Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh vzdělávací strategie v malé firmě

Designing an educational strategy in a small company

Bc. Hedvika Kynclová

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Jaroslav Kříž, MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: N AMGT

2024

Čestné prohlášení:

Odevzdáním této diplomové práce na téma Návrh vzdělávací strategie v malé firmě potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 10. června 2024

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce, PhDr. Mgr. Jaroslavu Křížovi, MBA, za jeho cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce. Mé upřímné díky patří také všem respondentům, kteří si našli čas na vyplnění dotazníku a provedení rozhovoru a poskytli mi tak nezbytné informace pro realizaci této práce. Velké poděkování patří mé rodině a přátelům za jejich nepřetržitou podporu a trpělivost během celého procesu psaní.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní firmě a následným vytvořením vzdělávacího plánu. Cílem práce je analyzovat současný stav vzdělávacích procesů a programů ve zkoumané firmě, identifikovat klíčové oblasti, ve kterých je potřeba vzdělávat zaměstnance firmy a zjistit, jaký je přístup ke vzdělávání zaměstnanců. Dalším z cílů je zhodnotit potřeby a preference zaměstnanců v kontextu vzdělávání a rozvoje jejich dovedností. Na základě získaných dat bude navržena nová vzdělávací strategii, která je přizpůsobena konkrétním potřebám firmy a zaměstnanců a nakonec poskytnout doporučení pro implementaci navržené strategie. Teoretická část vymezuje základní pojmy v oblasti vzdělávání a zaměstnanců v malých firmách. Zabývá se pojetím a významem malých firem, lidskými zdroji v kontextu vzdělávání, vzdělávacími strategiemi, konkrétně se zaměřením na organizační strategie a jejich význam, úrovně jejich přístupů ve vzdělávání a na jejich integraci. Dále také na přístup ve vzdělávání, přičemž se studie zabývá i spokojeností zaměstnanců. Empirická část analyzuje a popisuje aktuálně využívané metody a formy dalšího vzdělávání zaměstnanců v konkrétní firmě. Na základě zjištění z výsledků empirických dat jsou navržena doporučení pro návrh nové vzdělávací strategie přizpůsobené potřebám zaměstnanců a firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA:

další vzdělávání zaměstnanců, malá firma, profesní vzdělávání, spokojenost zaměstnanců, vzdělávací strategie

ABSTRACT

The thesis deals with the analysis of the process of training and development of employees in a particular company and the subsequent creation of a training plan. The aim of the thesis is to analyze the current state of training processes and programs in the company under study, to identify key areas in which the company's employees need to be trained and to determine the approach to employee training. Another objective is to assess the needs and preferences of employees in the context of training and skills development. Based on the data obtained, a new training strategy will be proposed that is tailored to the specific needs of the company and employees and finally provide recommendations for the implementation of the proposed strategy. The theoretical part defines the basic concepts in the field of training and employees in small firms. It deals with the concept and meaning of small firms, human resources in the context of training, training strategies, specifically focusing on organizational strategies and their importance, levels of their approaches in training and on their integration. In addition, the study also looks at the approach in training, with employee satisfaction. The empirical part analyses and describes the methods and forms of employee training currently used in a particular firm. Based on the findings from the empirical data, recommendations are proposed for the design of a new training strategy adapted to the needs of the employees and the company.

KEYWORDS:

employee training, small company, professional training, employee satisfaction, training strategy

Obsah

Úvod ... 8

I. Teoretická část ... 10

1 Pojetí a význam malých firem ... 10

1.1 Vymezení základních pojmů ... 11

1.1.1 Kritéria pro klasifikaci podniků v EU ... 11

1.1.2 Klasifikace podle České správy sociálního zabezpečení ... 12

1.2 Význam malých firem ... 12

1.3 Omezení malých firem ... 13

2 Lidské zdroje v kontextu vzdělávací strategie ... 14

2.1 Vymezení základních pojmů ... 14

2.2 Řízení lidských zdrojů s důrazem na vzdělávání a rozvoj pracovníků ... 15

2.3 Modely řízení lidských zdrojů ... 16

2.3.1 Model shody ... 16

2.3.2 Harvardský model ... 17

2.3.3 Kontextový model ... 17

2.3.4 5-P model ... 18

2.3.5 Evropský model ... 18

2.3.6 „Tvrdý“ a „měkký“ model ... 19

2.4 Moderní pojetí řízení lidských zdrojů ... 19

3 Spokojenost zaměstnanců a loajalita ... 21

3.1 Význam motivace a motivačních teorií ve vzdělávání zaměstnanců ... 22

3.1.1 Hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa ... 22

3.1.2 Dvoufázová teorie Fredericka Herzberga ... 23

3.1.3 Plamínkova motivační teorie ... 24

3.2 Faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců ... 27

4 Podnikové vzdělávání ... 29

4.1 Význam a specifika vzdělávání v malé firmě ... 29

4.2 Andragogické metody ve vzdělávání dospělých....30
4.3 Specifika vzdělávání zaměstnanců v malé firmě....34
4.4 Metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj....35
4.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti....36
4.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště....41
4.4.3 Hybridní metody....42
5 Vzdělávací strategie v organizacích....44
5.1 Strategie vzdělávání a rozvoje....45
5.2 Organizační strategie a jejich význam....46
5.3 Koncepce a systém vzdělávání....47
5.4 Realizace vzdělávacích aktivit – tvorba plánu vzdělávání....47
5.5 Identifikace vzdělávacích potřeb....48
5.5.1 Vize, mise, hodnoty a strategické cíle firmy....48
5.6 Specifika podnikové strategie a její aplikace....49
5.7 Hodnocení efektivity vzdělávacích programů....50
II. Empirická část....52
6 Charakteristika výzkumu....52
6.1 Cíl výzkumného šetření....53
6.2 Použitá metodologie výzkumu....54
6.3 Charakteristika firmy JK....55
6.4 Charakteristika respondentů....56
7 Interpretace výzkumných dat....59
7.1 Etika a validita výzkumu....60
7.2 Koncepce a systém vzdělávání firmy JK....61
7.3 Identifikace vzdělávacích potřeb....65
7.4 Spokojenost zaměstnanců....66

7.5 Stanovení vzdělávacích cílů....71
7.6 Hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit....72
8 Návrh nové vzdělávací strategie....74
8.1 Výchozí argumentace pro návrh vzdělávací strategie....74
8.2 Diagnostika empirické části....75
8.2.1 Zjištěná negativa s ohledem na tvorbu nové vzdělávací strategie....75
8.2.2 Zjištěná pozitiva s ohledem na tvorbu nové vzdělávací strategie....77
8.3 Konkrétní doporučení pro zavedení nové vzdělávací strategie ve firmě JK....77
8.4 Doporučení pro zavedení nové vzdělávací strategie v kontextu nových vzdělávacích trendů 79
Závěr....81
Seznam použitých informačních zdrojů....83
Seznam schémat, tabulek a grafů....90
Seznam příloh....92

Úvod

Diplomová práce se zabývá návrhem vzdělávací strategie pro malou firmu, přičemž je reflektován současný stav jejich vzdělávacích procesů a programů. Zvyšující se požadavky na odborné znalosti a dovednosti pracovníků v malých firmách souvisejí s rychlým technologickým pokrokem a globalizací, což klade důraz na nutnost efektivního a kontinuálního vzdělávání zaměstnanců. Cílem této práce je analyzovat aktuální vzdělávací potřeby a preference zaměstnanců, identifikovat klíčové oblasti pro další rozvoj a navrhnout strategii, která bude přizpůsobena specifickým potřebám firmy a jejich pracovníků. Tento návrh zahrnuje také moderní vzdělávací trendy jako digitalizaci, hybridní formy učení a personalizované vzdělávací trasy.

Věřím, že vědomosti mohou utvářet svět, měnit jeho směřování. Stejně jako život každého z nás. Vědomosti utvářejí naši realitu a mají podíl na tom, jak vnímáme svět a jakou pozici se v něm rozhodneme zaujmout. Vzdělávání, jakožto proces získávání těchto vědomostí, je proto neodmyslitelnou a významnou součástí dnešní postmoderní doby a má možnost ovlivnit její budoucnost. Kdybychom s tímto poznatkem prakticky pracovali a pojem světa nahradili malou firmou, můžeme zjistit, jak velký význam hraje tento proces při tvorbě silné, konkurenceschopné a fungující firmy na našem i zahraničním trhu. Tato myšlenka mě dovedla k výběru právě tohoto tématu diplomové práce. Spolu se zájmem o vzdělávání dospělých, zde v kontextu podnikového vzdělávání. Tento zájem ve mně vzbudili moji rodiče, kteří se oba stali podnikateli. Díky svým vědomostem, schopnostem a usilovné práci dokázali oba vytvořit prosperující podnikání a díky tomu se stali mými mentory, kouči, učiteli, ale hlavně mými velkými vzory.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je teoretická a zabývá se konceptem podnikového vzdělávání v rámci malých firem. Dochází k seznámení se základními pojmy a novými požadavky v oblasti vzdělávání v souvislosti s technologickým pokrokem. Následující kapitoly se věnují systematickému vzdělávání v organizacích s ohledem na motivaci a potřeby zaměstnanců a řízení samotného vzdělávacího procesu.

Druhá část práce je empirická a prezentuje výsledky vlastního výzkumu zaměřeného na proces vzdělávání zaměstnanců ve firmě JK. Empirická část je případovou studií s prvky

předvýzkumného šetření, hloubkového polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Firmu JK jsem si vybrala z více důvodů. Hlavním důvodem je, že jsem ve firmě pracovala a mám se zaměstnanci bližší osobní i profesní vztah. V tom spatřuji výhodu při oslovování respondentů a sběru dat. Dokumenty, potřebné informace a zdroje pro realizaci mého výzkumu jsou pro mě tímto dostupnější díky ochotě a podpoře zaměstnanců. Dalším důvodem je geografická dostupnost od mého bydliště, což hraje důležitou roli během případné nutnosti návštěv a realizaci osobního rozhovoru. Posledním důvodem je pověst firmy, která je v okrese jejího sídla velmi pozitivní. Výsledky výzkumu poskytují doporučení pro implementaci nové vzdělávací strategie a konkrétní návrhy pro zlepšení vzdělávacích procesů ve firmě. Tyto výsledky jsou využitelné pro zlepšení konkurenceschopnosti a inovativnosti firmy JK prostřednictvím efektivního vzdělávání zaměstnanců.

I. Teoretická část

Teoretická část této diplomové práce je celkovým průzkumem různých aspektů vzdělávacích strategií a jejich aplikace v rámci podnikání, s konkrétním zaměřením na malé firmy. Obsahuje rozbor organizačních strategií a významu strategických přístupů ve vzdělávání, podrobně zkoumá roli lidských zdrojů v kontextu firemního vzdělávání a analyzuje význam a specifika vzdělávání zaměstnanců v malých firmách. Dále se věnuje různým metodám vzdělávání, jak na pracovišti, tak mimo něj, a nakonec zkoumá vliv vzdělávacích strategií v souvislosti se spokojeností zaměstnanců. Tento teoretický rámec poskytuje komplexní přehled o tom, jak může přispět efektivní vzdělávání k rozvoji zaměstnanců a celkovému úspěchu firmy.

Rovněž bych chtěla zmínit, že v teoretické části je čerpáno z aktuálních zahraničních výzkumných studií, které přinášejí odborný pohled na řešenou problematiku z jiné perspektivy. Uvědomuji si, že některá z těchto dat mohou být ovlivněna kulturními a společenskými odlišnostmi, které jsou v jednotlivých státech specifické. K těmto odlišnostem jsem citlivě přistupovala a snažila se používat zdroje blízké naší, tedy evropské kultuře. Pojmy firma a organizace jsou v práci používána jako synonyma.

1 Pojetí a význam malých firem

Malé firmy hrají klíčovou roli v ekonomice, nejen z hlediska zaměstnanosti a inovací, ale také v oblasti vzdělávání a profesního rozvoje. Vzdělávání a trénink zaměstnanců v malých podnicích jsou zásadní pro jejich konkurenceschopnost a schopnost adaptace na rychle se měnící tržní podmínky. Vzdělávací aktivity v těchto firmách zahrnují různé formy, od interního školení a mentoringu po externí kurzy a workshopy.

Aktivní zapojení malých firem do vzdělávacího procesu je také klíčové pro jejich dlouhodobý růst a udržitelnost. Podniky, které investují do rozvoje svých zaměstnanců, těží z vyšší produktivity, lepší kvality práce a větší spokojenosti zaměstnanců. Evropská unie podporuje tuto oblast prostřednictvím různých programů a iniciativ, které poskytují finanční podporu a zdroje pro vzdělávací a tréninkové aktivity v malých a středních podnicích. Tyto

investice do vzdělávání nejen zvyšují schopnost firem konkurovat na globálním trhu, ale také přispívají k celkové ekonomické stabilitě a růstu.

1.1 Vymezení základních pojmů

Definice malé firmy, její rozdělení a kritéria se mohou lišit v závislosti na geografickém umístění a regulativních normách (Veber a Srpová, 2005, s.19). V kontextu Evropské unie (EU) je klasifikace podniků založena na doporučení 2003/361/ES Evropské komise, které vymezuje mikropodniky, malé a střední podniky (MSP) na základě několika klíčových kritérií, včetně počtu zaměstnanců, obratu nebo roční bilance. Toto rozdělení pomáhá při stanovování politik a přístupu k financování a podpoře pro různé velikosti podniků (*Nová definice malých a středních podniků*, 2006, s.1).

1.1.1 Kritéria pro klasifikaci podniků v EU

Evropská unie rozděluje 3 roviny podniků:

1. mikropodniky: podniky s méně než 10 zaměstnanci a ročním obratem nebo roční bilancí nepřesahujícím 2 miliony EUR,
2. malé podniky: podniky, které mají méně než 50 zaměstnanců a jejichž roční obrat nebo roční bilance nepřesahuje 10 milionů EUR,
3. střední podniky: podniky s méně než 250 zaměstnanci a ročním obratem nepřesahujícím 50 milionů EUR nebo roční bilancí, která nepřesahuje 43 milionů EUR.

Klasifikace podniků se může lišit v jiných jurisdikcích mimo EU, kde mohou být používány různé prahové hodnoty pro obrat, počet zaměstnanců nebo jiné finanční ukazatele. Například ve Spojených státech amerických Small Business Administration (SBA) definuje malé podniky na základě široké škály kritérií, která se liší podle druhu odvětví (*U.S. Small Business Administration*, 2023)

1.1.2 Klasifikace podle České správy sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení klasifikuje velikost podniků s ohledem na zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na sociální politiku zaměstnanosti, v aktuálním znění. Podle toho rozděluje podniky na:

1. malé podniky – do 25 zaměstnanců,
2. podniky – s 25 a více zaměstnanci.

V rámci všech klasifikací je signifikantním faktorem počet zaměstnanců, který určí, do které ze skupiny zařadíme daný podnik či firmu.

1.2 Význam malých firem

Kategorizace umožňují EU a členským státům cílit své podpůrné programy a stimuly na specifické potřeby různých typů podniků. Malé podniky jsou často vnímány jako klíčové pro inovace a růst v ekonomice, protože představují většinu všech podniků v EU a jsou zásadní pro tvorbu pracovních míst. Český statistický úřad udává, že podpora malých a středních podniků je klíčová pro udržení stability regionálních ekonomik. Údaje o těchto ekonomických subjektech se stávají středobodem pozornosti při hodnocení růstu regionálních ekonomik. Tento přístup zdůrazňuje hospodářský význam malých a středních podniků jako nezbytné složky pro udržení ekonomického růstu a zaměstnanosti (*Český statistický úřad*, 2014).

Toto tvrzení ve svém výroku potvrdil i člen Evropské komise, zodpovědný za podniky a průmysl Günter Verheugen, který označil mikropodniky, malé a střední podniky za motor evropského hospodářství, rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v rámci Evropské unie. „*Nová definice malých a středních podniků vstoupila v platnost dne 1. ledna 2005. Tato definice byla vypracována po širokých konzultacích s dotčenými osobami, které prokázaly, že naslouchání malým a středním podnikům je klíčem k úspěšnému provedení lisabonských cílů.*“ Ty jsou součástí lisabonské strategie, která usiluje například o „*odstranění překážek pro podnikání, zejména pro malé střední podniky*“ (Lisbon European Council, 2000).

1.3 Omezení malých firem

Jak již bylo zmíněno, mikropodniky, malé a střední podniky tedy hrají v evropském hospodářství významnou roli. Jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti. „*V rozšířené Evropské unii 25 zemí zajišťuje 23 milionů malých a středních podniků přibližně 75 milionů pracovních příležitostí a představuje 99 % všech podniků.“* (*Nová definice malých a středních podniků*, 2006, s. 5). Inovace však v tomto ohledu znamenají inovace nižších řádů.

Tyto podniky často narážejí na nedokonalosti trhu. Převážně v počáteční fázi mívají často potíže při získávání kapitálu nebo úvěru, a to z důvodu nízké ekonomické síly na trhu. Jejich omezené zdroje mohou rovněž zapříčinit nízký přístup k novým technologiím nebo inovacím (Veber a Srpová, 2005, s. 22-23). A právě do tohoto sektoru můžeme zařadit také firemní neboli podnikové vzdělávání.

„*Proto patří podpora malých a středních podniků k jedné z priorit Evropské komise v oblasti hospodářského růstu, vytváření pracovních příležitostí a hospodářské a sociální soudržnosti*“ (*Nová definice malých a středních podniků*, 2006, s. 5).

2 Lidské zdroje v kontextu vzdělávací strategie

Lidské zdroje jsou důležitým prvkem každé organizace a jejich efektivní správa je zásadní pro dosažení strategických cílů. Vzdělávací strategie, zaměřená na rozvoj lidských zdrojů, je klíčová pro posílení konkurenceschopnosti a inovativnosti firmy. Tento přístup zahrnuje systematické plánování, realizaci a hodnocení vzdělávacích programů, které zajišťují, že zaměstnanci mají potřebné znalosti a dovednosti k plnění svých úkolů.

Vzdělávací strategie má několik kroků. Začíná identifikací vzdělávacích potřeb zaměstnanců na všech úrovních organizace. To zahrnuje hodnocení současných schopností, aktuálního stavu a požadovaných dovedností. Následně jsou navrhovány a implementovány specifické vzdělávací programy, které mohou zahrnovat například interní školení, externí kurzy, workshopy, e-learning nebo mentoring. Tato rozmanitost metod umožňuje flexibilní a přizpůsobené vzdělávání, které odpovídá individuálním potřebám zaměstnanců.

Integrace vzdělávací strategie do celkové strategie řízení lidských zdrojů přináší mnoho výhod. Zaměstnanci, kteří se pravidelně vzdělávají a rozvíjejí své dovednosti, jsou obvykle motivovanější, produktivnější a loajálnější vůči svému zaměstnavateli a organizaci samotné. Organizace, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců, navíc získávají konkurenční výhodu, neboť mohou rychleji reagovat na technologické inovace a změny v trhu.

2.1 Vymezení základních pojmů

Lidské zdroje můžeme také označit zkratkou HR, human resources (Průcha a Veteška, 2014, s. 678). V rámci lidských zdrojů je důležité také rozumět pojmům: lidský kapitál, lidský potenciál a řízení lidských zdrojů.

Lidský kapitál je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 41) souhrnem vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků. Lidským potenciálem se poté rozumí cílevědomá aktivizace schopností a činností pracovníků vedoucích k rozvoji podniku a jeho pohybu vpřed. Lidské zdroje reprezentují samotné lidi v pracovním procesu, kteří nesou lidský kapitál a lidský potenciál.

2.2 Řízení lidských zdrojů s důrazem na vzdělávání a rozvoj pracovníků

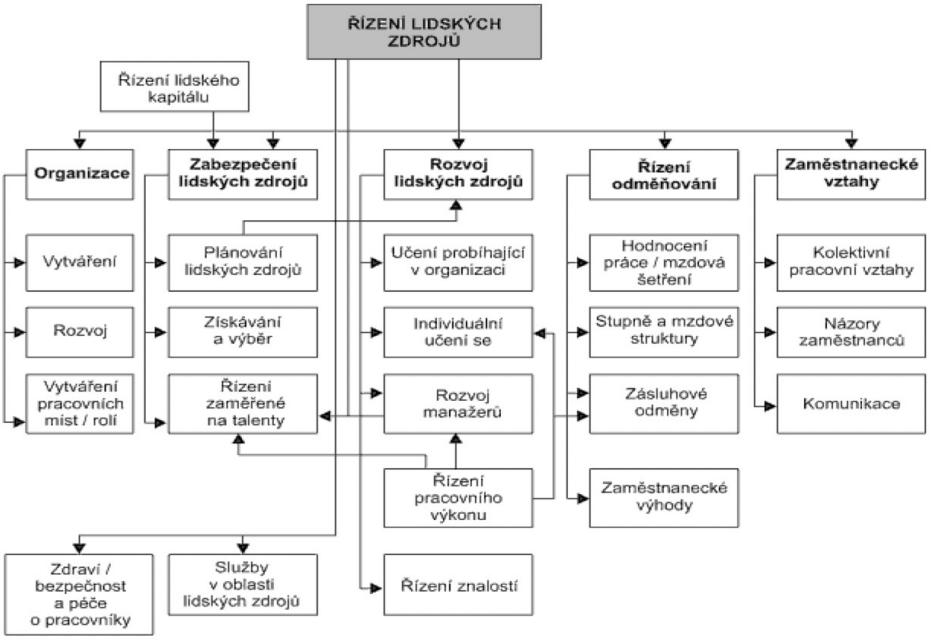
Řízení lidských zdrojů je nejmodernější označení pro pojetí personální práce (Koubek, 2011, s. 21). Řízení lidských zdrojů definoval Armstrong a Taylor (2015, s. 46-47) jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci*“ jehož cílem je:

- podpora při dosahování strategických cílů organizace v souladu se strategií řízení lidských zdrojů,
- přispívat k rozvíjení firemní kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- získávat pro organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozovat vzájemnou důvěru mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu během procesu řízení lidí.

Pro lepší pochopení si to názorně ukážeme na fungování celého systému lidských zdrojů, který propojuje všechny jeho složky. Becker a Gerhart (1996, s.779-801) rozdělili všechny tyto složky do 3 úrovní:

1. architektura systému (hlavní zásady),
2. alternativy politiky,
3. procesy a praxe.

Schéma 1: Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: podle Beckera a Gerharta (1996) v Armstrong, 2007

Dnes se, s ohledem na potřebu aplikace strategického a systematického řízení lidských zdrojů, uplatňují nové přístupy, které se používají mimo původní koncepce řízení lidských zdrojů. Jedná se o řízení lidského kapitálu, zvyšování odolnosti, řízení talentů, řízení založené na schopnostech, elektronické řízení lidských zdrojů, vytváření systémů zaměřených na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu nebo odměňování podle výkonu. Tyto přístupy vytváří v organizaci přidanou hodnotu účelným a účinným využíváním lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 84).

2.3 Modely řízení lidských zdrojů

Modely řízení lidských zdrojů představují základní rámec, který organizacím pomáhá systematicky plánovat, vyvíjet a řídit své pracovní síly. Armstrong a Taylor (2015, s. 72-84) rozlišují 6 typů modelů.

2.3.1 Model shody

Model shody byl navržen Fombrunem a kol. roku 1984. Funguje na základě shody mezi systémem řízení lidských zdrojů a strukturou organizace současně s celkovou strategií organizace. Za cíl managementu považují podporu dosahování strategických cílů organizace

tím, že kladou důraz na soulad struktury organizace a systému řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 72).

2.3.2 Harvardský model

Harvardský model řízení systému lidských zdrojů je koncept, který založili Beer (1984). Model se zaměřuje na efektivní řízení zaměstnanců s důrazem na jejich dlouhodobý rozvoj a zapojení do firemního prostředí. Tento model klade důraz na to, že zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem organizace a jejich spokojenost a rozvoj jsou klíčové pro dosažení úspěchu (Beer, 1984, s. 4-6).

Funguje na základě několika základních principů. Začíná u pečlivého výběru a náboru zaměstnanců, kteří nejenom disponují potřebnými dovednostmi a zkušenostmi, ale také mají hodnoty a motivaci odpovídající firemní kultuře a cílům. Poté model pokračuje poskytováním příležitostí k neustálému rozvoji zaměstnaneckých dovedností a kompetencí, což může zahrnovat interní školení, kurzy a mentoring.

Dalším důležitým prvkem je pravidelná zpětná vazba a hodnocení pracovníků, což umožňuje zaměstnancům lépe porozumět svým silným stránkám a oblastem, na kterých je třeba pracovat. Motivace a odměňování jsou také klíčové, a to prostřednictvím spravedlivého a transparentního systému odměňování a motivace, který zohledňuje přínos zaměstnanců k dosažení firemních cílů. Komunikace a zapojení jsou dalšími aspekty tohoto modelu. Ten aktivně podporuje otevřenou a transparentní komunikaci mezi managementem a zaměstnanci a zároveň aktivně zapojuje zaměstnance do firemních rozhodovacích procesů.

Celkově se tento model zaměřuje na vytváření podpůrného a inspirativního pracovního prostředí, které podporuje růst jak jednotlivců, tak celé organizace (Beer, 1984, s.15-38).

