, regardless of their location or role in the company?

A: Internet based access of global training ensures with all available technology availability of content for all employees. On local base with individual program accessibility can be assured by using individual necessary tools.

Q: Have barriers to education on a global level been identified, and how are they addressed?

A: If there were or are any barriers they are addressed to superiors and solutions for solving problems are taken.

## Employee Development and Career Progression

Q: Does the corporate education strategy support career development and professional progression of employees?

A: Yes, individually and strategically related to requirements and potentials. Rate of freedom and creativity in process could be improved.

Q: Are employees sufficiently informed and have access to the educational resources they need for career advancement?

A: Global information is available, but the individual offer could be improved. Demanding persons have an advantage.

## Feedback and Continuous Improvement

Q: What mechanisms are applied for gathering feedback on corporate education programs?

A: The mechanism is more individual based and covered by hierarchical superiors process. On one hand this is a disadvantage for global overview, on the other hand it gives quite a local freedom of improvement.

Q: How is feedback used for continuous improvement of educational initiatives?

A: As it is not structured internationally organized the continuous improvement is more a local process. Projects for improvement are established but still on a lower stage of development.

## Future Trends and Adaptability

Q: How is the corporate education strategy evolving to meet future trends in global business?

A: Both lines of education are monitored and adapted.

Q: What do you see as the biggest challenges and opportunities for corporate education in the next 5-0 years?

A: Especially a lack of global knowledge overview ( former basic skills like basic mathematics and physics, language and social behavior are becoming low in parts of society) is a demanding situation for HR development.

#### Partnerships and Collaboration

How do you think partnerships with educational institutions or other organizations affect the corporate education strategy?

Education and development of employees is usually not core business and knowledge of a company. So partnerships with external specialists (test systems, training institutes, social and responsibility programs) are a perfect solution. The critical issue might be that due to a lack of experience and knowledge “big names” might be chosen instead of looking for a matching partner for company’s individual needs.

Can you provide a specific example of such collaboration?

Recruiting, developing and sustainability in staff by using an external HR specialist with experience in small and medium size structures. So not a big player is used for that task but a matching partner for local size and mentality.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Jaroslav Nekolný		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	CELOSTNÍ PŘÍSTUP K PODNIKOVÉMU VZDĚLÁVÁNÍ S OHLEDEM NA JUST TRANSITION		
<b>VEDOUČÍ PRÁCE</b>	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2024
<b>POČET STRAN</b>	86		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	6		
<b>POČET TABULEK</b>	26		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce ve své teoretické části nahlíží základní rámce podnikového vzdělávání v kontextu celostního přístupu a s ohledem na proces spravedlivé transformace, který bere v úvahu spokojenost zaměstnanců, širší komunity a životního prostředí. Provedený empirický výzkum v analytické části práce se zaměřuje na schopnost transformace stávajících vzdělávacích přístupů, v konkrétní zkoumané společnosti, na celostní systémy myšlení a vzdělávání směrem k udržitelné budoucnosti v souladu se spravedlivou transformací. Účelem této diplomové práce je komparace teoretických východisek s výsledky empirického výzkumu a návrh vhodných doporučení v případě, že výzkum prokáže nesoulad s teoretickými východisky.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Podnikové vzdělávání  Celostní přístup  Spravedlivá transformace</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Jaroslav Nekolný		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	HOLISTIC APPROACH TO CORPORATE EDUCATION WITH REGARD TO JUST TRANSITION		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2024
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	86		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	6		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	26		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>			
	<p>The master's thesis in its theoretical part examines the basic frameworks of corporate education in the context of a holistic approach and with regard to the process of just transformation, which takes into account the satisfaction of employees, the wider community, and the environment. The empirical research conducted in the analytical part of the thesis focuses on the ability to transform existing educational approaches, in a specific company studied, into holistic systems of thinking and education towards a sustainable future in accordance with just transformation. The purpose of this thesis is to compare theoretical foundations with the results of empirical research and to propose suitable recommendations in case the research reveals a discrepancy with the theoretical foundations.</p>		
<b>KEY WORDS</b>			
	<p>Corporate Education          Holistic Approach          Just Transition</p>		