2.3.3 Kontextový model

Tento typ modelu se od ostatních liší tím, že se zaměřuje na působení okolních faktorů (sociálních, institucionálních, politických aj.) v rámci řízení lidských zdrojů. Propojuje tedy samotný systém řízení s okolím, ve kterém se utváří a rozvíjí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 75).

2.3.4 5-P model

Tento model byl zformulován Schulerem (1992), který pracuje s 5 determinujícími prvky, které představují fungování řízení lidských zdrojů.

- Pojetí lidských zdrojů (*philosophy*) – zahrnuje přístup organizace, význam lidských zdrojů s ohledem na celkový cíl a filozofii organizace.
- Politiky lidských zdrojů (*policies*) – s ohledem na strategické cíle organizace se zaměřuje na tvorbu a aplikaci programů a praxe.
- Programy lidských zdrojů (*programmes*) – jsou důležité pro aplikaci organizačních změn v oblasti lidských zdrojů s cílem dosažení strategických cílů organizace.
- Praxe lidských zdrojů (*practices*) – zahrnuje konkrétní postupy vedoucí k naplnění politik a programů v oblasti lidských zdrojů. Jedná se o „zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy nebo personální administrativu“.
- Procesy lidských zdrojů (*processes*) – jedná se o formální postupy a metody směřující k dosahování strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 75-78).

2.3.5 Evropský model

Evropský model řízení lidských zdrojů, často označovaný jako Brewsterův (1993), je založen na specifických charakteristikách a praktikách v oblasti řízení lidských zdrojů v evropském kontextu. Tento model zdůrazňuje důležitost kulturních rozdílů a historických tradic v jednotlivých evropských zemích a jejich vliv na strategie řízení lidských zdrojů.

Jedním z hlavních prvků tohoto modelu je decentralizace řízení lidských zdrojů, což znamená, že rozhodovací pravomoc je často přenesena na místní úrovně organizace nebo dokonce na jednotlivé manažery. Tato decentralizace umožňuje lepší přizpůsobení strategií řízení lidských zdrojů konkrétním potřebám a podmínkám jednotlivých zemí či regionů.

Dalším důležitým prvkem je důraz na sociální interakci a zapojení zaměstnanců do procesů řízení lidských zdrojů, například konzultace se zaměstnanci ohledně pracovních podmínek, plánování kariérního rozvoje nebo dokonce účast zaměstnanců ve správních orgánech firmy.

Brewsterův model také klade důraz na různorodost pracovní síly a podporu inkluzivního pracovního prostředí. To může zahrnovat implementaci politik zaměřených na rovnost příležitostí, podporu pracovního a rodinného života, a také zajištění podmínek pro rozvoj profesních dovedností a kompetencí všech zaměstnanců (Mabey a kol, 1998, s.107).

2.3.6 „Tvrdý“ a „měkký“ model

Tento model popsal John Storey roku 1989 ve svém článku s názvem: *From Personnel Management to HRM: The Implications for Teaching*. Za „tvrdé“ proměnné v oblasti řízení lidských zdrojů označil racionální přístup. „Měkké“ přirovnal k práci s lidskými zdroji, kde cílí na stimulaci, komunikaci a vedení (Storey, 1998, s. 4-6).

Na jeho rozdělení reagovali v průběhu let různé výzkumy. Finálním výsledkem bylo zjištění, že toto rozdělení pojetí řízení lidských zdrojů není tak signifikantní, jak někteří jedinci naznačovali a tyto dvě pojetí spolu neodlučitelně souvisí. S ohledem na rozmanitost firemních kultur je poté i toto rozdělení vždy unikátní a nedá se tedy deskriptivně zjednodušit (Armstrong a Taylor, 2015, s.79-80).

2.4 Moderní pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (HRM) se v průběhu let vyvíjelo a přizpůsobovalo měnícím se potřebám organizací a zaměstnanců. Moderní pojetí řízení lidských zdrojů reflektuje měnící se přístup k práci s lidskými zdroji, který klade důraz na inovaci, udržitelnost a aktivní zapojení zaměstnanců.

Moderní přístup k řízení lidských zdrojů se zaměřuje na to, že zaměstnanci nejsou pouze pasivními subjekty pracovního procesu, ale jsou aktivními partnery ve vytváření hodnoty pro organizaci. To znamená, že organizace investují do zapojení zaměstnanců a jejich rozvoje, aby podpořily jejich osobní růst a současně zvýšily produktivitu a výkonnost pracovního kolektivu.

Moderní podnikové prostředí je charakterizováno rychlými změnami, proto moderní HR management zdůrazňuje potřebu flexibility a agility při řízení lidských zdrojů. To zahrnuje schopnost rychle reagovat na změny na trhu, flexibilní organizační struktury a podporu různorodých pracovních stylů, včetně práce na dálku a projektových týmů.

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů hraje inovace klíčovou roli v určitých procesech, jako je nábor a hodnocení zaměstnanců. To zahrnuje využití technologií jako například umělé inteligence a analýzy Big Data pro identifikaci talentů a predikci úspěchu zaměstnanců. Kromě toho se také zdůrazňuje potřeba objektivního a transparentního hodnocení pracovního výkonu, které podporuje rozvoj zaměstnanců a motivuje je k dosažení lepších výsledků.

V rámci moderního řízení lidských zdrojů se klade větší důraz na duševní zdraví a well-being zaměstnanců. Organizace implementují programy a politiky, které podporují vyváženost mezi pracovním a soukromým životem, a poskytují zaměstnancům zdroje a podporu pro zvládání stresu a emocionálních výzev spojených s prací.

Moderní HRM klade také důraz na udržitelnost a společenskou zodpovědnost. To zahrnuje zavedení etických standardů, diverzity a inkluze v pracovním prostředí, a snahu o minimalizaci negativního dopadu organizace na životní prostředí a společnost jako celek.

Celkově lze říci, že moderní pojetí řízení lidských zdrojů je o dynamice, adaptabilitě a zaměření na lidi. Organizace, které se řídí těmito principy, mají lepší šanci prosperovat v rychle se měnícím podnikovém prostředí a získat konkurenční výhodu díky svému inovativnímu a udržitelnému přístupu k řízení lidských zdrojů (Kareem a Hussein, 2019).

3 Spokojenost zaměstnanců a loajalita

Spokojenost zaměstnanců je klíčovým faktorem úspěšného fungování každé organizace a má přímý dopad na výkonnost, efektivitu a celkovou atmosféru v pracovním prostředí (Pauknerová a kol., 2012, s. 683-684). Armstrong a Taylor (2015, s. 228) uvádějí, že „*spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací*.“

V kontextu podnikového vzdělávání hraje spokojenost zaměstnanců obzvlášť důležitou roli. Když zaměstnanci a firma sdílí společné vize a cíle, dochází k efektivnější a produktivnější práci. Při vzájemném souladu profesních ambicí zaměstnanců a strategických směrů společnosti se zvyšuje angažovanost a věrnost zaměstnanců, což má pozitivní dopad na výkonnost a kvalitu jejich práce. Zaměstnanci mají tendenci být více angažovaní, loajální a produkují lepší pracovní výsledky (Andrianarizaka et al., 2022, s.22-31). Vzdělávací programy, které jsou v souladu právě s firemní kulturou a jejími hodnotami, také přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Výzkum "*Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction*" od Marufa a Rezwana (2015) potvrzuje, že když zaměstnanci vnímají, že vzdělávací programy odrážejí a podporují hodnoty a cíle organizace, cítí se více zapojeni a spokojeni se svým pracovním prostředím.

Podle studie "*Employee Satisfaction and Work Motivation*" od Salanova a Kirmanena (2010), vzdělávací programy přizpůsobené potřebám a očekáváním zaměstnanců vedou k větší spokojenosti a zvýšené motivaci. Podle studie se zaměstnanci cítí více spjati s organizací a zaměstnavatelem a jsou ochotnější přispívat k dosahování úspěchu, pokud mají pocit, že samotný zaměstnavatel investuje do jejich růstu a rozvoje.

Další aspekt spokojenosti zaměstnanců v rámci podnikového vzdělávání je rozmanitost a přizpůsobení vzdělávacích programů. Výzkum od Deloitte (2019) poukazuje na to, že personalizované vzdělávací trasy a programy odpovídající individuálním kariérním cílům a zájmům zaměstnanců mají výrazný pozitivní vliv na jejich celkovou spokojenost v práci. Tato personalizace vzdělávání umožňuje zaměstnancům cítit se hodnotnými a uznávanými, což je klíčové pro udržení vysoké úrovně angažovanosti a spokojenosti.

Personalizovanými vzdělávacími trasami se zde rozumí vzdělávací programy nebo kurzy, které jsou speciálně přizpůsobeny potřebám, cílům, zájmům a předchozím zkušenostem jednotlivých zaměstnanců. Tento přístup se zaměřuje na to, aby bylo vzdělávání co nejvíce relevantní a užitečné pro každého zaměstnance. Personalizované vzdělávací trasy jsou neodmyslitelnou součástí moderního pracovního prostředí, které se zaměřuje na podporu neustálého rozvoje zaměstnanců a pomáhá organizacím v rozvoji týmové spolupráce (Reddy, 2015).

S tím tedy úzce souvisí i správný výběr oblasti leadershipu, kde je současným trendem podle Lorenčicové (vedoucí partnerky za Deloitte CZ & SK a vedoucí iniciativy WorldImpact za Deloitte Central Europe) „*přístup „human centric", tj. přístup, který staví do popředí lidi, jejich znalosti, dovednosti, dlouhodobý rozvoj a také duševní zdraví. Vzhledem k tempu celospolečenských změn a rostoucí komplexitě problémů, s nimiž se lídři potýkají, je důležité vytvářet prostředí a kulturu, které budou založeny na spolupráci mezi týmy a jednotlivci. Takové nastavení totiž vytváří podmínky pro efektivní řešení složitých problémů. Vedoucí pracovníci mají v tomto prostředí důležitou roli koučů, mentorů, motivátorů a musí se zajímat nejen o výsledky společnosti, ale také o rozvoj a spokojenost zaměstnanců a celkový dopad činnosti společnosti na okolní prostředí.*"

3.1 Význam motivace a motivačních teorií ve vzdělávání zaměstnanců

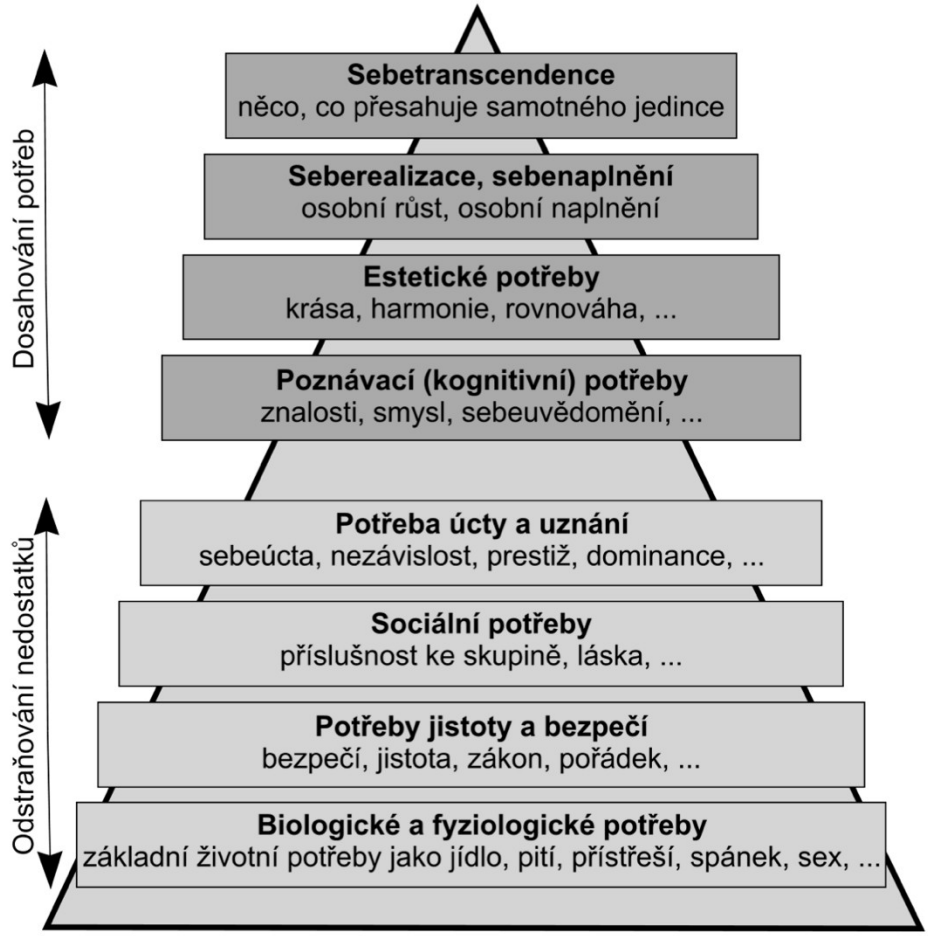
Motivační teorie představují zásadní součást studia organizačního chování a psychologie. Poskytují klíčové vhledy do toho, jak a proč lidé jednají určitým způsobem v pracovním prostředí. Odhalují faktory, které motivují jedince k dosahování cílů, vylepšení výkonu a zvýšení pracovní spokojenosti (Doležal a kol, 2023, s. 52).

3.1.1 Hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa

Tato teorie potřeb je pravděpodobně nejznámější ze všech motivačních teorií. Maslowova hierarchie potřeb kategorizuje lidské potřeby do úrovní podle motivace. Pracuje s předpokladem, že nižší úrovně musí být uspokojeny předtím, než jedinci mohou uspokojit potřeby na vyšších úrovních. Tento hierarchický typ struktury vzniká na základě dvou skupin: z potřeb odstranění nějakého nedostatku (B-potřeby) a potřeb dosažení něčeho (D-potřeby). Při uspokojení těchto potřeb je zde jeden zásadní rozdíl. D-potřeby se dělí

hierarchicky do čtyř úrovní. Člověk prvně uspokojuje základní fyzické potřeby a poté se snaží uspokojovat tzv. potřeby vyšší. Kdežto po uspokojení D-potřeb se u jedince nedostaví žádný pocit, při uspokojení B-potřeb má jedinec dobrý pocit a zároveň zde vzniká větší míra motivace (Doležal a kol., 2023, s. 53-55).

Schéma 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa



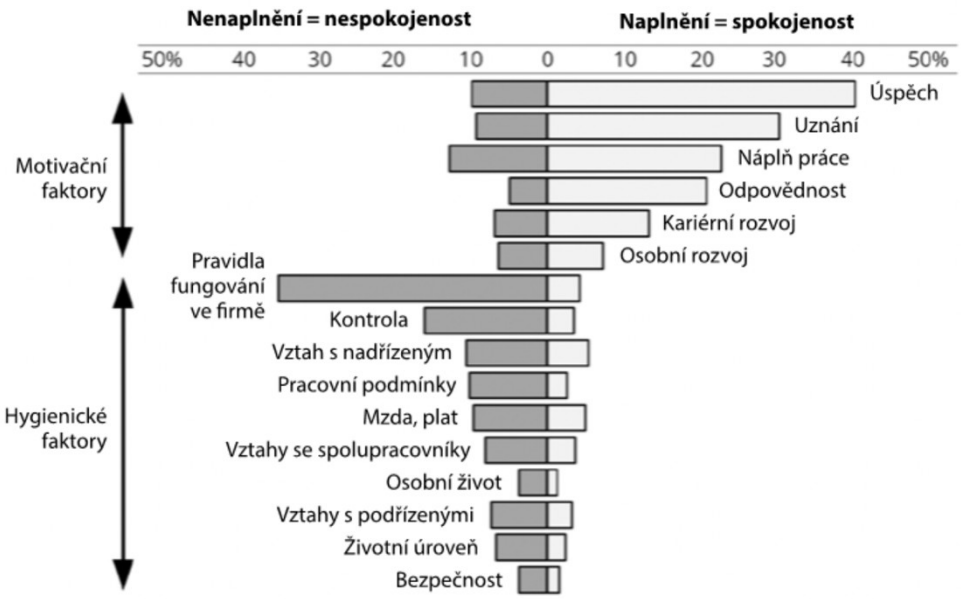
Zdroj: A. Maslow, 2021

3.1.2 Dvoufázová teorie Fredericka Herzberga

Herzbergova dvoufaktorová teorie je založena na rozlišení mezi faktory, které vedou k pracovní spokojenosti (motivační faktory) a faktory, které předcházejí nespokojenosti (hygienické faktory). Mezi hygienické faktory řadí Friderick Herzberg například plat, pracovní podmínky, firemní benefity a vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační řadí úspěch, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj, pokrok a uspokojení z práce. Teorie říká,

že je důležité, aby vedoucí pracovníci brali v potaz oba faktory a snažit se prostřednictvím adekvátních postupů o jejich naplnění (Doležal a kol., 2023, s. 55-56).

Schéma 3: Herzberg – hygienické a motivační faktory



Zdroj: J. Doležal, 2023

3.1.3 Plamínkova motivační teorie

Jiří Plamínek (2018, s. 74-75) ve své knize *Vedení lidí, týmů a firem* pracuje také s motivační teorií. Ta říká, že abychom mohli reagovat na podněty, musí u nás stále probíhat monitorování a vyhodnocování našeho aktuálního psychického stavu, ze kterého vyvozujeme průběžné pocity, které se pohybují na škále od nejpříjemnějších po nejméně příjemné. Tento pocit vyvolává určitý typ potřeby a základním motivem lidského chování je naplňování právě těchto potřeb. To se děje za působení určitého typu lidského chování, které je výsledkem působení pocitů. Konečným stavem při naplnění potřeb je poté spokojenost. Motivací se v této teorii rozumí proces, během kterého do něho zasahujeme a tím ovlivňujeme jak podněty (například zadávané úkoly), tak i způsob, kterým je lidé vnímají.

Porozumění těmto teoriím umožňuje vedoucím zaměstnancům lépe pochopit a ovlivňovat motivaci zaměstnanců, což je klíčové pro úspěch organizace. Přizpůsobení

motivace k potřebám a očekáváním jedinců může výrazně přispět k dosažení organizačních cílů a zlepšení celkové pracovní kultury.

3.1.3.1.1 Motivační typy podle Plamínka

Motivační typy podle českého psychologa Jana Plamínka jsou součástí širšího zájmu o motivaci a jejího vlivu na lidské chování a výkon. Plamínek ve svých pracích rozpracovává koncepty motivace, které lze aplikovat v různých oblastech života, včetně vzdělávání, pracovního prostředí a osobního rozvoje. Plamínek rozlišuje mezi různými typy motivace na základě toho, co jedince motivuje k akci.

V rámci teorie motivace podle Plamínka, lze rozlišit čtyři základní motivační typy. Tyto typy klasifikuje na základě vymezených klíčových dimenzí: orientace na cíl X orientace na proces dosahování cílů a preferenci jistoty X ochotu riskovat. Tyto čtyři typy jsou poté pojmenovány podle míry preference jedné nebo více klíčových dimenzi, a to na zpřesňovatele, objevovatele, slaďovatele a usměrňovatele.

Zpřesňovatelé jsou jedinci cílově orientovaní s preferencí jistoty. Tento typ lidí je silně zaměřen na dosažení konkrétních cílů a preferuje situace, ve kterých může působit s vysokou mírou jistoty a minimálním rizikem. Jedinci s tímto motivačním typem se snaží pečlivě plánovat a organizovat své aktivity tak, aby dosáhli svých cílů s co nejmenšími překážkami. Jsou to často velmi spolehliví a konzervativní lidé, kteří dávají přednost osvědčeným metodám před novými nebo nejistými přístupy.

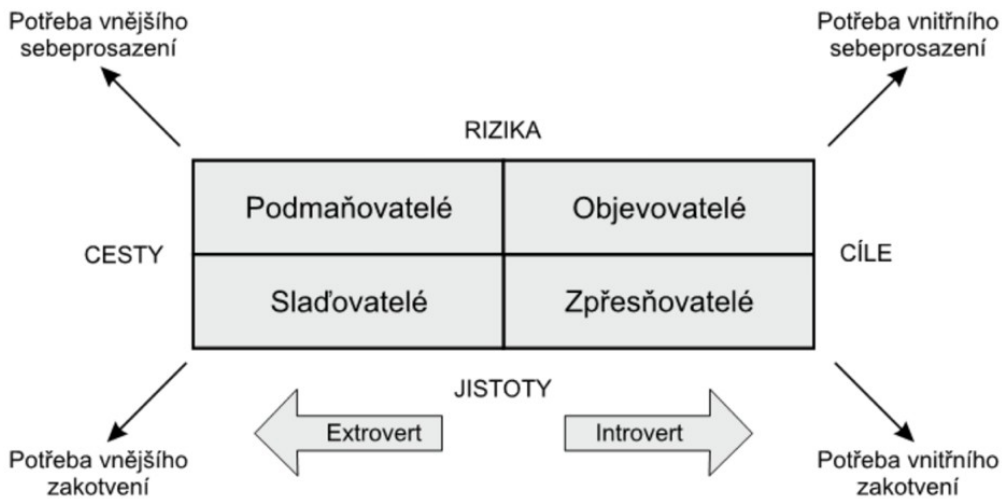
Objevovatelé jsou lidé cílově orientovaní s ochotou riskovat. Lidé patřící do tohoto motivačního typu jsou silně zaměřeni na dosažení cílů a jsou ochotni přijmout vyšší míru rizika. Tito jedinci mají rádi výzvy a jsou ochotni experimentovat s novými a neortodoxními metodami během dosahování svých cílů. Jsou to často inovátoři a průkopníci, kteří se nebojí neúspěchu a vidí v něm příležitost k učení a růstu.

Slaďovatelé jsou lidí procesně orientovaní s preferencí jistoty. Jedinci s tímto motivačním typem kladou větší důraz na proces dosahování cílů než na cíle samotné. Preferují stabilní a předvídatelné prostředí, ve kterém mohou pracovat metodicky a systematicky. Je pro ně důležitá samotná činnost a kompetence, které z ní plynou. Tyto osoby hledají jistotu ve svých aktivitách a snaží se vyhnout nejistotě a riziku.

Usměrňovatelé jsou procesně orientovaní s ochotou riskovat. Tento motivační typ se zaměřuje na proces a zážitek z dosahování cílů, ale je také ochoten přijímat rizika a nejistotu jako součást tohoto procesu. Tyto osoby hledají nové a vzrušující způsoby, jak provádět své aktivity, a nebojí se experimentovat a zkoušet nové přístupy. Je pro ně důležitý pocit, že dělají něco nového a odlišného, a jsou motivováni možností objevování a učení se během celého procesu (Plamínek, 2013, s. 134-140).

Motivační typy podle Jana Plamínka představují užitečný nástroj pro pochopení lidské motivace a jejího vlivu na chování a výkon. Identifikace a pochopení různých motivačních typů umožňuje jednotlivcům i organizacím lépe řídit a podporovat motivaci k dosahování osobních i kolektivních cílů. Plamínkův přístup zdůrazňuje význam vnitřní motivace a osobního významu v procesu motivace, což je klíčové pro dosahování dlouhodobého úspěchu a spokojenosti (Doležal a kol., 2023, s. 78-81).

Schéma 4: Motivační typy podle J. Plamínka



Zdroj: J. Doležal a kol. podle J. Plamínka, 2015

3.2 Faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců

Právě vedoucí pracovník má významný vliv na spokojenost u zaměstnanců, protože právě jeho styl práce a autorita formují sociální klima na pracovišti. Nespokojenost často vyplývá z autokratického jednání, nerozhodnosti nebo nedůslednosti vedoucích pracovníků. Naopak, vhodný přístup vede ke spokojenosti zaměstnanců. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou dalším důležitým faktorem, který přispívá k dobrému pracovnímu klimatu a tím ovlivňuje pracovní spokojenost (Pauknerová a kol., 2012, s. 739-742).

Významným faktorem spokojenosti zaměstnanců v rámci vzdělávacích programů je pak právě komunikace. Jak ukazuje studie "*The Impact of Communication on Employee Satisfaction*" od Koura a Abrola et al. (2017), transparentní, otevřená a pravidelná komunikace o vzdělávacích příležitostech a kariérním růstu zvyšuje důvěru zaměstnanců ve firmu a podporuje jejich pocit sounáležitosti a spokojenosti.

Spokojenost v pracovním prostředí se obvykle objevuje v profesích, kde mají pracovníci větší možnosti pro seberealizaci, sebeprosazení a tvůrčí uplatnění. Naproti tomu, menší spokojenost s prací bývá u lidí, kteří vykonávají monotónní a pro ně neatraktivní práci. Mzda je významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost, kde nejde tolik o samotnou výši mzdy, jako spíše o mzdové relace mezi spolupracovníky. Pracovníci si své mzdy porovnávají s platy ostatních zaměstnanců. Neomezené pracovní perspektivy mají negativní vliv na pracovní spokojenost, jak uvádí Pauknerová a kol. (2012, s. 626-628). Důležitým faktorem pro zaměstnaneckou spokojenost je tedy možnost kariérního postupu a rozvoje. Vzdělávací programy mohou podporovat kariérní rozvoj zaměstnanců tím, že jim poskytují nástroje a znalosti potřebné pro následný kariérní postup. Zaměstnanci, u kterých je příležitost osobního a profesního rozvoje, je menší pravděpodobnost, že organizaci opustí. Toto snížení fluktuace přispívá ke stabilnějšímu a spokojenějšímu pracovnímu prostředí. Vzdělávací strategie, které zahrnují uznání dosažených vzdělávacích úspěchů, mohou zvýšit pocit zaměstnanců, že jsou cennou součástí organizace. Toto uznání může zvýšit jejich celkovou spokojenost a loajalitu k firmě.

Organizace práce může být zdrojem nespokojenosti, pokud ji pracovníci vnímají jako vnější a neměnnou. Fyzické podmínky práce jsou také důležité, ať už jde o nepříznivé

podmínky výrobního prostředí nebo o nedostatečnou úroveň uspořádanosti a úklidu v kancelářích. Pauknerová a kol. (2012, s. 788-792) uvádějí, že přibližně polovina pracovníků je spokojena s úrovní péče o zaměstnance v organizaci, kdy zaměstnavatelé poskytují benefity jako závodní stravování, příspěvky na penzijní spoření, životní pojištění, zdravotní péči, příspěvky na sport a kulturu nebo využití rekreačního zařízení.

Kromě vnějších faktorů jsou pro pracovní spokojenost důležité i vnitřní, osobnostní faktory, jak uvádí Peuknerová a kol. (2012, s. 638). Mezi tyto faktory patří věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti, intelekt, profesionální úroveň a celkový soubor schopností.

Významným prvkem, který přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, je také možnost aplikace nově získaných dovedností a znalostí v praxi. Podle výzkumu "*Linkaging training effectiveness and job satisfaction*" od Mafuzahe et al. (2017), zaměstnanci, kteří mohou prakticky využívat dovednosti získané v rámci vzdělávacích programů, jsou obvykle více spokojeni a cítí větší uznání v práci.

Z těchto důvodů je zřejmé, že efektivní a dobře strukturované vzdělávací strategie mohou zvýšit motivaci zaměstnanců a s tím spojenou spokojenost a zapojení do práce. Investice do rozvoje zaměstnanců, personalizované vzdělávací trasy, komunikace, praktické uplatnění dovedností a vzdělávání v souladu s firemní kulturou jsou signifikantní pro vytváření stimulujícího a uspokojujícího pracovního prostředí. Je tedy důležité zabývat se také tím, jak vzdělávací iniciativy přispívají k pozitivní pracovní atmosféře a proč jsou důležité pro udržení a rozvoj jedinců v organizaci (Tureckiová a Veteška, 2020, s. 143-147).

Zvýšení dovedností a kompetencí můžeme získat na základě vzdělávání a školení, které pomáhají zaměstnancům rozvíjet nové dovednosti a zlepšovat stávající, což vede k větší sebejistotě a pracovní efektivitě (Tureckiová a Veteška, 2020, s. 103-107).

4 Podnikové vzdělávání

Historie podnikového vzdělávání sahá do počátků 20. století (Palátová, 2008, s. 20-22). Cyklus podnikového vzdělávání zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a hodnocení efektivity vzdělávacích akcí. Systematický rozvoj pracovníků zvyšuje efektivitu využití jejich potenciálu a flexibilitu v rámci firmy. V rámci podnikového vzdělávání se uplatňuje mix různých androdidaktických metod a forem (Vodák a Kucharíková, 2011, s. 82-84).

Podnikové, neboli firemní vzdělávání, představuje komplex edukačních aktivit organizovaných podnikem nebo firmou s cílem rozšířit, prohloubit, či zlepšit kvalifikaci pracovníků, nebo uskutečnit jejich rekvalifikaci. Podstatou podnikového vzdělávání je snaha o vyrovnání rozdílu mezi současnými schopnostmi pracovníků a očekáváními, která jsou na ně kladena ve výkonu jejich pracovních úkolů (Bartoňová, 2010, s. 18).

Teorie podnikového vzdělávání rozlišuje dva hlavní směry: trénink, zaměřený na získávání a rozvoj specifických kompetencí potřebných pro daný výkon, a rozvojové aktivity, které se orientují na budoucí tržní požadavky a možnosti uplatnění zaměstnanců v podniku, včetně řízení jejich kariéry. V praxi se tyto dvě strategie často kombinují.

V rámci větších firem se stará o vzdělávání a rozvoj pracovníků personální útvar, zatímco v malých podnicích tuto roli zastává majitel nebo jím delegovaná osoba (Koubek, 2011, s. 21). Systém podnikového vzdělávání odráží strategické a rozvojové cíle organizace a zahrnuje řadu aspektů od vzdělávání a rozvoje pracovníků, přes normativní vzdělávání (vyplývající z právních předpisů), doplňování a změnu kvalifikace (rekvalifikace), až po individuální rozvoj pracovníků. Praktické vzdělávání obvykle zahrnuje doplnění a rozšiřování kvalifikace, včetně manažerského vzdělávání, a programy pro pracovníky s výjimečným rozvojovým potenciálem (Tureckiová a Veteška, 2020, s. 42-45).

4.1 Význam a specifika vzdělávání v malé firmě

Význam vzdělávání v malých firmách je zásadní, protože pomáhá budovat konkurenceschopnost, adaptabilitu a inovativnost firmy. I když malé firmy často disponují omezenými zdroji, investice do vzdělávání zaměstnanců může přinést dlouhodobé výhody.

V první řadě vzdělávání zvyšuje odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců, což vede k větší produktivitě a efektivitě práce. Malé firmy tak mohou lépe reagovat na tržní změny a potřeby zákazníků. Zaměstnanci, kteří procházejí průběžným vzděláváním, jsou více motivovaní a jsou více loajální vůči samotné firmě (Mozael, 2015, s. 38-42).

Vzdělávání dále podporuje inovace a kreativitu. Zaměstnanci jsou vystaveni novým myšlenkám a přístupům, což může inspirovat k inovativním řešením problémů a rozvoji nových produktů či služeb. Firmy investující do vzdělávání zaměstnanců často přicházejí s inovativními produkty a službami.

Dalším důležitým aspektem je zvyšování zaměstnanecké spokojenosti a snižování fluktuace. Zaměstnanci, kteří cítí, že firma do nich investuje a podporuje jejich profesní růst, jsou obvykle spokojenější a setrvávají ve firmě déle.

V neposlední řadě vzdělávání přispívá k budování pevné firemní kultury, což je zásadní pro malé firmy, kde každý zaměstnanec má větší dopad na celkové fungování a atmosféru ve firmě. Vzdělávací programy mohou podporovat týmovou práci, sdílení znalostí a vzájemnou spolupráci (Karim, 2019, s. 25-33).

4.2 Andragogické metody ve vzdělávání dospělých

Jedná se o soubor přístupů využívaných ve vzdělávání dospělých. Jsou zde zahrnuty různé metody a techniky, které vzdělavatel dospělých, jako například lektor, tutor, trenér nebo instruktor, aplikuje k efektivnímu přenosu znalostí, dovedností, postojů a žádoucích vzorců chování. Tyto metody jsou voleny na základě cílů, obsahu a formy vzdělávacího programu a závisí také na charakteru vzdělavatele a cílové skupiny účastníků.

V rámci andragogických metod pracujeme s pojmy: andragogické formy a andragogické principy. Androdidaktické formy se týkají organizačního rámce výuky dospělých. Zahrnují prezenční výuku, kombinované vzdělávání, distanční vzdělávání a sebevzdělávání. V praxi se jedná o různé způsoby řízení a organizace androdidaktického procesu. Androdidaktické principy jsou obecnými požadavky na výukový proces, jimiž se řídí vzdělavatelé dospělých. Patří sem vědeckost, aktuálnost, orientace na praxi, názornost, participace, motivace, a zahrnují i zpětnou vazbu a hodnocení efektivity vzdělávání (Průcha a Veteška, 2014, s. 128–130).

Metody vzdělávání dospělých se komplikovaně klasifikují, protože se jimi zabývá mnoho autorů, kteří pracují s různými specifickými přístupy. Můžeme ale udělat základní rozdělení těchto metod. Rozdělujeme metody podle míry aktivity a samostatnosti vzdělávaných během vzdělávacího procesu.

Prví jsou výkladové ilustrativní metody, které se používají pro předávání nových či složitých informací, obvykle většímu počtu vzdělávaných, například formou přednášky.

Dalšími metodami jsou metody dialogické. Ty vyžadují aktivní zapojení účastníků a směřují k rozvoji samostatného myšlení, analýzy problémů a návrh řešení. Příklady zahrnují rozhovor nebo diskusi. Signifikantním bodem u této metody jsou správně kladené otázky vzdělavatele, které rozhodují o úspěšném či neúspěšném rozhovoru.

Jako poslední, v rámci základního rozdělení, jsou zde metody problémové. Ty jsou populární pro svou interaktivitu a kreativitu, kde účastníci pracují v malých skupinách na zadaných úkolech (Jan Doležal a kol., 2016, s. 376-378).

Základem těchto metod je práce s reálným problémem, převážně z podnikových řídících procesů. Výstupem by mělo být co nejlepší, nejrychlejší, ale hlavně nejpřesnější řešení daného problému. Příklady zahrnují řešení případových studií, brainstorming, brainwriting nebo hraní rolí (Mužík, 2011, s. 57). Brainstorming je „*skupinová kreativní technika zaměřená na vytváření co nejvíce nápadů na dané téma. Technika je postavena na předpokladu, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více zajímavých a užitečných věcí, než by vymysleli samostatně. Formální struktura týmu by měla obsahovat pouze zapisovatele, který se nemusí nutně účastnit vymýšlení, ale zapíše všechny nápady, jež byly řečeny. Principem je vyslovit co nejvíce nápadů a tím se zvyšuje pravděpodobnost nalezení nejlepší varianty řešení problému.*“ Tato technika uplatňuje čtyři základní pravidla. Důraz na kvantitu, kreativitu – nápady, absence kritiky a kombinace ve spojením se zlepšováním již řečených nápadů (Průcha a Veteška, 2014, s. 207).

Brainwriting je další ze skupinových kreativních technik, která má stejná pravidla jako brainstorming, ale liší se ve formě, kdy je tato metoda prováděna písemně. Volba techniky závisí na vzdělavateli. Během základní verze pracuje každý zúčastněný sám za sebe. Jednotlivci napíší vždy tři nápady a poté předají papír kolegovi (Jan Doležal a kol.,

2016, s. 379). To vše se děje v rámci stanoveného časového limitu. Na závěr vzdělavatel vybere papíry a čte jednotlivé nápady nahlas. Během čtení komunikuje jejich porozumění s autory a přepisuje je na flip chart. (Průcha a Veteška, 2014, s. 207-208).

Další klasifikace metod je podle typu zaměření. Langer (2016, s. 437-457) rozděluje metody vzdělávání dospělých podle orientace na vzdělavatele/lektora, to zahrnuje přednášky, cvičení a semináře, a metody orientované na účastníka vzdělávání. Mezi takové metody řadíme hraní rolí, outdoor training, mentoring, koučink, counselling, projektové učení, Assessment Centre (AC), samostatné plnění úkolů nebo prezentace.

Podle Mužíka (2011, s. 219.) rozdělujeme metody na metody transferu (přednášky, semináře, dialogické metody, problémové metody, ověřování znalostí a dovedností, konzultace, exkurze) a metody facilitace (instruktáž, koučink, workshop, studijně-ředitelská činnost, výcviková forma, e-learning a open space-technology). Jednotlivé metody jsou popsány v dalších kapitolách.

Tabulka 1: Rozdělení andragogických metod

Metody transferu	Metody facilitace
přednáška	instruktáž
seminář	koučink
dialogické metody	workshop
problémové metody	open-space technology
konzultace	studijně-řešitelská činnost
exkurze	výcviková firma
ověřování znalosti a dovednosti	e-learning

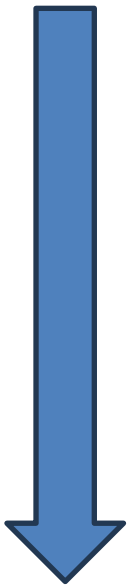
Zdroj: J. Mužík, 2011

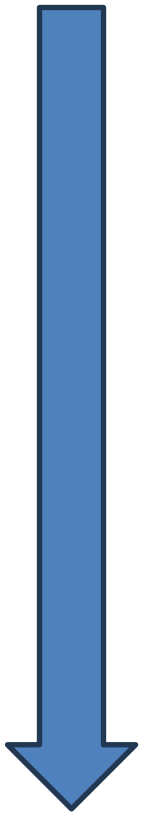
Tabulka 2: Rozdělení andragogických metod – podle místa realizace

Metody vzdělávání mimo pracoviště	Metody vzdělávání na pracovišti
přednáška	instruktáž
přednáška s diskusí	koučování
demonstrování	mentorování
případové studie	counselling
workshop	asistování
brainstorming	rotace
Assasement/Development Centre	stáž
outdoor training	exkurze

Zdroj: J. Koubek, 2011

Tabulka 3: Rozdělení andragogických metod – podle zaměření

Metody zaměřené na lektora	
Roste míra zapojení účastníka 	přednáška, výklad
	demonstrování
	mentorování
	exkurze
	brainstorming
	brainwriting
	seminář
	řízená diskuse
	workshop
	skupinová práce

	případová studie sněhová koule práce ve dvojicích debata manažerské hry outdoor training development centre hraní rolí rotace práce instruktáž asistování koučování counselling prezentace
Metody zaměřené na účastníka	

Zdroj: T. Langer, 2016

4.3 Specifika vzdělávání zaměstnanců v malé firmě

Specifika vzdělávání zaměstnanců v malých firmách jsou unikátní a liší se od vzdělávacích strategií velkých korporací. Tato specifika vyplývají z omezených zdrojů, potřeby flexibility a zvláštního zaměření na firemní kulturu a dynamiku týmu.

Malé firmy často disponují menším rozpočtem na vzdělávání, což znamená, že musí být v jejich vzdělávacích aktivitách efektivnější i co se týče nákladů. Řešením je využívání on-line vzdělávacích platforem nebo lokálních workshopů, které jsou cenově dostupnější a flexibilnější.

V malých firmách je flexibilita klíčová. Zaměstnanci často zastávají více rolí a musí se rychle přizpůsobit měnícím se potřebám firmy. Zaměstnanci malých firem potřebují široký rozsah dovedností a znalostí, aby mohli efektivně reagovat na rychlé změny v podnikání (Koubek, 2011, s. 69).

Vzhledem k omezeným zdrojům musí být vzdělávací aktivity v malých firmách velmi cílené a zaměřené na konkrétní potřeby firmy a jejích zaměstnanců. To znamená, že vzdělávací programy by měly být pečlivě plánovány a přizpůsobeny specifikám firmy (Forbes, 2024). V malých firmách je často více prostoru pro individuální rozvoj a kariérní postup, což může být pro zaměstnance motivující. Forbes dále uvádí, že zaměstnanci malých firem oceňují možnosti osobního rozvoje a uplatnění svých dovedností a znalostí.

Vzdělávání v malých firmách také často slouží k posílení firemní kultury a týmového ducha. Malé firmy mohou vytvářet vzdělávací programy, které podporují firemní hodnoty a posilují týmovou spolupráci, jak naznačuje Harel, Schwartz a Kaufmann (2021, s. 218-240).

Malé firmy často využívají moderní technologie pro efektivnější a přístupnější vzdělávání. Online kurzy, webináře a e-learningové platformy jsou běžně využívány pro školení zaměstnanců, což je zvlášť užitečné pro firmy s omezenými zdroji (Shokhnekh, Naumova., Latyshev, Nasonova a Sidunova, 2018).

Z textu vyplývá, že existuje více přístupů, se kterými mohou malé firmy přistupovat ke vzdělávání svých zaměstnanců, a s nimi související výzvy a příležitosti, které přinášejí. Každá firma by měla pečlivě zvážit své specifické potřeby a možnosti, aby mohla vytvořit efektivní a užitečné vzdělávací programy.

4.4 Metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj

Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, jak je popisuje Hroník (2007, s. 102), jsou klíčové pro úspěch firmy na trhu. Pro každou firmu je důležité vybrat vhodnou metodu vzdělávání pracovníků, která bude účinná a přinese investované zdroje zpět.

Koubek (1997, s. 508-510) rozděluje metody podle místa realizace a to buď na pracovišti (on-the-job) a metody mimo pracoviště (off-the-job).

Metody vzdělávání na pracovišti zahrnují vzdělávání přímo na pracovním místě prostřednictvím konkrétních pracovních úkolů. Řadíme sem instruktáž, rotaci práce, asistování, koučink, mentoring a také counselling (Koubek, 1997, s. 511-513).

Podle Andragogického slovníku (Průcha a Veteška, 2014, s. 1130) se učení na pracovišti (anglicky on-the-job learning/in-company training) týká různých druhů profesního vzdělávání, které probíhají v rámci podniku. To může zahrnovat školení, zaučování a jiné vzdělávací formy, uskutečňované interně nebo externě, tj. ve zadělávacích firemních zřízeních mimo pracoviště. Cílem je zvyšovat odborné kompetence pracovníků, případně je připravit na novou pracovní pozici (Bartoňová, 2010, s. 18).

Výběr a uplatnění těchto metod je důležité pro rozvoj odborných kompetencí pracovníků, přípravu na nové pracovní pozice a pro adaptaci na nové nároky či předpisy pro výkon určitých činností. Teoretici nyní zavádějí pojem „učení pro pracoviště“ (workplace learning), který reflektuje tuto novou orientaci v profesním vzdělávání (Průcha a Veteška, 2014, s. 1130).

4.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Koučink, mentoring a counselling jsou metody vzdělávání, které se aplikují přímo na pracovišti, na jasně definovaném pracovním místě, kde se realizují konkrétní pracovní úkoly. Mentoring a coaching spočívají v průběžném vedení a podpoře zaměstnanců ze strany zkušenějších kolegů nebo externích koučů. Tyto metody jsou zvláště efektivní v rámci osobního rozvoje a vedení lidí, přičemž se zaměřují na různé aspekty pracovního výkonu a rozvoje osobnosti pracovníka. Mentoring a counselling se poté zaměřuje spíše na poskytování pomoci či konzultací při řešení problémů a tudíž nevedou přímo ke změně postojů samotného pracovníka.

Koučink je forma individuálního rozvoje, kde kouč pomáhá klientovi, formou osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti, uvolnit a plně rozvinout jeho potenciál s cílem rozvoje kompetencí pracovníka (Veteška a Kursch, 2020, s. 247). Konkrétně se pak zaměřuje se na stanovení a naplnění cílů, rozvoj schopností a dovedností, sebereflexi a vnímání reality. Koučink podporuje samostatnost, směřuje k odstraňování bariér a tím zvyšuje schopnost pracovníka využít své silné stránky ke zlepšení pracovního výkonu (Průcha a Veteška, 2014, s. 641-642). Proces probíhá tak, že kouč klienta instruuje,

vysvětluje a sděluje možné připomínky, ale hlavně kontroluje klientův výkon. Během procesu by měl klienta také inspirovat a být mu oporou při řešení případných problémů a složitějších situací. Kouč by měl být aktivní, empatický, důsledný a spolehlivý, přičemž zachovává profesionální vztah s klientem. Měl by klientovi pomoci uvědomit si jeho cíle, a to jak v osobním tak profesním životě. Kouč podporuje klienta při dosahování těchto cílů, pomáhá mu rozvíjet jeho schopnosti a dovednosti (Hroník, 2007, s.106). Dále se zaměřuje na rozvoj jeho kompetencí a silných stránek. V neposlední řadě mu napomáhá při odstraňování bariér (Koubek, 1997, s. 511).

Tabulka 4: Silné a slabé stránky koučinku

Silné stránky	Slabé stránky
Kontinuální informování z hlediska hodnocení práce pracovníků ze strany kouče	Formulace pracovních schopností může působit nesoustavně, neuspořádaně
Úzká vazba a spolupráce kouče a vzdělávaného pracovníka	Formování pracovních schopností se většinou odehrává pod tlakem pracovních úkolů vyznačovanými hlučným a rušivým pracovním prostředím
Silná komunikační vazba na obou stranách	
Stanovení jednoznačných cílů pracovní kariéry pracovníka	

Zdroj: vlastní zpracování

Mentoring je specifický proces, kde zkušenější pracovníci (mentoři) poskytují praktické rady a podporu mladším (juniorům) nebo méně zkušeným pracovníkům. Tento proces je zaměřen na předávání zkušeností, rad a na pomoc ve vedení pracovníků v jejich profesním a sociálním rozvoji. Probíhá formou příležitostné pomoci odborníka při získávání nových znalostí nebo změn v myšlení a to na základě poskytování praktických rad a soustavné podpory. „*Mentor poskytuje poradenství v rámci sebevzdělávání, vedení v tom, jak získat znalosti a dovednosti potřebné pro výkon nové práce ad.*“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 711). Cílem samotného procesu je jedincovo sebepoznání – silné stránky, potenciál, a tuto znalost využít ku svému prospěchu. Mentoring doplňuje formální vzdělávání tím, že nabízí

individuální vedení pod zkušených odborníků, přičemž se zaměřuje na osobní iniciativu a zodpovědnost pracovníka které jsou úspěchem při zvýšení jeho efektivity práce. Tato metoda má své předpoklady k fungování a to je akceptování a aktivní zapojení obou zúčastněných stran. Mentor je zde inspirátorem, rádcem a vzorem pro jedince/pracovníka, který pod jeho vlivem plní úkoly a zvyšuje se tak jeho sebevědomí a zejména výkon pracovních úkonů. Mentor by měl na základě této definice disponovat těmito vlastnostmi: čestnost, důslednost, flexibilita, nestrannost, otevřenost k přijímání názorů a zejména býti co nejlepším posluchačem, tedy umět naslouchat. Mentor, jako speciálně vyškolený jedinec, vede jedince/pracovníka a poskytuje mu rady a podporu. Pomáhá mu při vzdělávání a rozvoji, kdy jsou tyto aktivity založeny na vzájemné důvěře a předem stanovených pravidlech.

Posledním krokem tohoto procesu, který je stěžejní, je poskytnutí zpětné vazby od obou stran. Tato zpětná vazba poukazuje na průběh a výsledky celého procesu. V porovnání s koučinkem je zde kladen větší důraz na vlastní iniciativu a zapojení jedince/pracovníka (Podaná, 2012, s. 42-43).

Tabulka 5: Silné a slabé stránky mentoringu

Silné stránky	Slabé stránky
Samotná iniciativa vzdělávacího pracovníka	Formulace pracovních schopností mohou být nesoustavné, rozkouskované
Vlastní volba mentora	Formování pracovních schopností většinou probíhá pod tlakem pracovních úkonů
Neformální vztah na obou stranách	Špatná volba mentora
Aklimatizace menteeho	Možné nebezpečí ze strany mentora, které mohou působit konzervativně a zastarale
Nové poznatky a náměty a jejich osvojení ze strany mentora	Hrozba vyprofilování juniora jako kopie mentora a potlačení individuality samotného juniora
Absence stereotypu	
Nepomáhání rozvoji samotného podniku	

k lepší produktivitě a výsledkům	

Zdroj: J. Veteška, 2014

Counselling je metoda, která se nepřesně překládá jako poradenství, protože counselling může mít formu pracovního poradenského procesu, který se zaměřuje na vyřešení problémů, s nimiž se klient/pracovník potýká. Metoda je založena na procesu vzájemné konzultace a ovlivňováním zúčastněných stran – vzdělavatele a konzultanta či podřízeného a nadřízeného. Konzultace jsou vedené a zaměřené „*zejména na poskytování specifických teoretických podkladů pro vyřešení určitého problému*“. Samotný proces se skládá z formování pracovních schopností na základě poskytovaných konzultací, poradenství, ovlivňování a následného nalezení nejlepšího východiska. Tato metoda pomáhá hledat nová řešení problémů a inspirovat se pro další pracovní činnost, která je spjata se zlepšením pracovního výkonu. V rámci této metody se má klient/pracovník jako vzdělávaný možnost vyjádřit k samotnému vzdělávacímu procesu a tím se stává counselling velmi otevřenou metodou. Specifikem této metody je, že probíhá zpravidla jednorázově a má tedy krátkodobý charakter. Dalším je samotná aktivita klienta/pracovníka, který sám navrhuje případná řešení možných problémů, vyjednávání či provádění významných změn, která by se mohla aplikovat. Konzultant by měl mít vysokou úroveň umění jednat s lidmi (McLeod, 2013, s. 6-11).

Tabulka 6: Silné a slabé stránky counsellingu

Silné stránky	Slabé stránky
Pracovník vyvíjí vlastní iniciativu	Časová náročnost metody
Vzdělávaný vyjadřuje vlastní názory, podněty k řešení problémů týkající se jeho práce i vzdělávacího procesu	Neshoda vzdělávání s náplní běžných úkonů na pracovišti
Vymýšlí vlastní návrhy pro řešení problému	Neoblíbenost až určitá nedůvěra v tuto metodu ze strany samotných vzdělavatelů
Důležitá je zpětná vazba mezi zúčastněnými stranami (vzdělávaný a	Možné nebezpečí ze strany mentora, které

vzdělavatel)	mohou působit konzervativně a zastarale
Posílení a prověřování pracovních schopností samotného vzdělavatele (konzultanta) ohledně otázky práce s lidmi	

Zdroj: J. Veteška, 2014

Všechny tyto metody jsou klíčové pro rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a mají své specifické silné i slabé stránky. Je důležité, aby byly tyto metody vhodně aplikovány a akceptovány oběma stranami – jak vzdělavatelem, tak vzdělávaným. Každá z těchto metod nabízí jedinečný přístup k rozvoji pracovníků a jejich pracovního výkonu.

Tabulka 7: Rozdíl mezi coachingem, mentoringem a counsellingem

	Coaching	**Mentoring**	**Counselling**
Cílová skupina	manažeři organizace	junioři, noví zaměstnanci	řadoví zaměstnanci
Účinek	silný	silný	slabý
Čas	dlouhodobý	dlouhodobý	krátkodobý
Cíl	podněcování, směřování pracovníka – změna postojů	poskytování zkušeností, rad a pomoci	konzultace pro řešení problému
Finanční náročnost	nenáročná	nenáročná	nenáročná
Změna postojů pracovníka	ano	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Do metod vzdělávání mimo pracoviště řadíme vzdělávání formou přednášek s diskusí, seminářů, demonstrování, workshopů, brainstormingu, simulací,

Assesment/Development Centre, případových studií, hraní rolí, e-learningu, blended learningu, zážitkového učení a outdoorových aktivit. E-learning má unikátní postavení, neboť se může uplatňovat jak na pracovišti, tak mimo něj (Koubek, 1997, s. 512).

E-learning jako metoda vzdělávání mimo pracoviště nabízí řadu výhod a možností pro zaměstnance i zaměstnavatele. Tento způsob vzdělávání se v posledních letech stává stále populárnějším, zejména díky jeho flexibilitě, přístupnosti a efektivitě, což jsou klíčové vlastnosti e-learningu. E-learning umožňuje uživatelům učit se ve svém vlastním tempu a podle svých časových možností. To je zvláště výhodné pro ty, kteří potřebují skloubit studium s pracovními či osobními závazky. Vzdělávací materiály jsou dostupné online, což znamená, že se k nim lze dostat z jakéhokoliv místa s internetovým připojením. To eliminuje potřebu fyzické přítomnosti v učebně. E-learningové platformy často také nabízejí bohatý výběr kurzů a materiálů, které pokrývají různá témata a zájmy. E-learningové systémy často nabízejí okamžitou zpětnou vazbu na testy a úkoly, což pomáhá vzdělavatelům lépe porozumět jejich pokroku a oblastem, které potřebují zlepšit (Hroník, 2007, s. 194-199).

Negativní prvky této metody mohou být vysoká míra sebekázně a motivace ze strany vzdělavatelů a nízká osobní interakce a budování vztahů, což je důležité pro některé typy učení.

V kontextu organizací se e-learning stává stěžejním prvkem vzdělávacích strategií. Firmy implementují e-learningové platformy pro školení zaměstnanců, rozvoj dovedností a udržení kroku s nejnovějšími trendy a technologiemi ve svém odvětví. E-learning také umožňuje organizacím snížit náklady na školení a zvýšit dosah vzdělávacích programů (Nichols a Anderson, 2005, s. 1-8).

Případové studie v praxi vzdělávání dospělých jsou realizovány zpravidla na základě stručného písemného zadání problému, který je následně řešen v diskusi (Průcha, 2014, s. 147). Součástí případové studie je i dokumentace, statistiky, grafické prezentace ad. Důvodem je co nejrealističtější provedení (Průcha a Veteška, 2014, s. 909).

Inscenační metody, nebo hraní rolí, spočívají v řešení problému konkrétním vystupováním účastníků v přidělených rolích. Cílem je prostřednictvím této aktivní metody tréninku rozvinout sociální a řídící dovednosti pracovníků. Manažerské hry řeší problémy na

vyšší či komplexnější úrovni a jsou založeny na principech komunikace akce a reakce, přičemž každá hra má pevně zformulovaná pravidla a k její realizaci jsou využívány principy sociodramatu nebo skupinové terapie (Průcha a Veteška, 2014, s. 449-450).

4.4.3 Hybridní metody

Hybridní metody jsou součástí hybridní výuky, která vešla do popředí zájmu během pandemie covid-19 a v České republice prošla roku 2021 významnou transformací. Před vypuknutím pandemie byl tento pojem obvykle spojován s takzvaným blended learningem, což je metoda kombinující prvky tradiční prezenční výuky s prvkami e-learningu nebo distančního vzdělávání. Původně si pod tímto pojmem mohli představit rozmanité pedagogické praktiky od občasných zapojení digitálních technologií do prezenční výuky, využívající tradiční metody (tzv. místní rotační model), až po kurzy s dominancí online prostředí, doplněné několika prezenčními setkáními (obohacený virtuální model), jak popisují Zounek et al. (2021, s.148-151).

Blended learning, nebo také hybridní výuka, byla chápána jako vzdělávací přístup, který integruje digitální technologie s cílem zlepšení během naplňování vzdělávacích cílů a umožnění vyššího dosahu vzdělávacího efektu skrze širší škálu výukových aktivit, odpovídajících různým učebním stylům studentů (Bednaříková, 2013, s. 40). Tento model kombinuje prezenční a online připojené studenty a je často označován jako synchronní hybridní výuka, zkazkou SHV (Neumajer, 2020).

Do metod hybridního učení můžeme zařadit projektové učení, které je součástí projektového managementu. Zaměstnanci pracují na reálných projektech, které kombinují dovednosti získané na pracovišti a nové poznatky z externích školení nebo kurzů (Svozilová, 2016, s. 192). Zaměřuje se na praktické a aktivní zapojení studentů do projektů, které jsou často interdisciplinární a mají reálný kontext nebo aplikaci. Jednou z hlavních výhod tohoto přístupu je zvýšení zapojení a motivace účastníků. Ti se učí analyzovat problémy, hledat řešení a kriticky vyhodnocovat výsledky, což jsou klíčové dovednosti pro moderní pracovní prostředí.

Projektové učení také podporuje týmovou spolupráci, neboť projekty často vyžadují spolupráci ve skupinách, což posiluje dovednosti týmové práce a komunikace. Dalším klíčovým aspektem je praktická aplikace teoretických znalostí, což umožňuje účastníkům

lépe porozumět a udržet si informace. Tento přístup podporuje samostatnost a sebe-řízené učení, neboť se účastníci učí plánovat svou práci, stanovovat si cíle a hodnotit svůj pokrok.

Interdisciplinární přístup projektového učení integruje různé předměty nebo oblasti, což podporuje širší pochopení a integraci znalostí. U účastníků dochází k rozvoji komunikačních dovedností při prezentaci projektů a diskusi o nich. Projekty často simulují reálné situace, což připravuje účastníky na výzvy a požadavky reálného pracovního prostředí a zvyšuje jejich digitální gramotnost, zejména když je během vzdělávacího procesu využívána moderní technologie.

Projektové učení přináší řadu výhod ve smyslu rozvoje osobních, akademických a profesionálních dovedností, a je flexibilním a dynamickým přístupem ve vzdělávání, který reaguje na potřeby a zájmy zúčastněných (Na Chi, 2023, s. 56, 63-68).

5 Vzdělávací strategie v organizacích

Vzdělávací strategie se týká plánu nebo přístupu používaného ve vzdělávání, a to za účelem dosažení konkrétních cílů a zlepšení výsledků vzdělávané skupiny. Zahrnuje mnoho různých prvků, jako je profesní rozvoj, školení, tvorba osnov a také práci s různými zdroji a technologiemi. Efektivitu vzdělávacích strategií lze hodnotit pomocí různých ukazatelů a to na základě měření účinnosti vzdělávacích programů, kvality vzdělávacího obsahu, přípravy vzdělavatelů a výsledku vzdělávaných osob.

Efektivita vzdělávacích programů v organizacích je zásadně ovlivněna různými přístupy a metodami, které jsou používány. Toto spojení mezi vzdělávacími programy a celkovou strategií firmy je klíčové pro naplnění firemních cílů (Fotr a kol., 2017, s. 1017). Budeme se teď věnovat tomu, jak různé přístupy ovlivňují efektivitu vzdělávacích programů a jejich propojení se samotnou strategií firmy.

Důležité je vždy přizpůsobit obsah vzdělávání dané firemní strategii. Programy, které jsou přímo spojeny s cíli a potřebami firmy, jsou obvykle efektivnější (Hroník, 2007, s. 20). Například, pokud je strategií firmy inovace, měly by být vzdělávací programy zaměřeny na rozvoj kreativity a inovačních dovedností. Dále bychom měli zvolit nejvhodnější styl učení právě s ohledem na strategii a také individuální potřeby zaměstnanců. Někteří mohou upřednostňovat interaktivní workshopy, zatímco jiní se lépe učí prostřednictvím online kurzů. Vzdělávací programy dnes nabízejí různé metody a formáty, aby vyhověly široké škále preferencí.

Měli bychom pravidelně hodnotit probíhající vzdělávací programy a pracovat se zpětnou vazbou. Hodnocení pomáhají identifikovat oblasti pro zlepšení a zajistit, zda vzdělávací cíle jsou v souladu s cíli firemními (Fotr a kol., 2017, s. 50, 60-61). Vzdělávací programy, které jsou integrovány do firemní kultury a podporují firemní hodnoty, jsou obecně efektivnější. Zaměstnanci, kteří se cítí spojeni s hodnotami firmy, jsou více motivováni k učení a seberozvoji.

Aktivně podporovat vzdělávací programy by mělo vedení firmy. Zajistí se tím tak zvýšení jejich efektivity. Zaměstnanci se tak cítí být více zapojováni a motivováni k uplatňování nově získaných dovedností v praxi. Programy, které nabízejí cesty pro osobní

a profesní rozvoj, a které jsou spojeny s možnostmi kariérního postupu, jsou atraktivnější a efektivnější pro zaměstnance. Vzdělávání ve 21. století již umožňuje a zaměřuje pozornost na vedení, lidské zdroje, rovnost, spolupráci, globální a digitální občanství, konektivitu a zpětnou vazbu (Shirinkina, 2023, s. 6). Využívání moderních technologií a digitálních nástrojů ve vzdělávacích programech může zvýšit jejich dostupnost, flexibilitu a celkovou efektivitu.

Vzdělávání je ale obecně dynamickým a komplexním pojmem, který vyžaduje promyšlené strategie pro dosažení svých cílů (Fryč a kol., 2020. s. 8-14). Každá firma by měla pečlivě zvážit tyto aspekty při plánování a implementaci svých vzdělávacích programů, aby zajistila, že jsou účinné a v souladu s jejími dlouhodobými cíli a strategií (Bartoňová, 2010, s. 12).

5.1 Strategie vzdělávání a rozvoje

Strategie vzdělávání a rozvoje v rámci podniku je klíčovou součástí celkové strategie organizace. Jako taková je ale závislá na personální strategii a business strategii, které jsou ji nadřazeny (Hroník, 2007. s. 18). Její formování a provádění jsou pečlivě přizpůsobovány cílům a potřebám podniku. Jak zdůrazňuje Bartoňková (2010, s. 67), kvalita a rozvoj lidského kapitálu jsou nezbytné k zajištění budoucího úspěchu a růstu podniku. Schopnost identifikovat a efektivně využívat lidský potenciál je tedy pro organizaci zásadní.

Pro tvorbu a implementaci strategie vzdělávání a rozvoje je využívána řada nástrojů, jako jsou kompetenční modely, kompetenční profily, a matice kompetencí. Tyto nástroje pomáhají definovat a rozvíjet klíčové schopnosti pracovníků. Dále se využívají nástroje jako performance management, talent management, career management, knowledge management, motivační mechanismy řízení lidských zdrojů, balanced scorecard a další.

Hlavní nástroje pro monitorování a evaluaci strategie vzdělávání, jak uvádí Bartoňková (2010, s. 77), zahrnují Metodiku řízení podle kompetencí (MbC) a uplatnění kompetenčních modelů. Jde o „*přístup k řízení firem, založený na harmonickém rozvoji „tvrdých" a „měkkých" aspektů podnikání*", hodnocení současných a budoucích kompetencí pracovníka nebo kandidáta, jak definují Plamínek a Fišer (2005. s.16). Dále je zde proces řízení pracovního výkonu a metody hodnocení pracovníků, včetně uplatnění

metodiky řízení podle cílů, Balanced Scorecard pro strategické řízení a 360° feedback pro hodnocení pracovního výkonu s vícezdrojovou zpětnou vazbou.

Dále je možné doplnit, že v současné době se stále více klade důraz na individualizovaný přístup ke vzdělávání a rozvoj pracovníků, kde se berou v úvahu jejich osobní cíle a ambice. Tento trend je patrný zejména v kontextu rostoucího významu pracovní flexibility a digitalizace vzdělávacích procesů. Například využití technologií jako e-learning, virtuální reality a gamifikace se stává běžnou praxí ve vzdělávacích strategiích mnoha organizací.

V kontextu globálního trhu a rychlých technologických změn je rovněž důležitým aspektem podnikového vzdělávání adaptabilita a pružnost v reakci na měnící se požadavky. Firmy tak čelí výzvě neustále aktualizovat a přizpůsobovat své vzdělávací programy, aby udržely krok s rychle se měnícími trhy a technologiemi.

Vzhledem k těmto trendům je zřejmé, že strategie vzdělávání a rozvoje musí být dynamická a schopná reagovat na proměnlivé potřeby podniku i samotných zaměstnanců. To vyžaduje nejen pečlivé plánování a implementaci, ale i průběžné hodnocení a přizpůsobování strategií podle aktuálních potřeb a výzev (Tureckiová a Veteška, 2020, s. 14-17, 36-37, 44, 90-96).

5.2 Organizační strategie a jejich význam

Organizační strategie se soustředí na přípravu a zavádění vzdělávacích procesů, které jsou nezbytné pro zajištění kvality samotného vzdělávání, kde má vybraná strategie sledovat, aby byly vzdělávací cíle v souladu s potřebami vzdělávaných a dané organizace (Strategie, 2007, s. 36-37). Dále podporuje integraci moderních technologií a dalších inovativních metod do učebního procesu. V neposlední řadě se také zabývá využíváním efektivních lidských a finančních zdrojů pro úspěšnou aplikaci a výsledek vzdělávacích programů, které se snaží vystavět na udržitelných a inkluzivních vzdělávacích modelech (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 20-21).

Samotná strategie je podle Charváta (2006, s. 17) do značné míry přizpůsobení se a předvídání změn v určitém prostředí. Ovlivňuje dlouhodobý směr organizace a dává nám odpověď na otázku „čeho“ a „jak“ chceme dosáhnout. Strategická rozhodnutí jsou činěna za

účelem určitého zvýhodnění, například v konkurenční oblasti. Uplatňováním strategie dochází k aktivaci lidských a dalších možných zdrojů v organizaci.

5.3 Koncepce a systém vzdělávání

Koncepce vzdělávání v organizaci definuje základní principy a cíle vzdělávacích aktivit v rámci firmy. Tato koncepce by měla být také v souladu s celkovou strategií a kulturou organizace. Koncepce vzdělávání specifikuje konkrétní strategii vzdělávání (Bartoňová, 2010, s.109). Základními složkami koncepce jsou identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, stanovení vzdělávacích cílů, výběr a návrh vhodných vzdělávacích metod a nástrojů a nakonec hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit.

Systém vzdělávání v organizaci zahrnuje již samotný strukturovaný proces plánování, implementace a hodnocení vzdělávacích programů. Systém probíhá nepřetržitě a měl by být flexibilní a přizpůsobitelný, aby reagoval na měnící se požadavky organizace a jejích zaměstnanců (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 66-68).

5.4 Realizace vzdělávacích aktivit – tvorba plánu vzdělávání

Když máme připravenou koncepci i systém vzdělávání, můžeme se vrhnout na sestavení samotného plánu vzdělávání, který s nich vychází. Tvorba vzdělávacího plánu zahrnuje tři základní fáze: přípravnou, realizační fázi a fázi zdokonalování (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 97-98).

V přípravné fázi analyzujeme a specifikujeme vzdělávací potřeby, provádíme analýzu účastníků a stanovujeme si cíle vzdělávacího procesu.

V realizační fázi pracujeme s naší představou průběhu vzdělávání – vývoje, zpracováním jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizací, která se skládá z volby vhodné techniky vzdělávání a rozvoje, dílčích úkolů a témat.

Fáze zdokonalování zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu s ohledem na stanovené cíle. V této fázi se snažíme o co nejlepší zdokonalení celého vzdělávacího procesu za použití vhodných technik a postupů. S tím souvisí i výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.

5.5 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace základních vzdělávacích potřeb ve firmě je klíčovým nástrojem pro efektivní řízení lidských zdrojů a rozvoj pracovníků. Slouží k optimalizaci výkonnosti zaměstnanců a celkového fungování firmy tím, že zaměřuje vzdělávací zdroje a programy na klíčové oblasti, které přispívají k dosažení firemních cílů. Tímto způsobem firma poskytuje zaměstnancům příležitost rozvíjet své dovednosti a kompetence, což zvyšuje jejich angažovanost, spokojenost a loajalitu. Identifikace vzdělávacích potřeb také umožňuje firmě reagovat na nové trendy, technologie a požadavky trhu, což napomáhá udržet firmu konkurenceschopnou. Dále umožňuje efektivněji alokovat zdroje, jako jsou čas, finance a personál, do vzdělávacích aktivit, které mají největší dopad na výkonnost a úspěch firmy. Poskytnutí možností rozvoje a růstu zaměstnanců může též snížit fluktuaci pracovníků tím, že poskytuje motivaci a perspektivu pro jejich profesní kariéru uvnitř firmy (Armstrong a Taylor, 2015, s. 1606-1610, 1624). Celkově lze říci, že identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě přispívá ke zlepšení výkonnosti, rozvoji zaměstnanců a celkovému úspěchu organizace v ohledu měnícího se obchodním prostředí.

5.5.1 Vize, mise, hodnoty a strategické cíle firmy

Vize firmy je klíčovým prvkem pro určení dlouhodobých cílů a směru, kterým se společnost snaží směřovat. Jedná se o inspirativní a ambiciózní vyjádření budoucího stavu, který firma usiluje dosáhnout, například v horizontu pěti let. Vize firmy slouží jako motivace pro zaměstnance a směrnice pro strategické rozhodování.

Mise firmy definuje základní účel existence společnosti a zaměření na poskytování hodnoty pro zákazníky, zaměstnance a další zainteresované strany. Je to klíčový prvek identity firmy a stanovuje, jaké produkty nebo služby firma poskytuje a jakým způsobem je poskytuje. Mise by měla být v souladu s vizí firmy a reflektovat její dlouhodobé cíle.

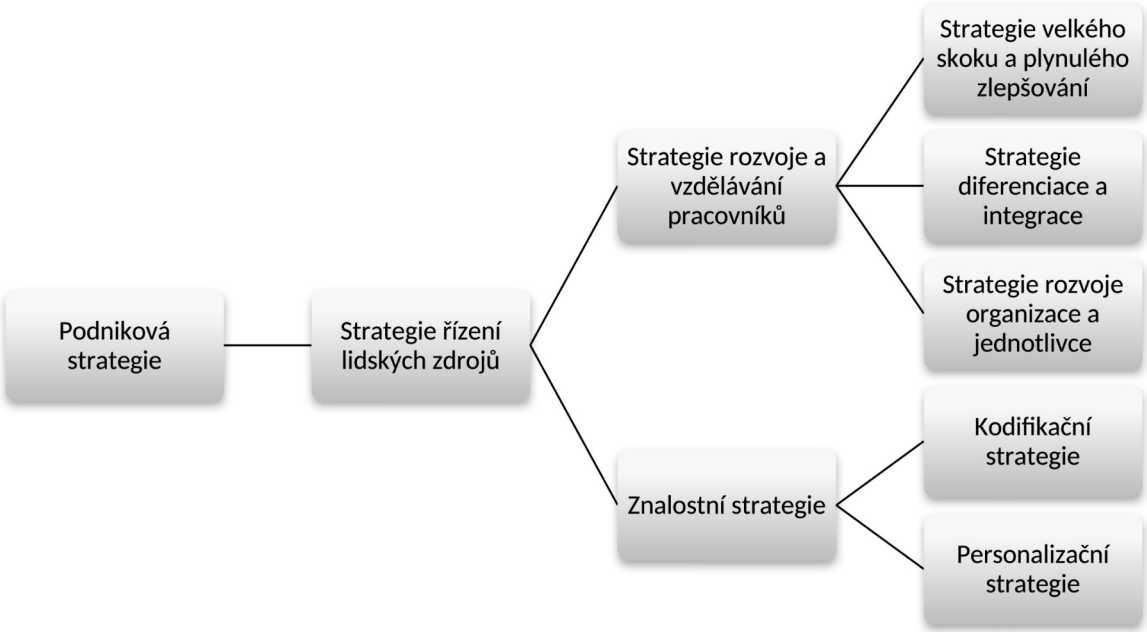
Hodnoty firmy představují zásady, na kterých je postavena kultura a chování v organizaci. Tyto hodnoty odrážejí priority a přesvědčení společnosti a jsou důležitým prvkem pro utváření firemní identity a způsobu fungování. Správně definované hodnoty by měly být integrovány do všech aspektů firemního života a chování zaměstnanců.

Strategické cíle firmy jsou konkrétní, měřitelné cíle, které slouží k dosažení mise a vize firmy. Tyto cíle určují prioritní oblasti pro další rozvoj a růst společnosti a poskytují jasný rámec pro plánování a strategické rozhodování. Strategické cíle by měly být realistické, dosažitelné a přizpůsobitelné změnám v externím prostředí (Janišová a Křivánek, 2013, s. 78-85).

5.6 Specifika podnikové strategie a její aplikace

Podniková strategie vychází z poslání a vize dané společnosti. Můžeme do ni zahrnout předmět podnikání, postavení organizace, její roli na trhu, marketingovou politiku, silné a slabé stránky podniku, externí vlivy a základní strategické cíle (Bartoňková, 2010, s. 52). Podniková strategie má také významný vliv na všechny ostatní dílčí podnikové strategie. Podílí se a také tedy ovlivňuje strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků (viz graf 5.5.1. Graf podnikové strategie). Kociánová (2007, s.19) v této souvislosti přímo upozorňuje, že při základní formulaci strategie musí každá organizace zvažovat i lidský potenciál a formu jeho řízení k zajištění realizace svých cílů.

Graf 1: Graf podnikové strategie



Zdroj: H. Bartoňová, 2010

5.7 Hodnocení efektivity vzdělávacích programů

Měření účinnosti vzdělávacích programů je klíčové pro zajištění, zda investice do vzdělávání přináší očekávané výsledky. Existuje několik způsobů, jak hodnotit efektivitu těchto programů.

Kirkpatrickův model hodnocení (Kirkpatrick a Kirkpatrick, 2016. s. 24-26) je jedním z nejrozšířenějších přístupů k hodnocení vzdělávacích programů a zahrnuje čtyři úrovně:

1. Reakci – míru spokojenosti účastníků s vzdělávacím programem.
2. Učení – do jaké míry účastníci získali zamýšlené znalosti, dovednosti a postoje.
3. Chování – míra, ve které se změnilo chování účastníků na pracovišti po absolvování programu.
4. Výsledky – celkový dopad vzdělávacího programu na organizaci, například zlepšení výkonu, zvýšení produktivity nebo snížení fluktuace.

Tabulka 8: Kirkrpatrickův model hodnocení

ÚROVEŇ	Popis úrovně	Otázka pro zpětnou vazbu
Úroveň 1: Reakce	Míra, do jaké účastníci považují vzdělávací program za příznivý, poutavý a relevantní pro jejich práci.	Bavil účastníky vzdělávací program?
Úroveň 2: Učení	Míra, do jaké účastníci na základě své účasti během vzdělávacího programu získají zamýšlené znalosti, dovednosti, postoje, sebedůvěru a odhodlání.	Došlo k přenosu učení?
Úroveň 3: Chování	Míra, do jaké účastníci uplatňují to, co se naučili během vzdělávacího programu, po návratu do zaměstnání.	Došlo během procesu ke změně chování?
Úroveň 4: Výsledky	Míra, do jaké se v důsledku vzdělávacího programu a balíčku podpory a	Měl vzdělávací program vliv na výkon

	odpovědnosti dostaví cílené výsledky.	účastníků?

Zdroj: D. Kirkpatrick, 2016

Dalším způsobem mohou být testy před zahájením a po skončení vzdělávacího programu. Tento přístup porovnává úroveň znalostí a dovedností účastníků před zahájením programu a po jeho dokončení. Linhart (1986, s. 112) mluví o transferu učení jako dalším hodnotícím prvku. Zaměřuje se na to, do jaké míry jsou účastníci schopni uplatnit nově získané znalosti a dovednosti v praxi, na pracovišti. ROI (návratnost investice) je finanční hodnocení, které porovnává náklady spojené s vzdělávacím programem s přínosy, které program přináší, například zvýšení výkonu, snížení chyb (Fotr a Souček, 2011. s. 70).

Pravidelné sbírání zpětné vazby od účastníků programu, které může zahrnovat dotazníky, rozhovory nebo skupinové diskuze je velmi důležité pro celkové zhodnocení aplikované vzdělávací strategie. Dále můžeme sledovat změny ve výkonu zaměstnanců, kteří se programu zúčastnili, včetně hodnocení ze strany nadřízených a spolupracovníků. S tím souvisí sběr konkrétních příkladů úspěchů nebo změn v chování, které lze připsat vzdělávacímu programu. Při dlouhodobém sledování můžeme vidět, jak vzdělávací programy ovlivňují kariérní postup účastníků nebo celkové cíle organizace.

Je důležité použít kombinaci těchto metod, aby bylo možné získat komplexní přehled o účinnosti vzdělávacích programů a identifikovat oblasti pro zlepšení.

II. Empirická část

V teoretické části jsme charakterizovali pojetí a význam malých firem, vzdělávací strategie, lidské zdroje s nimi spojené a podnikové vzdělávání. Tím jsme položili teoretické základy pro realizovaný výzkum. Jak bylo zmíněno v teoretické části, vzdělávací strategie je klíčovým prvkem pro rozvoj lidských zdrojů a zvyšování výkonnosti pracovníků v každém typu organizace. V malých firmách může být vytvoření efektivní vzdělávací strategie ještě důležitější, protože tyto firmy mají obvykle omezené zdroje a potřebují maximalizovat využití svého personálu. Tento výzkum se zaměřuje mimo jiné na analýzu potřeb vzdělávání v malé firmě a návrh nové vzdělávací strategie.

V této části nejprve charakterizuji empirický výzkum včetně popsaného harmonogramu, definice cílů, výzkumných otázek a použitou metodologií výzkumu. Další kapitolou bude představení zkoumané společnosti JK, charakteristika firmy a respondentů. Poté přecházíme ke koncepci a systému vzdělávání ve zkoumané firmě, kde identifikujeme potřeby a preference zaměstnanců s ohledem na vzdělávání ve firmě. Poslední kapitolou je návrh nové vzdělávací strategie firmy JK s přesahem do vzdělávacích trendů.

6 Charakteristika výzkumu

Základním východiskem empirické části se stalo realizované předvýzkumné šetření. V rámci tohoto šetření byl proveden hloubkový polostrukturovaný rozhovor s jedním z jednatelů firmy (příloha A). Otázky byly pokládány s ohledem na výzkumné otázky diplomové práce. Celé šetření také vychází z analýzy interních vzdělávacích dokumentů firmy, protože si uvědomuji možné riziko subjektivního pohledu realizovaného rozhovoru. Předvýzkumné šetření dále vychází z volně přístupných online dat týkajících se firmy, a to konkrétně z jejich webových stránek a Rejstříku firem. Cílem tohoto šetření bylo získání informací, které slouží jako podklad pro tvorbu dotazníku a také zvyšují jeho kvalitu.

Pro naplněné cílů diplomové práce byla vybrána výzkumná metoda dotazníkového šetření. Obsah dotazníku byl vytvořen až po realizaci předvýzkumného šetření. Dotazníkové šetření probíhalo od března do června roku 2024, kdy samotný směr dat trval po dobu 20 ti dnů. Mimo tvorbu online dotazníku na platformě Survio.cz byla pro empirickou část stěžejní telefonická komunikace. Prostřednictvím ekonomického oddělení jsem získala kontakty na

všechny oslovené pracovníky firmy, kteří byli obeznámeni s faktem, že budou osloveni. U většiny oslovených pracovníků byl i e-mailový kontakt, chtěla jsem ale zvýšit procento návratnosti odpovědí a proto jsem zvolila tuto metodu osobního oslovení. Respondentům jsem vysvětlila téma a přínos mé diplomové práce a prostřednictvím vyplnění dotazníku je tak požádala o participaci a jejich názor na danou problematiku. Návratnost dotazníku činila 77,4 %. Osloveno bylo 31 respondentů a dotazník vyplnilo 24 z nich.

Výsledky empirického šetření by měly přispět k optimalizaci firemního vzdělávání ve zkoumané firmě.

6.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem práce je analyzovat současný stav vzdělávacích procesů a programů ve zkoumané firmě, zjistit, jaký je přístup ke vzdělávání zaměstnanců a identifikovat klíčové oblasti, ve kterých je potřeba vzdělávat zaměstnance firmy. Dalším z cílů je zhodnotit potřeby a preference zaměstnanců v kontextu vzdělávání a rozvoje jejich dovedností. Na základě získaných dat bude navržena nová vzdělávací strategii, která je přizpůsobena konkrétním potřebám firmy a zaměstnanců a nakonec poskytnout doporučení pro implementaci navržené strategie.

Pro bližší specifikaci bylo zformulováno 5 výzkumných otázek. Ty byly vybrány s ohledem na dosažení výsledků stanoveného cíle diplomové práce. Jsou také předlohou pro realizované rozhovory a tvorbu dotazníku. Existuje pět klíčových otázek, kdy každá z nich reprezentuje popisovanou oblast z teoretické části.

1. Jaké typy vzdělávacích procesů a programů probíhají aktuálně ve zkoumané firmě?
2. Jaké vzdělávací metody a strategie jsou ve firmě využívány?
3. Jaké jsou specifické vzdělávací potřeby a požadavky zaměstnanců zkoumané firmy?
4. Může mít participace na firemním vzdělávání vliv na spokojenost zaměstnanců ve firmě?
5. Jaké bariéry mohou být klíčové pro zavedení vzdělávací strategie v dané firmě?

6.2 Použitá metodologie výzkumu

Pro dosažení cílů této diplomové práce byla zvolena kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V části předvýzkumného šetření byla použita metoda hloubkového polostrukturovaného rozhovoru, která umožnila získat detailní a hluboké porozumění zkoumanému fenoménu. Ve druhé části bylo využito dotazníkového šetření, jež poskytlo širší a statisticky podložená data. Hloubkový polostrukturovaný rozhovor je kvalitativní výzkumná metoda, která kombinuje strukturované otázky s možností hlubšího zkoumání témat podle odpovědí respondentů. Tento přístup umožňuje výzkumníkovi vést rozhovor podle předem stanoveného rámce, přičemž je možné se přizpůsobit a prozkoumat důležité aspekty detailněji na základě reakcí účastníků. V této metodě je kladen důraz na omezení dichotomických otázek, díky čemuž docházíme k vytvoření hloubkové struktury rozhovoru (Patton, 2001, s. 355). V této metodě spatřuji výhody právě možnosti hlubšího porozumění, názorů a zkušeností respondenta s určitou flexibilitou směřování rozhovoru podle potřeby k získání detailních a někdy možná neočekávaných informací. Nevýhodu vidím v časové náročnosti a s tímto pojícím se faktem omezeného vzorku respondentů stejně jako možnou míru subjektivity (Hendl, 2023, s. 47).

Dotazníkové šetření je kvantitativní výzkumná metoda, která využívá standardizované otázky k získání dat od většího počtu respondentů (Hendl, 2023, s. 44-47). Dotazníky mohou být distribuovány osobně, poštou, e-mailem nebo online, což umožňuje shromažďování velkého množství dat z širokého geografického okruhu (Hendl, 2017, s. 82). Jak již bylo zmíněno, velkou výhodou této metody je možnost získání výsledků od širokého vzorku respondentů za poměrně krátký čas. Poté je to snadná kvantifikace a analýza získaných dat pomocí statistických metod. Nevýhodou této metody jsou povrchnější informace ve srovnání s hloubkovými rozhovory. Standardizovaná povaha dotazníků omezuje možnost přizpůsobení otázek jednotlivým respondentům a také možná nízká návratnost odpovědí u zaslaných dotazníků.

Kombinace hloubkového polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření v této diplomové práci mi umožnila získat jak hluboké a detailní porozumění zkoumaného tématu, tak i statisticky podložená data společnosti. Tímto způsobem byly využity přednosti obou metod a bylo možné kompenzovat jejich jednotlivé nedostatky. Hloubkový rozhovor

poskytl kvalitativní vhled a kontext, zatímco dotazníkové šetření zajistilo kvantitativní validaci a rozšíření zjištění na větší vzorek.

Za očekávané výsledky můžeme označit analýzu aktuálního stavu společnosti s ohledem na další vzdělávání zaměstnanců a identifikaci klíčových oblastí potřeb vzdělávání ve firmě.

6.3 Charakteristika firmy JK

Datace vzniku firmy sahá již do roku 1992, kdy dne 5. listopadu vznikla společnost, která byla zaměřena na opravy motorových vozidel. Tato činnost byla jejím primárním zaměřením až do roku 2002, kdy firma začala rozšiřovat své podnikání na kovovýrobu a další činnosti. V roce 2003 došlo k přejmenování společnosti a k postupnému navýšení počtu zaměstnanců. Roku 2005 firma zakoupila prostory od společnosti zemědělského družstva, které bylo nutné výrazně zrekonstruovat, aby mohla v roce 2010 plně přesunout svoji výrobu. Dalším krokem bylo vybavení firmy moderními CNC stroji, roboty a dalším zařízením, což bylo ukončeno na konci roku 2014. V roce 2015 firma získala certifikát kvality ISO 9001:2015 a investovala do moderních obráběcích zařízení v podobě tří horizontálních vyvrtávaček portálového centra a dělení materiálu vodním paprskem. V roce 2017 začala firma stavět novou lakovnu a tryskací box. V roce 2019 firma rozšířila svoji činnost o novou svařovnu a halu na dělení materiálu a investuje do dalších CNC obráběcích center a laseru TRUMP pro dělení materiálu.

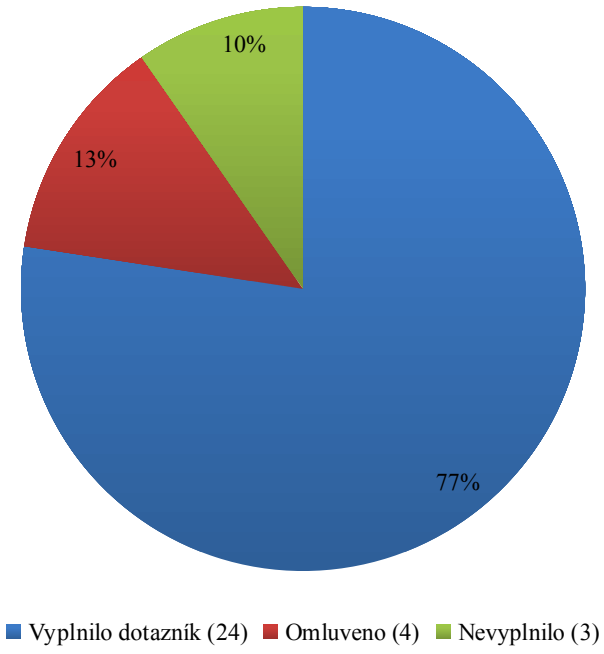
Firma zaměstnává v průměru kolem 35 zaměstnanců, aktuálně 33. Podle poslední zveřejněné účetní uzávěrky a dokumentu Rozvaha pro podnikatele, který je online ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin, je roční obrat něco kolem 50 milionů korun, tedy něco přes 2 miliony EUR. V porovnání s minulými roky je obrat nižší. Firmu tedy řadíme, podle kritérií pro klasifikaci podniků v EU (viz kapitola 1.1.1) do 2. skupiny, tedy malých podniků, které mají méně než 50 zaměstnanců a jejichž roční obrat nebo roční bilance nepřesahuje 10 milionů eur. Na základě klasifikace podle České správy sociálního zabezpečení (kapitola 1.1.2) tato firma spadá do podniků, tedy podniky s 25 a více zaměstnanci.

6.4 Charakteristika respondentů

Z poskytnuté interní dokumentace firmy, organizace aktuálně disponuje 33 zaměstnanci, z toho 31 na hlavní pracovní poměr (HPP). Z těchto 31 zaměstnanců na HPP jsou pouze dva na dobu určitou, zbytek na dobu neurčitou. Poslední dva zaměstnanci jsou ženy, které ve firmě uklízejí a mají uzavřený pracovní poměr na dohodu. Tyto ženy jsem nezahrnula do dotazníkového šetření, protože nespadají do specifické skupiny zaměstnanců s ohledem na předmět podnikání firmy a nejsou tedy signifikantní pro tvorbu návrhu vzdělávací strategie.

Dotazníkového šetření se účastnilo 24 zaměstnanců z oslovených 31. Dotazník tedy nevyplnilo 7 lidí – z toho jeden zaměstnanec neumí číst ani psát česky, jeden se omlouval, že se nemůže z technických důvodů dotazníkového šetření účastnit (nedisponuje e-mailem), jeden se nezúčastnil kvůli dovolené a poslední omluvený respondent je aktuálně na Ukrajině za svojí rodinou. Celkem tedy 4 respondenti ze 7 nezúčastněných omluvili svoje nezapojení. Tedy pouze oslovení 3 respondenti dotazník nevyplnili.

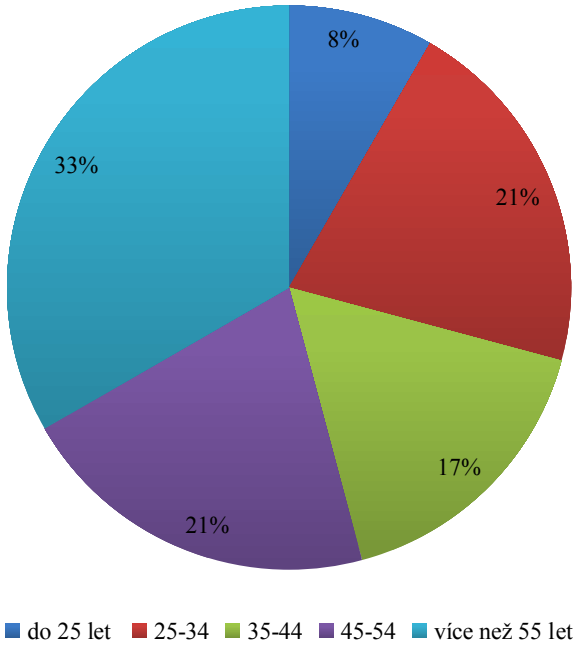
Graf 2: Účast zaměstnanců zkoumané firmy na dotazníkovém šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce zaměstnanců je věkem 55+, poté následuje druhé nejpočetnější skupiny zaměstnanců ve věku mezi 45-54 a 25-34 let. Nejméně zaměstnanců jsou jedinci do 25 let (pouze 2). Firma má nejvíce zaměstnanců řadících se do starší dospělosti (tzn. 45–60 let). S ohledem na vzdělávání je pro nás důležitý pojem docility, tedy schopnosti učit se, která začíná stagnovat a snižovat se kolem 25. roku života. Docilita se dá ovlivnit motivací, emoční vyrovnaností nebo zkušeností z předchozího učení a je u každého jedince individuální (Schubert, Pavlov a Neupauer, 2021, s. 58). Otázku na věk zaměstnanců jsem ale pokládala právě kvůli možnosti nízké docility u zaměstnanců firmy, která může mít dopad na celkové výsledky dotazníkového šetření. Toto tvrzení jsem nezkoumala do hloubky, avšak vnímám, že velké procento zaměstnanců firmy ve starší dospělosti, tedy více než 50 %, může ovlivnit současný aktuální přístup ke vzdělávání. Během svého pozorování jsem zjistila, že všichni vedoucí pracovníci, tedy jednatelé, manažeři a vedoucí oddělení jsou z 90% lidé nad 50 let.

Graf 3: Věk respondentů

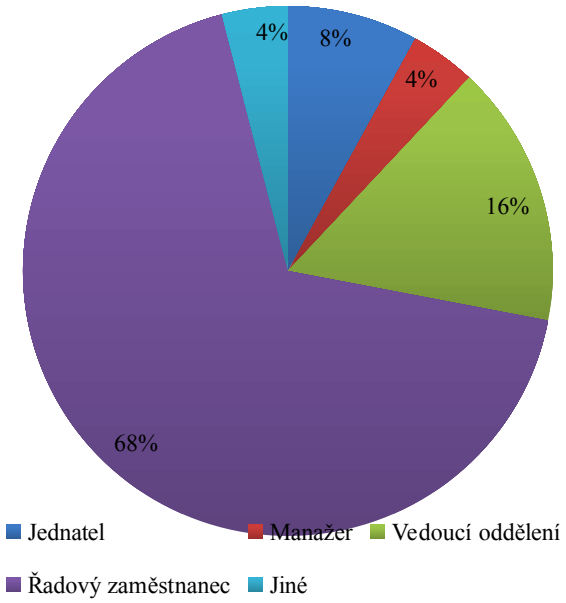


Zdroj: vlastní zpracování

Největší procento zaměstnanců firmy se skládá z řadových zaměstnanců (17), 4 zaměstnanci jsou vedoucími pracovníky, 2 jednatelé, 1 manažer a 1 administrativní

pracovník (volba odpovědi *Jiné*). Ve výběru odpovědí bylo možné zvolit více odpovědí. Důvodem byla snaha zjistit, jestli se zaměstnanci na vyšších pozicích označí například za manažery, nebo rozepíší svoji pozici mimo zvolené možnosti. Tak učinil pouze jeden z respondentů. Délka působnosti ve firmě může zapříčinit míru loajality, motivace, iniciativu, ale také rezignaci na změny či možné vyhoření. Z výsledků vychází, že více než polovina (16) respondentů je ve firmě více než 5 let. Do nově příchozích (do 1 roku působnosti) řadíme 3 zaměstnance.

Graf 4: Pozice zaměstnanců



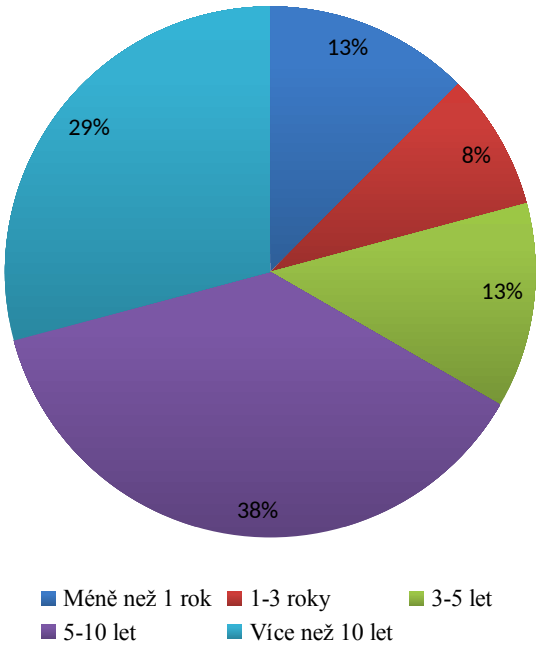
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Délka působnosti zaměstnanců ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

7 Interpretace výzkumných dat

Pro provedení výzkumu jsem nejprve realizovala již zmíněné předvýzkumné šetření, které zahrnovalo několik klíčových kroků. Prvním krokem byl hloubkový polostrukturovaný rozhovor s jednatelem firmy, který byl pro tento rozhovor osloven jako jediný respondent. Rozhovor probíhal za použití metody otevřeného kódování, při kterém jsem identifikovala a



analyzovala klíčové pojmy a témata, jež vyplynula z konverzace. Tyto kódy a témata poskytly základní rámec pro další fáze výzkumu.

Součástí předvýzkumného šetření byla také analýza interních dokumentů firmy, které se týkaly vzdělávacích procesů a programů uvnitř organizace. Tato analýza mi umožnila získat podrobnější vhled do existujících vzdělávacích strategií a iniciativ firmy, což bylo nezbytné pro formulaci relevantních otázek a identifikaci možných oblastí ke zlepšení.

Dalším krokem bylo provedení online výzkumu, zaměřeného na zpřístupněné informace o firmě. Tento výzkum zahrnoval přezkoumání dostupných materiálů, jako jsou webové stránky firmy, tiskové zprávy, články a jiné relevantní zdroje. Tento krok poskytl širší kontext a pomohl zmapovat externí obraz firmy.

Na základě rozhovoru, analýzy interních dokumentů a online výzkumu, s ohledem na cíle diplomové práce a výzkumné otázky jsem získala potřebné informace. Tyto informace pak byly využity k vytvoření otázek pro dotazník, který měl za cíl získat kvantitativní data od širšího vzorku respondentů.

Dotazník byl následně distribuován online formou. Telefonicky jsem oslovila celkem 31 respondentů, které jsem požádala o vyplnění dotazníku. Telefonický přístup umožnil zajistit vysokou míru návratnosti a poskytl příležitost pro případné vysvětlení dotazníkových

otázek, čímž se zvýšila přesnost a relevantnost získaných dat. Během hovoru proběhlo obeznámení se zkoumanou problematikou, informace o postupu výzkumu a souhlas s účastí. Respondentům byla přislíbena anonymita a ochrana osobních údajů.

Tento systematický přístup, který kombinoval kvalitativní a kvantitativní metody, umožnil hluboké porozumění výzkumnému problému a poskytl základ pro analýzu a interpretaci výsledků v rámci mé diplomové práce.

7.1 Etika a validita výzkumu

V diplomové práci je kladen důraz na etiku a validitu výzkumu, který zahrnoval realizaci hloubkového polostrukturovaného rozhovoru, analýzu interních dat a dotazníkového šetření. Název firmy je proto po celou dobu anonymní a je skryt za slovním spojením *zkoumaná firma; daná firma* nebo *firma JK*. Účastníci rozhovoru a dotazníkového šetření byli informováni o účelu a postupech výzkumu a poskytli svůj souhlas s účastí. Byla zajištěna jejich anonymita a ochrana osobních údajů. Během tvorby otázek pro rozhovor i dotazník jsem kladla velký důraz na jejich formu a také anonymitu respondentů, protože jsem si vědoma možných nežádoucích dopadů, které by se mohly uskutečnit v případě, že by byla tato anonymita porušena.

Spolehlivost výzkumu byla podpořena pečlivým plánováním a provedením rozhovoru a dotazníků, stejně jako výběrem reprezentativního vzorku respondentů. Byly použity ověřené nástroje pro sběr dat a standardizované postupy, abychom zajistili přesnost a konzistenci výsledků. Tím byly dodrženy etické normy a zajištění vyšší důvěryhodnosti výsledků.

7.2 Koncepce a systém vzdělávání firmy JK

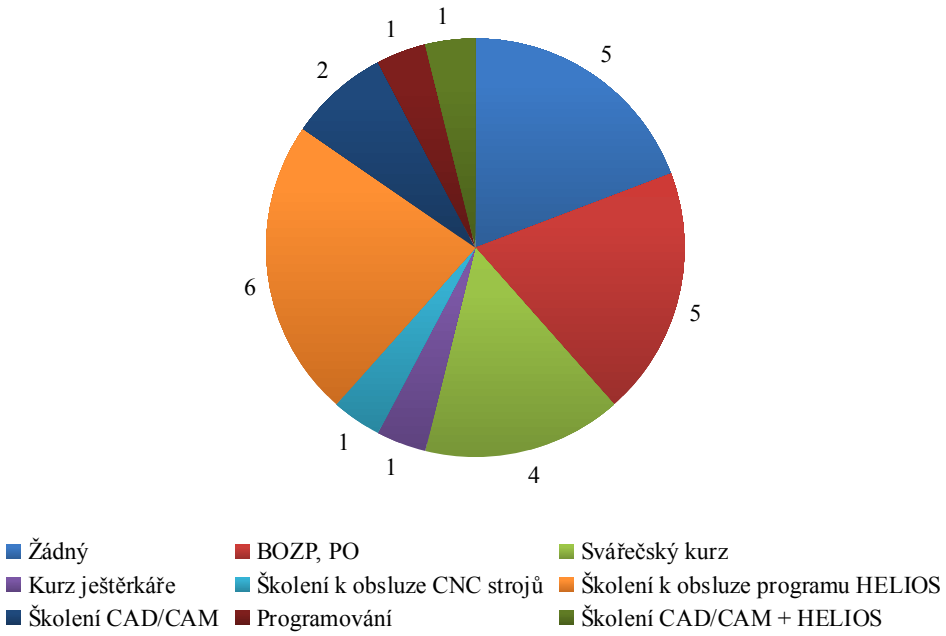
Jak bylo napsáno v teoretické části, koncepce vzdělávání v organizaci definuje základní principy a cíle vzdělávacích aktivit v rámci celé firmy. Měla by být v souladu s celkovou strategií organizace. Na firemní strategii jsem se ptala během hloubkového polostrukturovaného rozhovoru s jedním z jednatelů firmy a ten mi odpověděl následovně: *„Dostat se do podvědomí velkých firem, držet si kvalitu výrobku, držet si klientelu. Konkrétní strategii však vypracovanou nemáme. Sháníme klienty, udržujeme vysokou kvalitu a tím získáváme lepší klientelu, kterou si držíme. Tím jsme schopni konkurovat ostatním firmám ze*

stejné oblasti na trhu.“ Z odpovědi vychází, že neexistuje sepsaná strategie firmy, pouze snaha o vybudování určité klientely a držení kvality výroby a výrobků.

Základními složkami koncepce jsou identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, stanovení vzdělávacích cílů, výběr a návrh vhodných vzdělávacích metod a nástrojů a nakonec hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit. Další podkapitoly se věnují jednotlivým složkám.

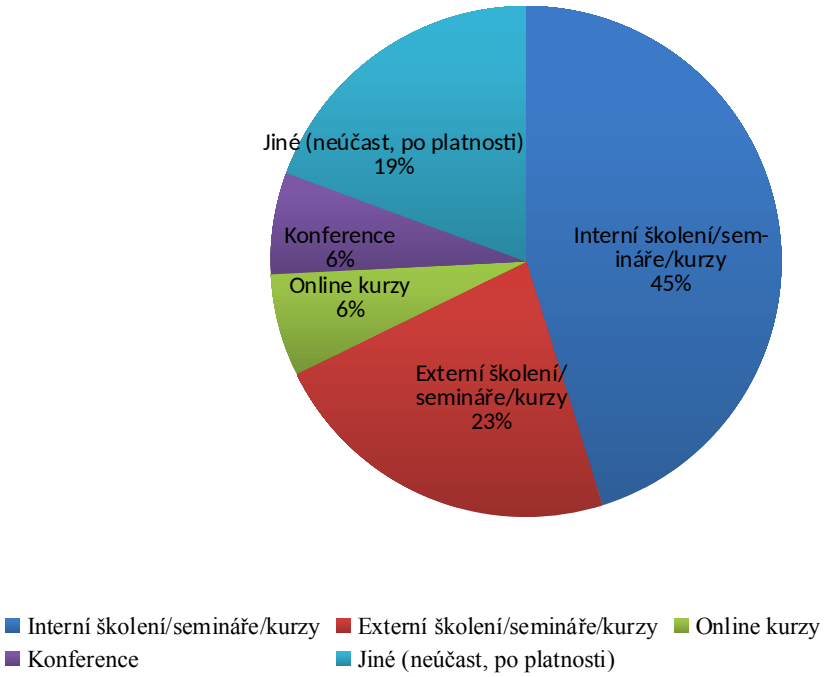
Další série otázek v dotazníku byla věnována vzděláváním programům firmy, účasti a hodnocení zaměstnanců. Zde je velmi zajímavé, že v první otázce na účast/neúčast na vzdělávacích programech odpovědělo 11 respondentů, že se vzdělávacích programů neúčastní. Následovala otázka na konkrétní jmenování vzdělávacích aktivit, kterých se účastnili, kdy jsem specifikovala vzdělávací programy na kurzy a zde už pouze 5 respondentů odpovědělo, že se neúčastnilo. Tomuto jsem mohla předejít větší specifikací pojmu vzdělávacích programů u počáteční otázky.

Graf 6: Absolvovaný vzdělávací program/kurz zaměstnanci firmy



Zdroj: vlastní zpracování

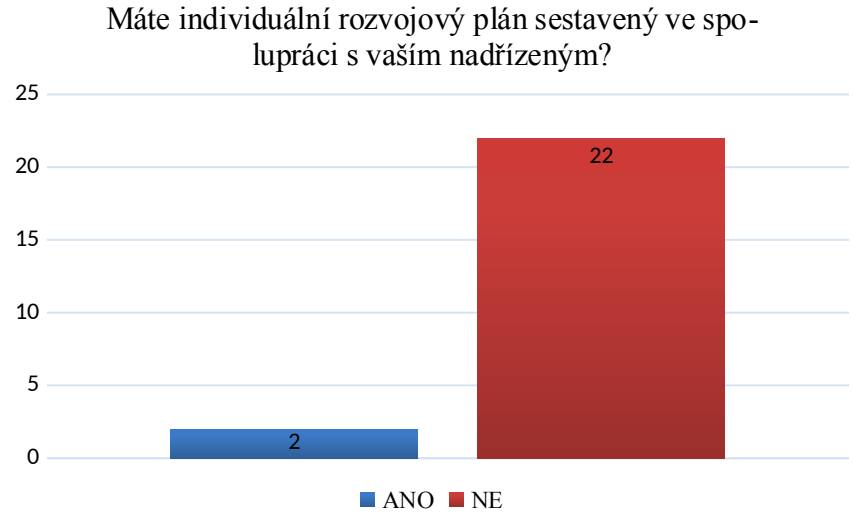
Graf 7: Typy absolvovaných vzdělávacích programů zaměstnanci firmy



Zdroj: vlastní zpracování

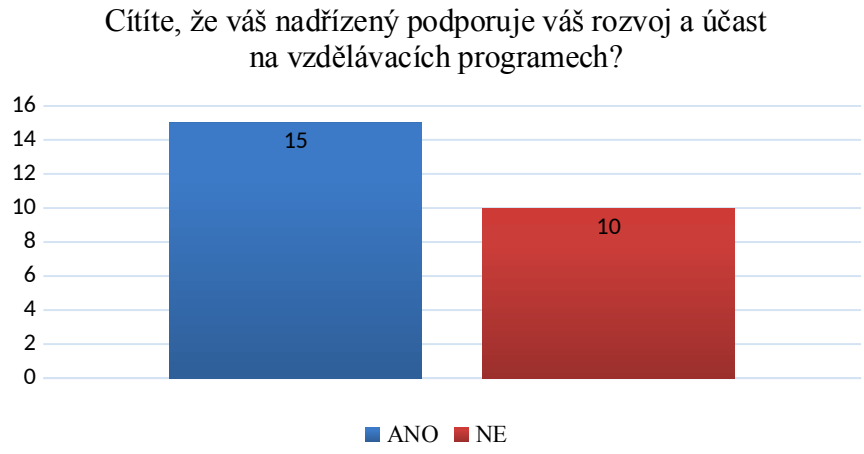
Individuální vzdělávací plán mají ve spolupráci se svým nadřízeným sestaveni pouze 2 z dotazovaných. V této otázce musíme zohlednit dva jednatele firmy, kteří nadřízené nemají a tudíž musejí odpovědět záporně. 83 % respondentů tedy nemá sestavený individuální rozvojový plán se svým nadřízeným (20 dotázaných z 24 = 83,333 %). Podporu rozvoje a účasti na vzdělávacích programech ze strany vedení cítí 2/3 respondentů (15).

Graf 8: Otázka na zjištění účasti na individuálním vzdělávací plánu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Otázka na podporu rozvoje a účasti na vzdělávacích programech zaměstnanců od vedení zkoumané firmy

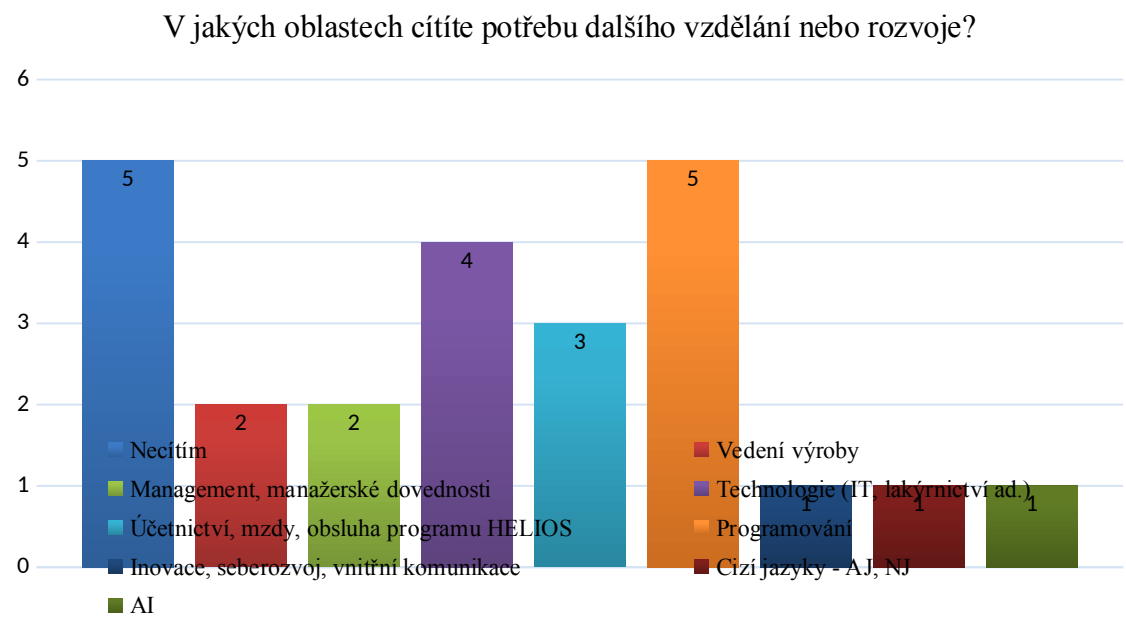


Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na oblasti vzdělávání, ve kterých cítí respondenti potřebu změny je značné, že jsou zaměstnanci více orientováni na tzv. „tvrdé“ dovednosti, a to konkrétně technické dovednosti, ovládání PC programů a účetnictví. „Měkké“ dovednosti, do kterých můžeme zařadit z napsaných odpovědí manažerské dovednosti, vedení výroby, seberozvoj a vnitřní komunikaci, označilo za potřebné změny pouze 5 lidí.

Zaměstnanci nejvíce preferují skupinovou diskusi jako formu vzdělávání (13), následuje frontální výuka (9), mentoring/coaching (8), workshopy a e-learning (5). Účast na vzdělávacích programech preferují zaměstnanci během pracovní doby (15), ale jsou v tomto ohledu flexibilní (10).

Graf 10: Otázka na potřebné oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje pro zkoumanou firmu



Zdroj: vlastní zpracování

Za největší překážku, pro účast na vzdělávacích aktivitách, označili respondenti nedostatek času (12), hned poté nedostatečnou podporu ze strany vedení (5), 3 respondenti označili za překážku nízkou relevanci programů pro jejich práci. V *Jiných:* se u odpovědí objevila lenost, nezájem, finanční náročnosti kurzů a nedostatečné softwarové vybavení pro účast na online kurzech.

Nejvíce motivováni pro účast na vzdělávacích aktivitách by byli zaměstnanci pro finanční odměnu/bonusy (17). 14 jich zvolilo osobní zájem o téma a 7 rozvoj kariéry. Bylo možné vybrat jednu nebo více odpovědí.

7.3 Identifikace vzdělávacích potřeb

K identifikaci vzdělávacích potřeb se musíme zaměřit na vizi, misi, hodnoty a strategické cíle firmy (viz kapitola 5.5 a podkapitola 5.5.1). Identifikací vzdělávacích potřeb firmy s ohledem na její směřování, hodnoty a strategie můžeme přispět ke zlepšení výkonnosti a rozvoji zaměstnanců stejně jako udržení a zlepšení její konkurenceschopnosti.

V prováděném hloubkovém rozhovoru jsem se ptala jak na misi, vizi, tak i hodnoty firmy. Tyto podotázky vycházely ze 3. výzkumné otázky: Jaké jsou vzdělávací potřeby dané firmy? a jsou klíčové pro identifikaci vzdělávacích potřeb samotné organizace.

Na otázku: „Jaká je mise Vaší firmy?“ jednatel společnosti odpověděl následovně: *„Chceme být v tom, co děláme, nejlepší a to jsme (v okrese). Jsme schopni vyrobit to, co ostatní nedokážou, ale není poptávka. Nejsou teď příležitosti kvůli světové krizi (energetika ad.) – energeticky náročné provozy nejsou podporovány, nechtějí do nich investovat. Chybí státní podpora.“* Mise firmy tedy nebyla explicitně řečena, ale z odpovědi vychází, že firma celkově dbá na kvalitu výrobků a schopnosti zaměstnanců plnit složitější zakázky.

Další otázka se týkala vize firmy: „Jaká je vize Vaší firmy?“ Odpověď: *„Udržet se na trhu je to těžké, velké firmy nezadávají malým poptávku, neinvestují.“* Odpověď na tuto otázku se odvíjí od té předchozí. Vize firmy je tedy konkurenceschopnost a udržení se na českém i zahraničním trhu.

Poslední důležitá otázka, sloužící k identifikaci vzdělávací potřeb, se týkala hodnot firmy a zněla: „Jaké jsou hodnoty Vaší firmy?“ *„Kvalitní výrobky, kvalitní obráběči a svářeči (máme ty nejlepší v okrese), kvalitní vybavení.“* Hodnoty firmy jsou tedy založeny na kvalitě výrobků, zaměstnanců a disponováním kvalitního vybavení. Jsou zaměřeny primárně na zákazníka a prosperitu firmy s přesahem do budoucnosti.

Celkově lze zhodnotit, že mise, vize ani hodnoty firmy nejsou zveřejněny v žádných přístupných dokumentech, webových stránkách ani na informačních nástěnkách v budově

firmy. Zaměstnanci se k nim tedy nemohou nijak dostat a je tedy velmi pravděpodobné, že s těmito informacemi nejsou ztotožněni.

Vzdělávací potřeby jsou v této firmě specifikovány pouze v oblasti compliance a regulací, tedy s ohledem na platné právní předpisy a normy, které firma musí splňovat, tzn. povinné školení BOZP (bezpečnost práce) a PO (požární ochrana). Tyto dvě školení jsou povinná pro všechny zaměstnance a vede se evidence o jejich absolvování (viz získané interní dokumenty společnosti). BOZP je doporučené provádět jednou za 2–3 roky. Dva roky jsou pro řadové zaměstnance a tři pro vedoucí pracovníky. PO je se liší tím, že je povinné a k tomuto školení jsou vypracovány i *Tematické plány a časové rozvrhy školení o požární ochraně*, které jsou zpracovávány externí firmou. Firma si vede záznamy o protokolech *O kompletní kontrole dodržování povinností stanovených předpisy o požární ochraně*. Hodnocení a zpětná vazba těchto školení je prováděna zkušebními testy, jak PO tak BOZP. Další školení jsou povinná s ohledem na výkon práce.

Tabulka 9: Název a délka platnosti zaznamenaných školení ve firmě JK

Název školení:	**Platnost:**
Řidiči VZV (vysokozdvižných vozíků)	1 rok
Plazma, VP, laser	1 rok
Svářeč	1 rok
Vazači	neurčito
Obsluha jeřábů	neurčito

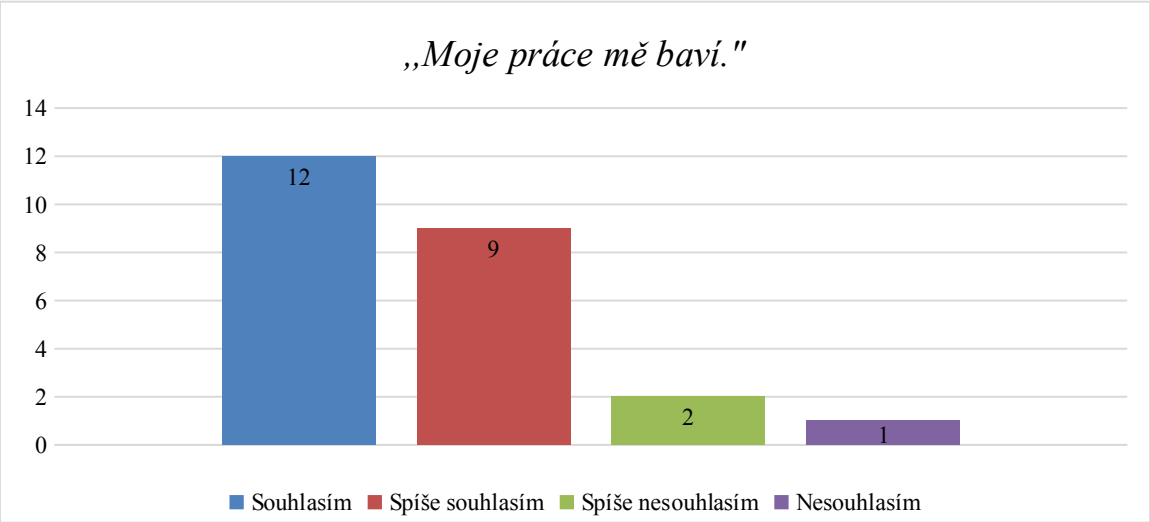
Zdroj: Vlastní zpracování s ohledem na získané interní dokumenty firmy JK

7.4 Spokojenost zaměstnanců

V dotazníkovém šetření bylo věnováno 8 otázek na zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců. Důvodem zařazení těchto otázek do dotazníku bylo zjištění úrovně spokojenosti a motivace zaměstnanců jako možného faktoru ovlivňujícího proces vzdělávání firmy. Struktura zadání byla vždy stejná: *Jak souhlasíte/nesouhlasíte s tímto tvrzením?*, kdy je na výběr vždy jedna ze 4 možností: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.

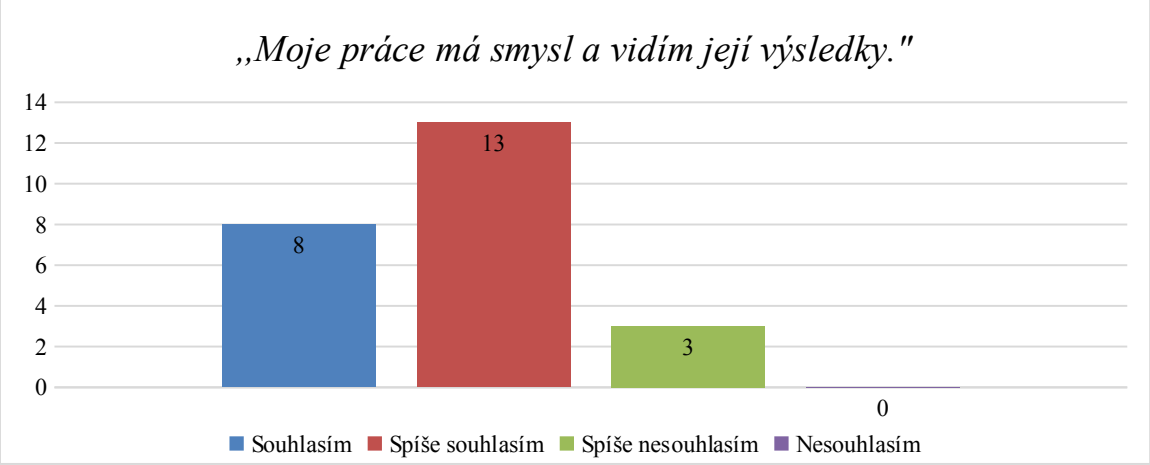
Svoji práci spíše nebaví/nebaví pouze 3 zaměstnance, to samé platí u smyslu práce s ohledem na její výsledky. Výsledek se spokojeností s probíhajícím firemním vzděláváním byl 50/50 v čemž spatřuji otevřenost novým příležitostem a možnou vyšší míru angažovanosti během firemního vzdělávání. 2/3 respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s podporou ze strany vedení ohledně rozvoje, prostoru a podnětů s ohledem na další vzdělávání. Tyto výsledky potvrzují relevantnost odpovědí na otázku z dotazníku (viz výše graf: *Cítíte, že váš nadřízený podporuje váš rozvoj a účast na vzdělávacích programech?*)

Graf 11: První otázka na zjištění úrovně spokojenosti



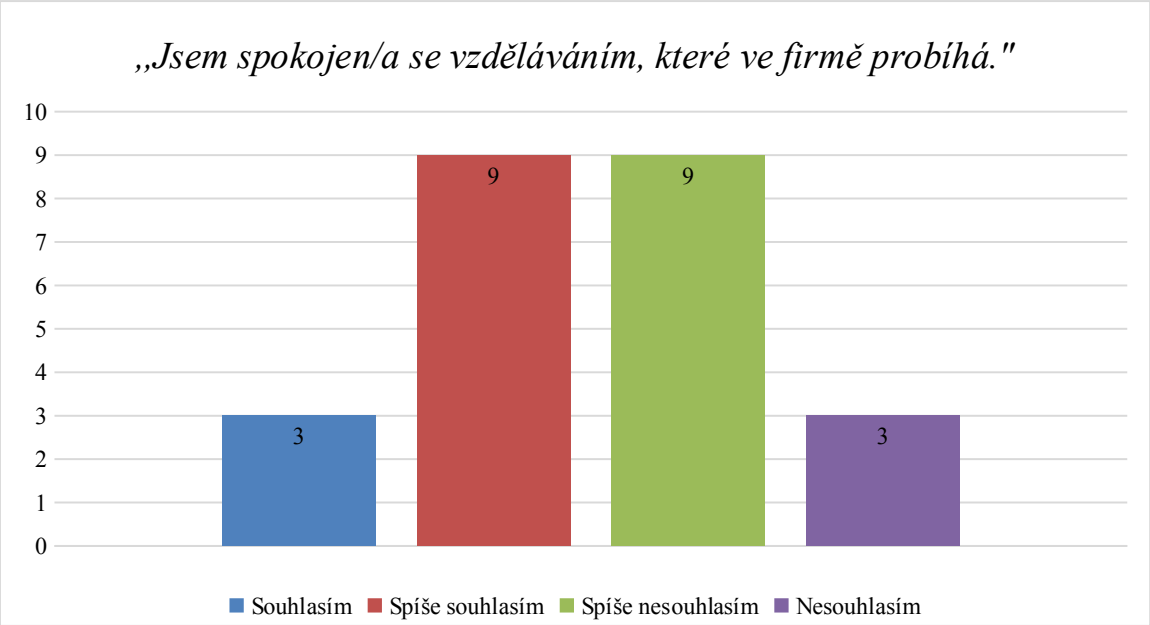
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Druhá otázka na zjištění úrovně spokojenosti



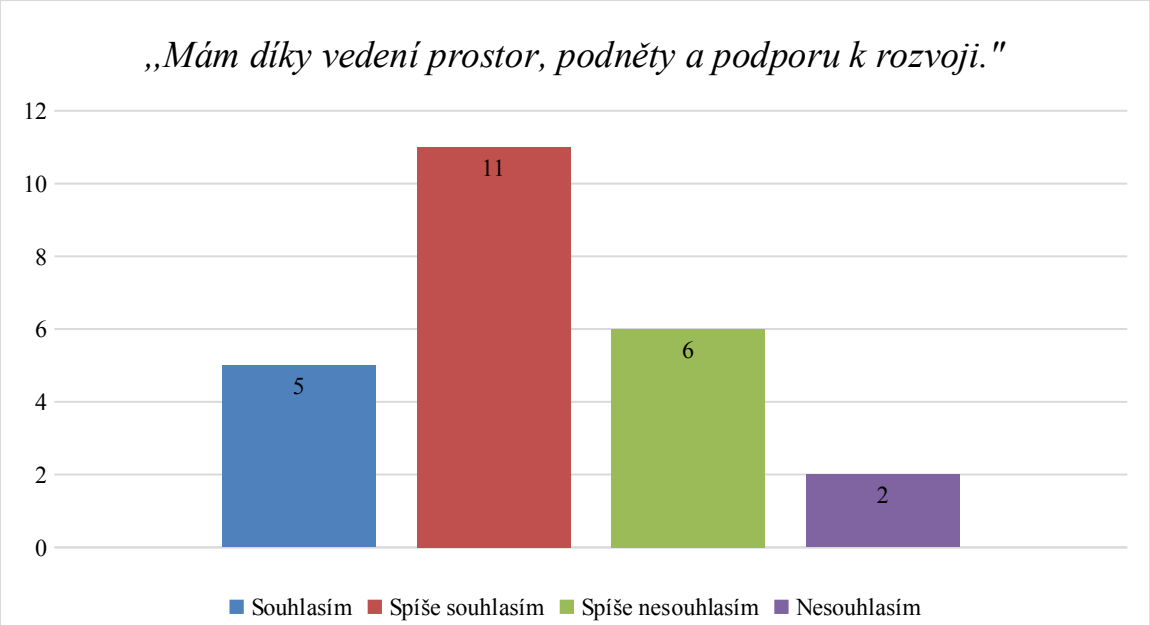
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Třetí otázka na zjištění úrovně spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Čtvrtá otázka na zjištění úrovně spokojenosti

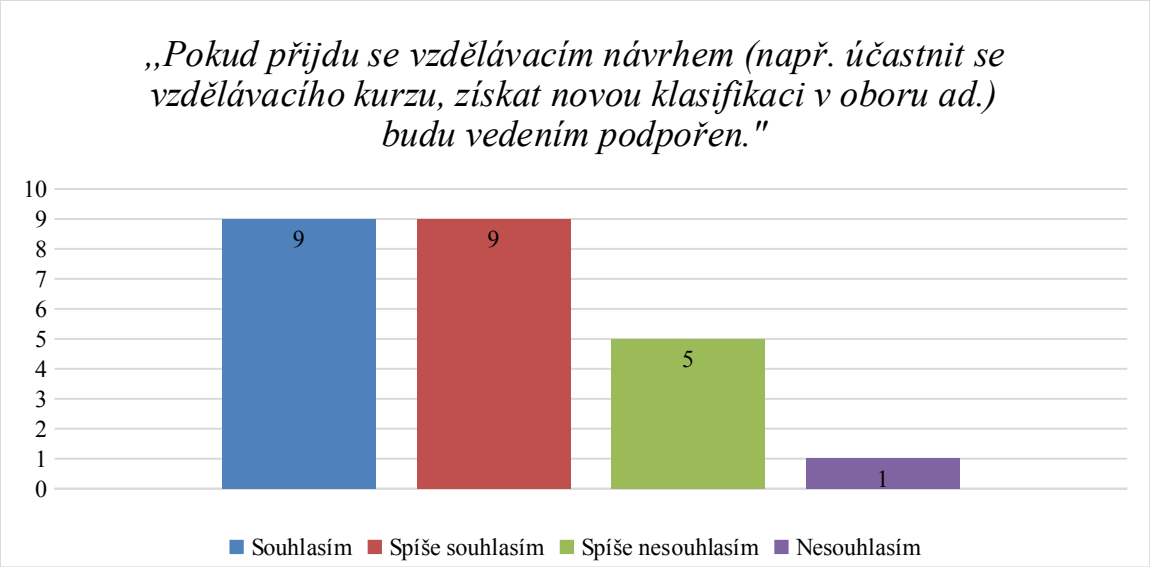


Zdroj: Vlastní zpracování

Podporu při návrhu vlastní vzdělávací iniciativy pociťuje/spíše pociťuje 18 z 24 respondentů. S tvrzením: *„Moje vzdělávací potřeby v rámci firmy (firemního vzdělávání)*

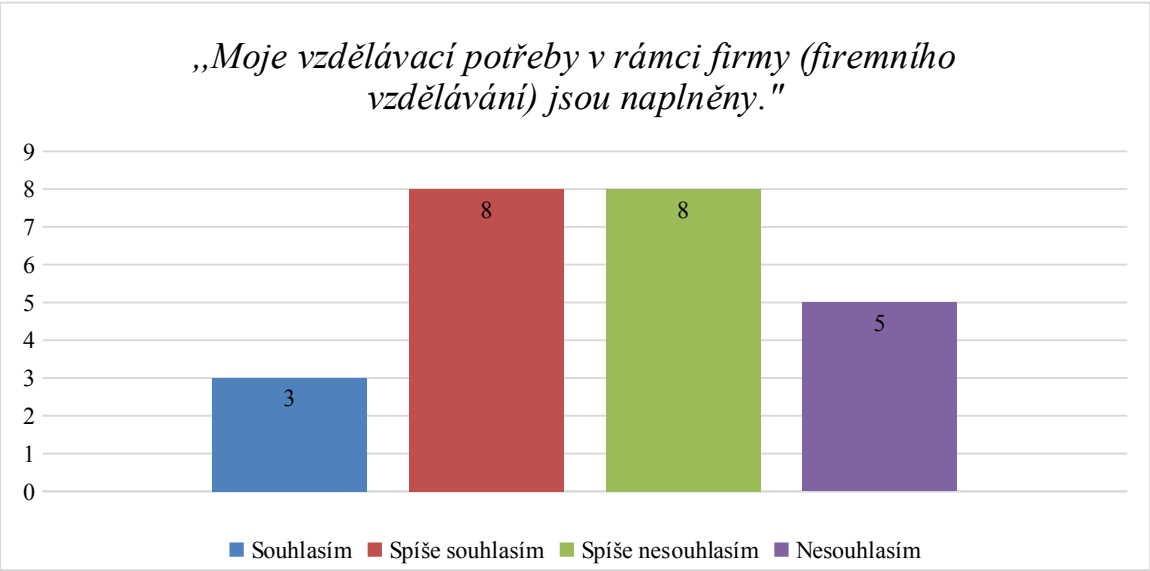
jsou naplněny“ souhlasilo/spíše souhlasilo 11 a spíše nesouhlasilo/nesouhlasilo 13 respondentů. 2/3 respondentů souhlasí/spíše souhlasí s tvrzením, že se podílejí na naplnění firemních cílů díky svým schopnostem získaným vzděláváním. Potřebu se dále vzdělávat a získávat nové schopnosti cítí 14 respondentů z dotazovaných 24.

Graf 15: Pátá otázka na zjištění úrovně spokojenosti



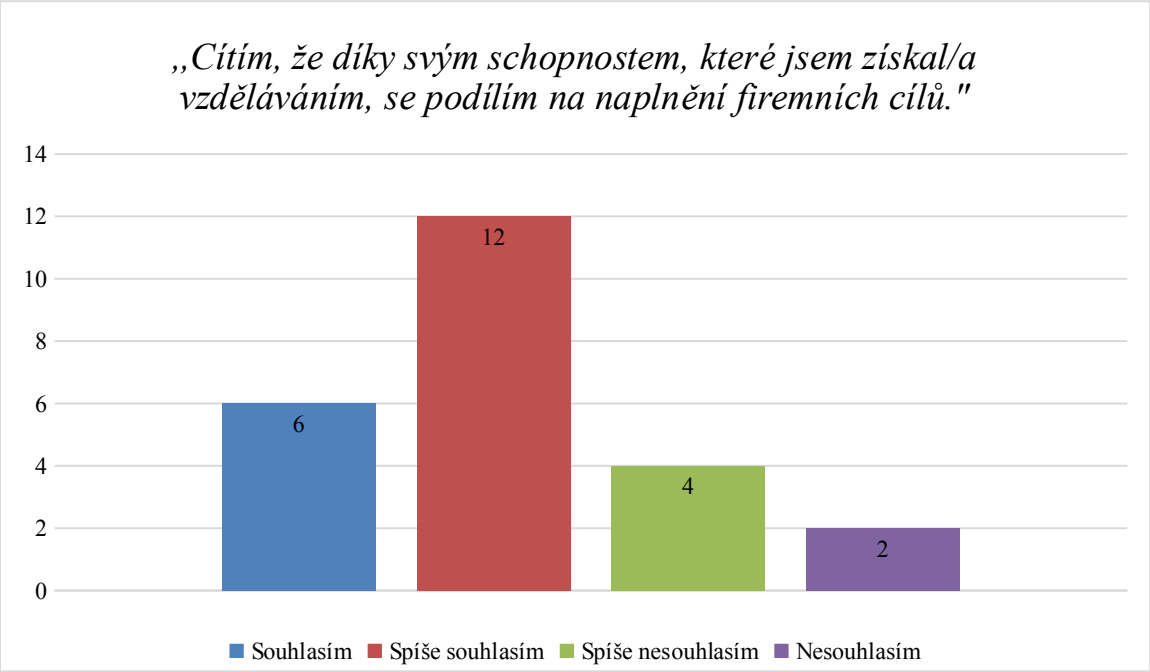
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Šestá otázka na zjištění úrovně spokojenosti



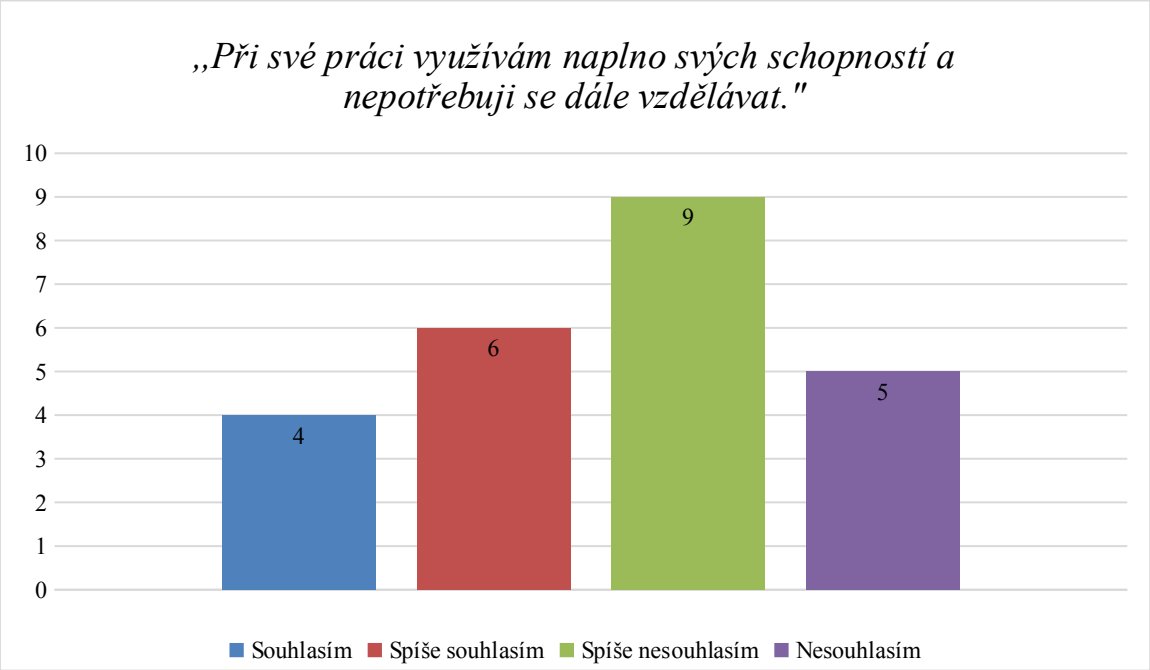
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Sedmá otázka na zjištění úrovně spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Osmá otázka na zjištění úrovně spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově lze zhodnotit, že zaměstnanci jsou spokojení/spíše spokojeni, nežli naopak. Je zde otevřenost pro zavádění a účast na vzdělávacích aktivitách. Zaměstnanci, kteří se cítí

méně spokojeni/nespokojeni se současným přístupem ke vzdělávání ve firmě se v dotazníku více vyjadřují k možným bariérám, ale také přispívají různými návrhy vzdělávacích aktivit a jak přispět k lepšímu průběhu firemního vzdělávání.

Zaměstnanci se chtějí účastnit vzdělávacích programů v oblastech, ve kterých vidí největší nedostatky s ohledem na vzdělávání (viz graf: *V jakých oblastech cítíte potřebu dalšího vzdělávání nebo rozvoje?*) ¼ zaměstnanců buď neví, jakých programů by se účastnila nebo se nechce účastnit vůbec. Ve dvou odpovědích byla značná nechuť k vedení vzdělávacích aktivit nebo k nenaplnění očekávání.

7.5 Stanovení vzdělávacích cílů

Stanovení vzdělávacích cílů v této podkapitole bude probíhat mimo vzdělávání v oblasti compliance a regulací. A to z důvodu, že se nejedná o interní činnosti firmy probíhající z vlastní iniciativy, ale jsou prováděna na základě právních povinností souvisejících s existencí samotné organizace.

Procesu stanovování vzdělávacích cílů předchází analýza potřeb firmy. Tuto analýzu můžeme získat identifikací strategických cílů firmy, tedy zjištěním krátkodobých a dlouhodobých cílů firmy nebo provedením SWOT analýzy. S ohledem na prováděný rozhovor, kdy cíle nejsou jasně specifikované, zvolím SWOT analýzu, která vychází z výsledků kvalitativního i kvantitativního výzkumu.

Tabulka 10: **SWOT analýza zkoumané firmy**

	pozitivní	**negativní**
ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	**SILNÉ STRÁNKY**	**SLABÉ STRÁNKY**
	Kvalitní produkty	Závislost na dodavatelích
	Kvalitní vybavení	Firemní kultura
	Kvalitní zaměstnanci	Komunikace
ANALÝZA VĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	**PŘÍLEŽITOSTI**	**HROZBY**
	Noví klienti – nové poptávky	Vyšší ceny energií
	Nové technologie	Nepodpora státem

		Méně zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování SWOT analýzy s ohledem na prováděný rozhovor a výsledky dotazníku

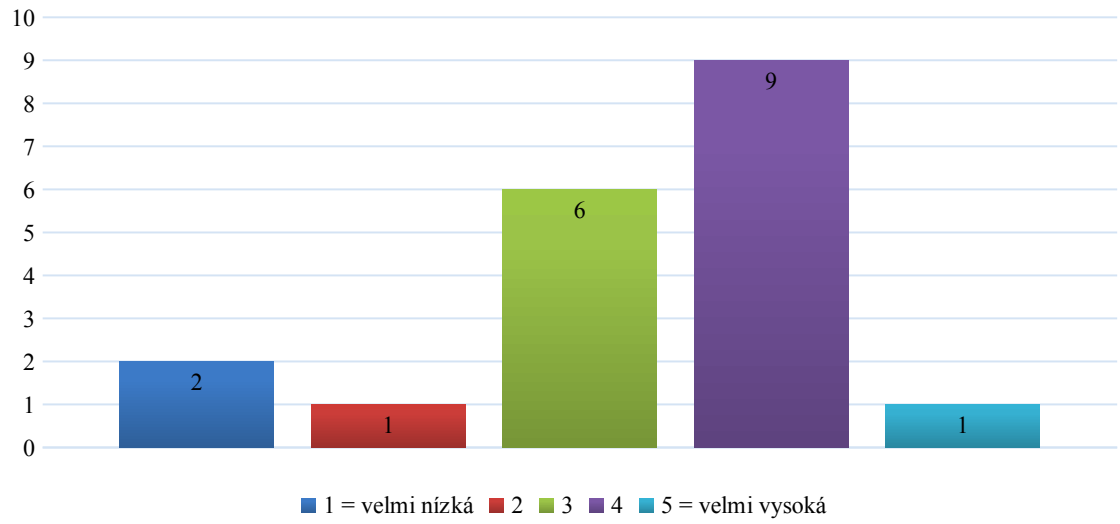
Na základě výsledků před-výzkumného, jsem stanovila důležité oblasti vzdělávacích cílů pro firmu JK následovně:

- stanovení strategických cílů s důrazem na vizi, misi a hodnoty firmy,
- optimalizaci řízení lidských zdrojů v organizaci,
- zvýšení vnitřní motivace zaměstnanců,
- zvýšení participace zaměstnanců na naplňování strategických cílů organizace
- zlepšení komunikace mezi zaměstnanci.

7.6 Hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit

Z pozice zaměstnanců jsou absolvované vzdělávací programy v průměru dostačující. 7 z 24 dotazovaných přišla s nápadem pro zavedení vzdělávací činnosti v různých oblastech jejich pracovní činnosti s návrhem na jejich úspěšnou aplikaci (viz otázka 25 v dotazníku). Mezi návrhy je iniciace ze strany vedení, ale také samotných zaměstnanců, kdy je kladen důraz právě na chybnost existence vzdělávací strategie firmy.

Graf 19: Hodnocení kvality a užitečnosti absolvovaných vzdělávacích programů



Zdroj: Vlastní zpracování

Firma uvnitř organizace nepracuje s žádným z modelů hodnocení, bylo by však zajímavé aplikovat Kirkpatrickův model hodnocení například také na povinná školení BOZP a PO, kterých se účastní všichni zaměstnanci a jsou hodnocena externí firmou prostřednictvím testů. Hodnocení by poté odhalilo kvalitu samotného školení i přístupu jednotlivých zaměstnanců. Z prováděné analýzy však není možné získat odpovědi pro jednotlivé úrovně tohoto modelu. Jeden z respondentů v poslední otázce dotazníku označil tato školení za nedostatečná s ohledem na chybějící informace od školitelů.

8 Návrh nové vzdělávací strategie

Návrhem vzdělávací strategie se dostávám k naplnění tématu a cíle mé diplomové práce: *analyzovat současný stav vzdělávacích procesů a programů ve zkoumané firmě, identifikovat klíčové oblasti, ve kterých je potřeba vzdělávat zaměstnance firmy a zjistit, jaký je přístup ke vzdělávání zaměstnanců. Dalším z cílů je zhodnotit potřeby a preference zaměstnanců v kontextu vzdělávání a rozvoje jejich dovedností. Na základě získaných dat navrhnout novou vzdělávací strategii, která je přizpůsobena konkrétním potřebám firmy a zaměstnanců a nakonec poskytnout doporučení pro implementaci navržené strategie*.

V souladu se získanými informacemi prostřednictvím kvalitativního a kvantitativního šetření jsem došla k závěru, že navrhnu doporučení, která by měla sloužit jako podklad pro vytvoření obligatorní vzdělávací strategie. Během návrhu strategie je brán ohled na činnost organizace, její aktuální přístup ke koncepci a systému vzdělávání, charakteristiku respondentů i jejich jednotlivých výpovědí.

V této kapitole budu vycházet ze získaných poznatků všech předchozích kapitol. Nejprve se budu zabývat argumenty pro k návrh vzdělávací strategie firmy JK. Poté se zaměřím na diagnostiku empirické části, ze které vyvodím komplexní stav vzdělávacích procesů a programů ve firmě, přístup k nim, potřeby a preference. Z empirických poznatků nadále zjistím možná negativa a pozitiva s ohledem na tvorbu nové vzdělávací strategie.

V závěru této kapitoly navrhnu konkrétní doporučení pro zavedení nové vzdělávací strategie a také se budu zabývat novými vzdělávacími trendy, které budou konkretizovány na danou firmu JK.

8.1 Výchozí argumentace pro návrh vzdělávací strategie

Před samotným zaváděním vzdělávacích procesů je zapotřebí definovat koncepci a systém vzdělávání organizace (viz kapitola 5.3). Je také důležité stanovit, jak je ve firmě nastaven management lidských zdrojů, který je v rámci jejich rozvoje důležitý pro posílení konkurenceschopnosti organizace, vysvětlované v kapitole 2. Tvorba vzdělávací strategie se skládá z několika částí. Prvním krokem je identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, která se skládá ze současných schopností, aktuálního stavu a požadovaných dovedností. Z t oho vyvodíme vzdělávací cíle a poté následuje návrh a implementace vhodné vzdělávací

strategie. Nakonec je provedeno hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit, popisované v kapitole 5.3.

K zjištění těchto informací jsem došla prostřednictvím prováděného dotazníkového šetření, kde jsem se v kapitole 7.2 zabývala koncepcí a systémem vzdělávání v dané firmě JK, v kapitole 7.3 jsem identifikovala vzdělávací potřeby firmy. S ohledem na spokojenost zaměstnanců, která je klíčovým faktorem pro úspěšné fungování každé organizaci a má vliv na výkon, efektivitu a celkovou atmosféru v pracovním prostředí (viz kapitola 3), docházím ke stanovení vhodných vzdělávacích cílů dané firmy.

8.2 Diagnostika empirické části

Ze zjištěných teoretických i empirických poznatků docházím k závěru, že firma postrádá základní pilíře, které jsou signifikantní pro tvorbu strategie a její následné implementace.

8.2.1 Zjištěná negativa s ohledem na tvorbu nové vzdělávací strategie

Diagnostikované nedostatky organizace jsou sepsány postupně podle fází vzdělávacího procesu, a to s ohledem na zjištěné informace prostřednictvím realizovaného výzkumu, kde shrnu již zjištěné poznatky.

Současná koncepce řízení lidských zdrojů je nedostačující s ohledem na aplikaci vzdělávacího procesu. Firma nepracuje s žádným modelem ani strategií pro řízení lidských zdrojů. Tento fakt brání organizaci systematicky plánovat, vyvíjet a řídit lidské zdroje v rámci organizace na vyšší úrovni (viz kapitola 2.1 a 2.3).

V rámci identifikační fáze vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve firmě chybí zpracované popisy práce zaměstnanců viz otázka 26 v dotazníku, kdy jeden z respondentů odpovídá v rámci dalších komentářů k tématu následovně: chybí „*přesné stanovení náplní práce pro dané pozice, k tomu navázané vzdělávací programy. Dále pravidelné roční nastavení plánu očekávání od pracovníka (sezení face to face vedoucí a pracovník) a k tomu na konci roku i pravidelné zhodnocení plnění očekávání. Na základě toho případné další stanovení vzdělávání. Dle plnění očekávání a účasti na dalším vzdělávání (přínos pro firmu) pak upravit mzdové odměňování, či stanovovat výši odměň, popř. i roční odměnu*.“

Celková strategie a kultura organizace není explicitně definována. Zaměstnanci tudíž nemohou být se strategií a kulturou organizace úplně ztotožněni a jednat v souladu s nimi. Tento fakt také vylučuje jejich propojení s koncepcí a systémem vzdělávání firmy a omezuje tak schopnost flexibility a přizpůsobivosti na měnící se požadavky organizace a zaměstnanců (viz kapitola 5.3).

Zaměstnanci nejsou informováni o vzdělávacích aktivitách probíhajících v rámci organizace (viz kapitola 7.2). To také vykazuje graf č. 5, ze kterého vyplývá, že velká část zaměstnanců nepovažuje povinné vzdělávací aktivity realizované v souladu s právními předpisy a normami za absolvované vzdělávací programy/kurzy firmy. Mimo školení k obsluze programu Helios, které bylo realizováno po iniciativě některých zaměstnanců, ve firmě aktivně neprobíhají žádné vzdělávací programy a procesy.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 7.3, vzdělávací potřeby jsou ve firmě identifikovány pouze v oblasti compliance a regulací. Tato zákonem stanovená školení jsou realizována prostřednictvím externí společnosti, a to formou frontální výuky a výstupním testem jako prostředkem pro hodnocení úspěšného plnění. Jeden ze zaměstnanců tato školení označil za „*nedostatečná a nevěnující se dostatečně tématu*“ (viz otázka 26 v dotazníku). Současný vzdělávací proces organizace probíhá zejména s ohledem na již zmíněná zákonem stanovená školení nebo v rámci akutnosti situace. Vzdělávací proces není proto perspektivní s ohledem na budoucnost.

Polovina zaměstnanců je nespokojena s aktuálním přístupem organizace k podnikovému vzdělávání. Z odpovědí vyplývá, že ne všichni cítí podporu vedení v tomto kontextu a více než polovina oslovených zaměstnanců cítí potřebu naplnění vzdělávacích potřeb v rámci firmy. Za problém označil jeden z respondentů chybějící „*efektivní komunikaci na různých úrovních a její trénink*“ (viz otázka 26 v dotazníku).

Organizace aktivně nepracuje s žádnou z andragogických vzdělávacích metod zmíněných v kapitole 4.2 ani 4.4.

Zkoumaná firma nepracuje interně s žádným hodnotícím systémem probíhajících vzdělávacích aktivit (viz kapitola 7.7). Efektivita firemního vzdělávání ve firmě není

vyhodnocována systematicky. Pracuje se pouze s předpokladem využití nově získaných schopností realizovaného kurzu, např. svářečského, v praxi.

Vzdělávací systém organizace označuji jako nesystematický, kdy jsem nebyla schopna identifikovat všechny jeho signifikantní fáze. Toto hodnocení nebere v potaz externě realizované vzdělávací školení zaměstnanců.

8.2.2 Zjištěná pozitiva s ohledem na tvorbu nové vzdělávací strategie

Ze zjištěných dat, a to převážně z odpovědí na otázky v dotazníku týkající se spokojenosti, můžeme říci, že zaměstnanci jsou otevřeni možnosti zavádění nových vzdělávacích aktivit ve firmě. Zaměstnanci se chtějí podílet na naplňování firemních cílů, jejich práce je baví a vidí její výsledky, což je velmi důležité pro udržení motivace a spokojenosti (viz kapitola 3).

Tato zjištění mohou pozitivně ovlivnit tvorbu a implementaci nové vzdělávací strategie ve firmě JK.

8.3 Konkrétní doporučení pro zavedení nové vzdělávací strategie ve firmě JK

Po provedení celkové analýzy firmy JK se zaměřením na její vzdělávací strategii a aktivity a s ohledem na stanovené cíle této diplomové práce, navrhuji následující doporučení, které budou podkladem pro návrh nové vzdělávací strategie a její implementace.

Jako první navrhuji sepsat vizi, misi, hodnoty a také firemní strategii, zpřístupnit ji všem zaměstnancům a hlavně dohlédnout na to, že všichni zaměstnanci jsou s těmito informacemi obeznámeni, souhlasí s nimi a chtějí se podílet na dosahování firemních cílů společně. Hodnoty firmy doporučuji specifikovat s orientací na vnitřní strukturu společnosti, tedy na zaměstnance, například vzdělávání a rozvoj, důvěru a otevřenost s velkým důrazem na komunikaci. Zároveň musí být v definicích reflektována celková činnost a zaměření organizace. Stanovení jasné vize, mise a firemní strategie je úkolem vedoucích pracovníků firmy, v tomto případě jednatelů, kteří firmu vybudovali. Navrhuji výsledek, stejně jako hodnoty firmy, prezentovat ostatním zaměstnancům a nechat jim možnost podílet se na jejich úpravě či vytváření vyjádřením svého názoru.

Dalším krokem je vytvořit podrobně zpracované popisy práce zaměstnanců. Tento popis by měl obsahovat úkoly a činnosti, které jsou pro zaměstnance na dané pozici závazné v rámci podepsané pracovní smlouvy. Popis by měl obsahovat také výkonnostní cíle a jejich prioritizaci pro možnosti objektivního měření. Každý zaměstnanec by měl mít po této fázi možnost vytvoření individuálního vzdělávacího plánu s ohledem na podnikové cíle organizace a strategii organizace. Od toho by se mělo odvíjet také mzdové odměňování, tedy stanovení výše odměn, případně stanovení výše roční odměny při splnění domluvených podmínek.

Uskutečněním těchto dvou hlavních kroků by mělo dojít k úspěšné identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců a možnosti výběru vhodných vzdělávacích cílů. V kapitole 7.5 jsem pomocí SWOT analýzy, zpracované prostřednictvím získaných empirických dat, identifikovala slabé a silné stránky vnitřního prostředí firmy a příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Doporučuji tuto analýzu vytvořit za pomoci vedoucích pracovníků firmy, kdy budou získané informace relevantnější. Na základě výsledků analýzy můžeme vytvořit relevantní vzdělávací cíle s ohledem na aktuální stav společnosti.

Za nejdůležitější vzdělávací cíle, na které by se měla firma zaměřit jako první, označuji: stanovení strategických cílů s důrazem na vizi, misi a hodnoty firmy; optimalizaci řízení lidských zdrojů v organizaci a zlepšení komunikace mezi zaměstnanci. K realizaci prvního z cílů jsem se vyjadřovala na začátku kapitoly. Pro optimalizaci řízení lidských zdrojů bych doporučila výběr a aplikaci Harvardského modelu, který klade důraz na růst jednotlivců a organizace a začíná již u výběru zaměstnanců, kteří sdílejí hodnoty a motivaci firemní kultury a jejich cílů, jak popisuji v kapitole 2.3.2. Tento model se velmi dobře hodí do implementace nové vzdělávací strategie, protože kopíruje některé její fáze. Pro zlepšení komunikace napříč celou firmou doporučuji zavést pravidelné a strukturované schůzky v rámci celé organizace. Komunikace by měla být transparentní s důrazem na otevřenost, tedy možnost projevu názorů každého zaměstnance. Důležité je také zavést funkční komunikační kanály a platformy, přes které bude komunikace probíhat a ujistit se, že každý ví, jak se ovládají. V rámci komunikace je důležitá zpětná vazba. Doporučuji v rámci oddělení zavést pravidelné individuální schůzky, například 1:1, kde získá zaměstnanec mimo jiné také zpětnou vazbu. Dále doporučuji firemní teambuildingy. Vedoucí

zaměstnanci by měli absolvovat školení zaměřená na rozvoj komunikačních schopností a dovedností. Aplikace těchto doporučení mohou vést k větší efektivitě, spolupráci a spokojenosti zaměstnanců firmy JK.

Doporučuji zavést práci se vzdělávacími metodami a to s ohledem na požadavky zaměstnanců (viz otázka 12 a 13 v dotazníku). Aktuálně zaměstnanci nejvíce preferují vzdělávání formou diskuse. Doporučuji však vyzkoušet více vzdělávacích metod, které popisuji v kapitolách 4.2 a 4.4, a poté zvolit tu nejúčinnější. Pro tento typ organizace však navrhuji metody coachingu, mentoringu a counsellingu, která nejsou finančně náročné a jsou specificky voleny pro každou vyskytující se cílovou skupinu ve firmě JK.

Pro hodnocení efektivity vzdělávacích programů doporučuji využití Kirkpatrickova modelu hodnocení, který podrobně popisuji v kapitole 5.7. Aplikace modelu je časově nenáročná, protože se jedná o zjištění odpovědí na 4 jednoduché otázky, které však dávají velkou vypovídající hodnotu o prováděném vzdělávacím programu.

Zavádění veškerých kroků bude časově i finančně náročné. S ohledem na budoucnost však umožňuje firmě zvýšit konkurenceschopnost na trhu a to prostřednictvím získání větší úrovně vzdělanosti a participaci zaměstnanců na celkovém chodu organizace.

8.4 Doporučení pro zavedení nové vzdělávací strategie v kontextu nových vzdělávacích trendů

V teoretické části se věnuji modernímu pojetí některých témat kapitol. V souladu s tě mito poznatky doporučím integraci různých prvků pro firmu JK a promítnu tak nové vzdělávací trendy i do jejich vzdělávací strategie. Jsem si vědoma toho, že realizace těchto doporučení je možná až po zavedení signifikantních kroků popisovaných v kapitole 8.3.

V současné době čelí malé strojírenské firmy rychlým změnám v technologickém a ekonomickém prostředí. Aby firma zůstala konkurenceschopná a adaptabilní, je klíčové investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců (viz kapitola 5.1). Vzdělávací strategie by měla reflektovat moderní trendy, které přináší Průmysl 4.0, a přizpůsobit se specifickým potřebám strojírenského odvětví. Průmysl 4.0 představuje čtvrtou průmyslovou revoluci, která se vyznačuje integrací pokročilých technologií jako je umělá inteligence a

automatizace. Tento trend vyžaduje nové dovednosti a kompetence od pracovní síly, což klade důraz na potřebu neustálého vzdělávání a rekvalifikace.

Pro malou strojírenskou firmu je důležité zaměřit se na zvýšení digitální gramotnosti zaměstnanců, což zahrnuje základní i pokročilé dovednosti v oblasti IT a specifické softwarové nástroje používané v průmyslu. Doporučuji aplikaci hybridní metody a tedy vytvoření hybridních programů, které zahrnují například workshopy, semináře a online moduly, které mohou být velmi efektivní (viz kapitola 4.4.3).

Dalším klíčovým trendem je personalizace vzdělávání pomocí adaptivního vzdělávacího systému, který zmiňuji již v kapitole 8.3. Tento systém se přizpůsobuje individuálním potřebám a schopnostem každého zaměstnance. Využití analýzy dat k identifikaci vzdělávacích potřeb a vytváření personalizovaných vzdělávacích plánů zajišťuje, že každý zaměstnanec dostane přesně to, co potřebuje.

Gamifikace, tedy použití herních prvků a technik k zvýšení zapojení a motivace zaměstnanců během vzdělávacích aktivit, může být také velmi účinná. Navrhuji vyzkoušet implementovat soutěže, odměny a herní úkoly do vzdělávacích programů a tím zvýšit angažovanost a motivaci k učení.

Adopce moderních vzdělávacích trendů je nezbytná pro udržení konkurenceschopnosti a inovativnosti malé strojírenské firmy. Vzdělávací strategie zaměřená na digitální gramotnost, hybridní formy učení a personalizaci pomůže zaměstnancům adaptovat se na rychle se měnící technologické prostředí a přispěje k dlouhodobému úspěchu firmy.

Závěr

Diplomová práce se věnuje návrhu vzdělávací strategie v malé firmě. Správně navržená a aplikovaná vzdělávací strategie je důležitá pro zajištění dlouhodobého úspěchu, efektivního fungování a konkurenceschopnosti firmy, a to i v rámci její vnitřní struktury. Význam kvalitního vzdělávání se projevuje především v rychle se měnícím technologickém prostředí, kde je nutné, aby zaměstnanci neustále zlepšovali své dovednosti a znalosti. Teoretická část prostřednictvím odborné literatury představuje témata podnikového vzdělávání v malých firmách, pojetí lidských zdrojů a vzdělávacích strategií v organizacích a poskytla tím základní rámec, který byl stěžejní pro výzkum této diplomové práce.

Empirická část diplomové práce se věnuje výzkumnému šetření, kterému předcházelo šetření předvýzkumné. Předvýzkumné šetření obsahuje výzkum kvalitativní formou a to konkrétně provedením hloubkového polostrukturovaného rozhovoru s jedním z jednatelů a dále analýzu interních dokumentů firmy v rámci podnikového vzdělávání. Hlavní výzkumné šetření bylo prováděno kvantitativní formou za využití dotazníkového šetření jako výzkumného nástroje, jehož cílem bylo analyzovat současný stav vzdělávacích procesů a programů ve zkoumané firmě a identifikovat potřeby a preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Toto šetření poskytlo cenné informace o aktuálních vzdělávacích metodách a formách aplikovaných ve firmě. Byli osloveni všichni zaměstnanci firmy, kteří se vzdělávání účastní, nebo mají možnost se na vzdělávání ve firmě podílet. Výsledná data byla statisticky zpracována a jednotlivě okomentována. Empirická část kopíruje fáze vzdělávací strategie, které jsou konkrétně popsány v teoretické části diplomové práce.

Výsledky výzkumu ukazují na chybějící základní pilíře ve firmě, na kterých se dá vzdělávací strategie postavit. Organizace postrádá sepsání a transparentní představení vize, mise a hodnot firmy, stejně jako celé firemní strategie. Firma nemá vytvořen žádný vzdělávací plán v krátkodobém ani dlouhodobém hledisku. Zaměstnanci cítí potřebu dalšího profesního vzdělávání, jsou otevřeni a motivováni k účasti na vzdělávacích aktivitách v rámci firmy, kde upřednostňují vzdělávání během pracovní doby diskusní formou. Aktuální přístup firmy ke vzdělávání označují jako nedostačující. S ohledem na výsledky výzkumu jsem firmě JK doporučila implementaci základních prvků pro možnost vytvoření

nové vzdělávací strategie, a to s ohledem na potřeby a preference zaměstnanců v kontextu vzdělávání a rozvoje jejich profesních dovedností.

Přínosem této práce je nejen identifikace problémů a potřeb v oblasti vzdělávání zaměstnanců firmy JK, ale také návrh konkrétních doporučení, která mohou přispět ke zkvalitnění vzdělávacích procesů ve zkoumané firmě. Věřím, že implementace těchto doporučení povede k vytvoření efektivního a motivujícího vzdělávacího prostředí, které podpoří profesní růst zaměstnanců a posílí konkurenceschopnost firmy na českém i zahraničním trhu. Tato práce přispívá k hlubšímu porozumění významu vzdělávacích strategií v malých firmách a poskytuje praktická doporučení pro jejich implementaci a další výzkum.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEER, Michael, 1984. *Managing human assets*. New York: Free Press, 209 s. ISBN 0-02-902390-4.

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management*. 2. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Expert (Grada). Praha: Grada, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 1470 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FRYČ, Jindřich, MATUŠKOVÁ, Zuzana, KATZOVÁ, Pavla, KOVÁŘ, Karel, BERAN, Jaromír et al., 2020. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 118 s. ISBN 978-80-87601-46-4.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*.. Praha: Grada, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KIRKPATRICK, James D. a KIRKPATRICK, Wendy Kayser, 2016. *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria, VA: ATD Press, 256 s. ISBN 978-16-072-8008-8.

KOŠŤÁN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. 136 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 350 s. ISBN 8085943514.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LANGER, Tomáš, 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

LINHART, Josef, 1986. *Základy psychologie učení*: *Vysokoškolská učebnice pro posluchače fakult připravujících učitele.* 1. vyd. Praha: SPN. s. 272. ISBN 14-368-86.

MABEY, Christopher a SALAMAN, Graeme a STOREY, John, 1998. *Human resource management: A Strategic Introduction*. UK: Blackwell Publishers Ltd, 604 p. ISBN 0-631-21145-4.

MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál. 376 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

MCLEOD, John, 2013. *An introduction to counselling*. 5. New York, USA: Open University Press, 699 s. ISBN 978-0-335-24722-6.

MUŽÍK, Jaroslav, 2011. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 399 s. ISBN 978-80-7357-581-6.

PATTON, Michael Quinn, 2001. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. vydání. SAGE Publications Inc, 688 s. ISBN 978-0761919711.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 914 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. 180 s. ISBN 80–247-1074-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládání*. 3., dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 607 s. ISBN 978-80-247-4751-4.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. 156 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

PODANÁ, Radoslava, 2012. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-4519-0.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 1313 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.

SCHUBERT, Martin, PAVLOV, Ivan a NEUPAUER, Zuzana, 2021. *Andragogický model docility*. 1. vydání. Banska Bystrica: Belianum, 145 s. ISBN 978-80-7452-145-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Strategie celoživotního učení ČR, 2007. Praha: MŠMT, 92 s. ISBN 978-80-254-2218-2.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Expert (Grada). Praha: Grada. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VETEŠKA, Jaroslav, KURSCH, MARTIN, 2020. *Vzdělávání dospělých ...: Adult Education ...: proceedings of the ... International Adult Education Conference*: ... Prague, Czech Republic. Prague: Česká andragogická společnost, 334 s. ISBN 978-80-907809-7-2.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. 178 s. ISBN 978-80-907809-1-0.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZOUNEK, Jiří; JUHAŇÁK, Libor; STAUDKOVÁ, Hana a POLÁČEK, Jiří, 2021. *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi: kniha s online podporou*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 1305 s. ISBN 978-80-7676-175-9.

Elektronické zdroje:

Andrianarizaka, Marc, Tiana., Tsisarotina, Maminiaina, René, Alexandre., Rasoamparany, Jean, Marie, 2022. [online] *Employee satisfaction, a factor of financial performance of the company*. International Journal of Applied Science and Engineering Review. [cit. 2024-09-3] Dostupné z: https://www.academia.edu/94437628/Employee_Satisfaction_a_Factor_of_Financial_Performance_of_the_Company.

A.V., Shokhnekh., E.Yu., Naumova., D.V., Latyshev., L.I., Nasonova., G.I., Sidunova., 2018. [online]. *A Digital Educational Environment for Small Businesses within the Context of Strategic Development and Economic Growth*. 39(49). [cit. 2024-15-1] Dostupné z: https://www.revistaespacios.com/a18v39n49/18394929.html.

BECKER, Brain E. a GERHART, Barry, 1996. [online]. *The impact of human resource management on organizational performance progress and prospects*. Academy of Management Journal, 39 (4). [cit. 2024-23-1] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/234021325_The_Impact_of_Human_Resource_Management_on_Organizational_Performance.

Český statistický úřad, 2014. [online]. [cit. 2024-20-3] Dostupné z: https://csu.gov.cz/produkty/13-1134-07-2006-3_1_2_rozvoj_maleho_a_stredniho_podnikani.

Deloitte průzkum: Přes osmdesát procent lídrů tvrdí, že zaměstnanci vykonávají práci mimo svou definovanou pozici – firmy se potřebují zaměřit na individuální dovednosti a

kompetence, 2023. [online]. [cit. 2024-20-3] Dostupné z: https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/hc-trendy-2023.html.

Do, Na, Chi, 2023. [online]. *Benefits of Implementing Project-Based Learning in An English for Business Course*. Journal of ethnic and cultural studies, doi: 10.29333/ejecs/1549. [cit. 2024-21-2]. Dostupné z: https://www.ejecs.org/index.php/JECS/article/view/1549.

Elena, Shirinkina, 2023. [online]. *Educational strategy of the organization and the effectiveness of staff training in the digital economy*. [cit. 2024-20-2] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/367553557_EDUCATIONAL_STRATEGY_OF_THE_ORGANIZATION_AND_THE_EFFECTIVENESS_OF_STAFF_TRAINING_IN_THE_DIGITAL_ECONOMY.

Harel, R., Schwartz, D. and Kaufmann, D., 2021. [online]. "*Organizational culture processes for promoting innovation in small businesses*", EuroMed Journal of Business, Vol. 16 No. 2, pp. 218-240. [cit. 2024-04-3] Dostupné z: https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2020-0027.

Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh. [online]. European Journal of Business and Management. 2015, roč. 7, č. 10, s. 160-175. [cit. 2024-25-2] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/303044021_Impact_of_Organizational_Culture_on_Job_Satisfaction_A_Study_on_Banglalion_Communication_Ltd_Bangladesh.

Impact of Training and Development Programs on Employee Performance. [online]. 215n. l., roč. 5, č. 11. 215n. l. ISSN 2250-3153. [cit. 2024-06-3] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/314231776_Impact_of_Training_and_Development_Programs_on_Employee_Performance.

KARIM, Md Mobarak; CHOUDHURY, Musfiq M.; LATIF, Wasib Bin, 2019. [online]. *The impact of training and development on employees' performance: an analysis of quantitative data.* Noble International Journal of Business and Management Research. [cit. 2024-06-3] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/331147751_THE_IMPACT_OF_TRAINING_A

ND_DEVELOPMENT_ON_EMPLOYEES'_PERFORMANCE_AN_ANALYSIS_OF_QUANTITATIVE_DATA.

Kareem, Mohanad a Hussein, Ibrahim, 2019. [online]. *The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness.* [cit. 2024-03-05] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/270847801_Human_Resource_Management_Models_Aspects_of_Knowledge_Management_and_Corporate_Social_Responsibility.

Lisbon European Council, 2000, [online]. [cit. 2024-20-2] Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm.

Mark Nichols, & Bill Anderson, 2005. [online]. *Strategic e-learning implementation. Journal of Educational Technology & Society*, 8(4), 1–8. [cit. 2024-22-2] Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.8.4.1

Mohamad, Mafuzah & Wan Hanafi, Wan Noordiana & Muhamad Hanapiyah, Zulkefli, 2017. [online]. *Linkaging Training Effectiveness and Job Satisfaction*. [cit. 2024-12-3] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/326734966_Linkaging_Training_Effectiveness_and_Job_Satisfaction.

NEUMAJER, Ondřej, 2020. [online]. *Vzdělávání na dálku přináší zmatky v pojmech*. [cit. 2024-18-3] Dostupné z: https://ondrej.neumajer.cz/vzdelavani-na-dalku-prinasi-zmatky-v-pojmech/.

Nová definice malých a středních podniků, 2006. [online]. ISBN: 92-894-7917-5. [cit. 2024-20-3] Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf.

PALÁTOVÁ, Petra. *Vývoj podnikového vzdělávání od 20. století a jeho současné trendy*, 2008. [online]. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. 2008. [cit. 2024-07-3] Dostupné z: https://theses.cz/id/528a2d/.

Reddy, Vinay & Said, L. & Sengupta, Bikram & Chetlur, Malolan & Costantino, J. & Gopinath, Ajay & Flynt, S. & Balunaini, P. & Vedula, S., 2015. [online]. *Personalized*

Learning Pathways: Enabling intervention creation and tracking. IBM Journal of Research and Development. 59. 4:1-4:14. 10.1147/JRD.2015.2456711. [cit. 2024-07-3] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/284160561_Personalized_Learning_Pathways_Enabling_intervention_creation_and_tracking.

SALANOVA, Anna a KIRMANEN, Sanni, 2010. [online]. *Employee Satisfaction and Work Motivation. Online, bachelor's thesis*. Finland: Mikkeli University of Applied Sciences (MAMK), [cit. 2024-29-3] Dostupné z: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10979/Salanova_Anna_Kirmanen_Sanni.pdf.

Storey, J., 1996. [online]. From Personnel Management to HRM: *The Implications for Teaching*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 33(3), 4-14. [cit. 2024-29-3] Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1177/103841119603300302.

The Deloitte Millennial Survey. Delloitte Global, 2019. [online]. [cit. 2024-05-4]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf.

U.S. Small Business Administration. [online]. [cit. 2024-10-4] Dostupné z: https://www.sba.gov.

Winning The War For Talent: Small Business Strategies For A Tough Job Market. Online. Forbes. 2024, [online]. roč. 2024, č. 1. [cit. 2024-12-4] Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2024/01/18/winning-the-war-for-talent-small-business-strategies-for-a-tough-job-market/.

Seznam schémat, tabulek a grafů

Seznam schémat

Schéma 1: Aktivity řízení lidských zdrojů……16

Schéma 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa……23

Schéma 3: Herzberg-hygienické a motivační potřeby……...24

Schéma 4: Motivační typy podle J. Plamínka……26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení andragogických metod……...32

Tabulka 2: Rozdělení andragogických metod – podle místa realizace……..33

Tabulka 3: Rozdělení andragogických metod – podle zaměření……...33

Tabulka 4: Silné a slabé stránky koučinku……37

Tabulka 5: Silné a slabé stránky mentoringu……38

Tabulka 6: Silné a slabé stránky counsellingu……...39

Tabulka 7: Rozdíl mezi coachingem, mentoringem a cousellingem……40

Tabulka 8: Kirkrpatrickův model hodnocení……50

Tabulka 9: Název a délka platnosti zaznamenaných školení ve firmě JK……..……....66

Tabulka 10: SWOT analýza zkoumané firmy……...71

Seznam grafů

Graf 1: Graf podnikové strategie……...49

Graf 2: Účast zaměstnanců zkoumané firmy na dotazníkovém šetření…….56

Graf 3: Věk respondentů……...57

Graf 4: Pozice zaměstnanců ……..……...58

Graf 5: Délka působnosti zaměstnanců ve firmě……...59

Graf 6: Absolvovaný vzdělávací program/kurz zaměstnanci firmy……..62

Graf 7: Typy absolvovaných vzdělávacích programů zaměstnanci firmy ……62

Graf 8: Otázka pro zjištění účasti na individuálním vzdělávacím plánu……63

Graf 9: Otázka na podporu rozvoje a účasti na vzdělávacích programech zaměstnanců od vedení zkoumané firmy……63

Graf 10: Otázka na potřebné oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje pro zkoumanou firmu….64

Graf 11: První otázka na zjištění úrovně spokojenosti……..67

Graf 12: Druhá otázka na zjištění úrovně spokojenosti…….67

Graf 13: Třetí otázka na zjištění úrovně spokojenosti……...68

Graf 14: Čtvrtá otázka na zjištění úrovně spokojenosti…….68

Graf 15: Pátá otázka na zjištění úrovně spokojenosti……69

Graf 16: Šestá otázka na zjištění úrovně spokojenosti……...69

Graf 17: Sedmá otázka na zjištění úrovně spokojenosti……70

Graf 18: Osmá otázka na zjištění úrovně spokojenosti……..70

Graf 19: Hodnocení kvality a účinnosti absolvovaných vzdělávacích programů……..72

Seznam příloh

Příloha A: Hloubkový polostrukturovaný rozhovor…….A

Příloha B: Dotazník……B

Příloha A: Hloubkový polostrukturovaný rozhovor

Již provedený rozhovor s jednatelem zkoumané firmy, v rámci předvýzkumného šetření. Struktura rozhovoru byla 2-4 otázky ke každé výzkumné otázce.

1.1 Probíhá u Vás ve firmě nějaká forma vzdělávání?

1.2 Probíhá z Vaší strany nějaká vzdělávací iniciace/strategie?

1.3 Probíhá u Vás ve firmě hodnocení efektivity probíhaného vzdělávání?

1.4 Jaký je průběh vzdělávacího/vzdělávacích procesu/ů?

2.1 Jaký je předmět podnikání firmy?

2.2 Pracujete s některým z modelů řízení lidských zdrojů?

3.1 Jaká je mise firmy?

3.2 Jaká je vize firmy?

3.3 Jaké jsou hodnoty firmy?

3.4 Jaká je firemní strategie?

4. spokojenost – otázky v dotazníku

5.1 Vnímáte bariéry při zavádění vzdělávacího procesu ve firmě?

5.2 Kde mohou mít tyto bariéry příčinu?

5.3 Jak by se dal zkvalitnit vzdělávací proces ve Vaší firmě?

Příloha B. Dotazník

Otázky označené hvězdičko (*) jsou povinné.

1. Vaše pozice ve firmě: *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Řadový zaměstnanec
- Manažer
- Vedoucí oddělení
- Jednatel
- Jiná ((prosím uveďte)

2. Jak dlouho působíte ve firmě? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5-10 let
- Více než 10 let

3. Kolik je Vám let? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Méně než 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- Více než 55 let

4. Oblast Vaší specializace: *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- IT a technologie
- Marketing a komunikace

- Lidské zdroje (HR)
- Finance a účetnictví
- Výroba a operace
- Jiná (prosím uveďte)

5. Účastníte se vzdělávacích programů ve firmě? *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Ne

6. Můžete uvést konkrétní vzdělávací program nebo kurz, který jste ve firmě absolvoval/a a který vám přišel nejvíce užitečný? Proč? *

- Napište jedno nebo více slov… (max 500 slov)

7. Typy absolvovaných vzdělávacích programů (zaškrtněte všechny, které se vás týkají) *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Online kurzy
- Interní školení/semináře/kurzy
- Externí školení/semináře/kurzy
- Konference
- Jiné (prosím uveďte)

8. Jak byste hodnotili kvalitu a užitečnost absolvovaných vzdělávacích programů? (1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká) *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5
- Neúčastnil/a jsem se vzdělávacích programů

9. Máte individuální rozvojový plán sestavený ve spolupráci s vaším nadřízeným? *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Ne

10. Cítíte, že váš nadřízený podporuje váš rozvoj a účast na vzdělávacích programech? *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Ne

11. V jakých oblastech cítíte potřebu dalšího vzdělání nebo rozvoje?

- Napište jedno nebo více slov… (max 500 slov)

12. Jaké formy vzdělávání preferujete? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Frontální výuka
- E-learning
- Workshopy
- Mentoring/coaching
- Skupinová diskuse
- Jiné (uveďte prosím)

13. Kdy byste preferovali účast na vzdělávacích aktivitách? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Během pracovní doby
- Mimo pracovní dobu

- Jsem flexibilní

14. Jaké překážky brání vaší účasti na vzdělávacích programech? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Nedostatek času
- Nedostatečná podpora ze strany firmy
- Nízká relevance programů pro mou práci
- Jiné (uveďte prosím)

15. Co by vás motivovalo k větší účasti na vzdělávacích programech? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Rozvoj kariéry
- Finanční odměny/bonusy
- Osobní zájem o téma
- Jiné (prosím uveďte)

16. Jak souhlasíte/nesouhlasíte s tímto tvrzením: Moje práce mě baví. *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

17. Jak souhlasíte/nesouhlasíte s tímto tvrzením: Moje práce má smysl a vidím její výsledky. *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

18. Jak souhlasíte/nesouhlasíte s tímto tvrzením: Jsem spokojen/a se vzděláváním, které ve firmě probíhá. *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

19. Jak souhlasíte/nesouhlasíte s tímto tvrzením: Mám díky vedení prostor, podněty a podporu k rozvoji. *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

20. Jak souhlasíte/nesouhlasíte s tímto tvrzením: Pokud přijdu se vzdělávacím návrhem (např. účastnit se vzdělávacího kurzu, získat novou klasifikaci v oboru ad.) budu vedením podpořen. *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

21. Jak souhlasíte/nesouhlasíte s tímto tvrzením: Moje vzdělávací potřeby v rámci firmy (firemního vzdělávání) jsou naplněny. *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Souhlasím

- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

22. Jak souhlasíte/nesouhlasíte s tímto tvrzením: Cítím, že díky svým schopnostem, které jsem získal/a vzděláváním, se podílím na naplnění firemních cílů. *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

23. Jak souhlasíte/nesouhlasíte s tímto tvrzením: Při své práci využívám naplno svých schopností a nepotřebuji se dále vzdělávat. *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

24. Jakých vzdělávacích programů byste se chtěl/a zúčastnit v rámci firmy? *

- Napište jedno nebo více slov… (max 500 slov)

25. Máte návrhy, jak by se daly vzdělávací programy ve firmě zlepšit?

- Napište jedno nebo více slov… (max 500 slov)

26. Máte jakékoliv další komentáře nebo návrhy související s vzdělávacími programy ve firmě?

- Napište jedno nebo více slov… (max 500 slov)