

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku

Beatrice Muňozová

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Beatrice Muňozová
Osobní číslo:	H190564
Studijní program:	B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti andragogiky, firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
BENEŠ, Milan, 2014. Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.
CHRÁSKA, Miroslav, 2016. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
PRŮCHA, Jan, 2014. Andragogický výzkum. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Martincová, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **20. ledna 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2023**

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan



doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 20. ledna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a). V případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor.

Ve Zlíně ..26.4.2023

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevytělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení problematiky podnikového vzdělávání, a to jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické. Teoretická část práce je rozdělena do tří částí. První část je věnována problematice odborného a podnikového vzdělávání a je zpracována podle odborné literatury českých i zahraničních autorů, zabývajících se tímto tématem. Druhá část je pojata z hlediska realizace vzdělávacích metod v organizaci. Vychází ze systému podnikového vzdělávání ve firmě Cardbox packaging s.r.o. Třetí část obsahuje analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců této organizace. Bakalářská práce je doplněna praktickou částí, ve které zkoumá spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami a jejich využití v praxi.

Klíčová slova: celoživotní vzdělávání, lidské zdroje, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, podnikové vzdělávání, metody a formy podnikového vzdělávání, učící se organizace.

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to evaluate the issues of corporate education, both from a theoretical and practical perspective. The theoretical part of the thesis is divided into three parts. The first part is devoted to the issues of professional and corporate education, and is based on professional literature of Czech and foreign authors who deal with this topic. The second part is conceived from the perspective of the implementation of educational methods in an organization. It is based on the system of corporate education in the company Cardbox packaging s.r.o. The third part contains an analysis of the educational needs of the employees of this organization. The bachelor thesis is supplemented by a practical part, which examines employee satisfaction with educational activities and their use in practice.

Keywords: lifelong learning, human resources, education and development of employees, corporate education, methods and forms of corporate education, learning organization.

Děkuji Mgr. Janě Martincové, Ph.D. za pomoc při vedení bakalářské práce. Mé poděkování patří též Martině Polachové z Cardbox Packaging za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNICÍCH	12
1.1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	14
1.2.1 Význam firemního vzdělávání v současném podnikatelském prostředí.....	14
1.2.2 Druhy a typy firemního vzdělávání	15
1.3 OBLASTI ODBORNÉ PŘÍPRAVY PRACOVNÍKŮ	16
1.4 ADAPTAČNÍ PROCES NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	17
1.4.1 Postup při vzdělávání.....	17
2 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI ORGANIZACE	18
2.1 METODIKY A KONCEPTY VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMÁCH.....	18
2.1.1 70-20-10 model	18
2.1.2 Microlearning	19
2.1.3 Blended learning.....	19
2.1.4 Adaptive learning	20
2.1.5 Social learning.....	20
2.1.6 Project-based learning.....	20
2.2 TRENDY A VÝVOJ V OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	20
2.2.1 E-learning a digitální technologie	20
2.2.2 Personalizace vzdělávání	20
2.2.3 Blended learning.....	21
2.2.4 Soft skills a mezilidské dovednosti	21
2.2.5 Holistický rozvoj zaměstnanců	22
2.2.6 Učení založené na výkonnosti.....	22
2.2.7 Gamifikace a interaktivní vzdělávací nástroje	22
2.3 TECHNOLOGIE A INOVACE VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	22
2.3.1 E-learning.....	22
2.3.2 Learning Management System.....	23
3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	25
3.1 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	26
3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	27
3.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	28
3.4 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ S PODNIKOVÝM VZDĚLÁVÁNÍM	32

4.1	DRUH VÝZKUMU A STRUKTURA DOTAZNÍKU.....	32
4.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	33
4.3	METODIKA.....	33
4.4	VÝZKUMNÝ SOUBOR	34
5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU A SHRnutí.....	35
5.1	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	47
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52

ÚVOD

V dnešním dynamickém a konkurenčním prostředí jsou organizace a podniky nuceny přizpůsobovat se neustálým změnám a výzvám, které přináší globalizace, technologický pokrok, ekonomické fluktuace a sociální změny. V této souvislosti nabývá efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na významu, neboť se stává jedním z klíčových faktorů, které mohou zajistit úspěch a udržitelnost podnikání na trhu.

Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců umožňují organizacím rozvíjet jejich schopnosti, znalosti a kompetence, což je nezbytné pro inovaci, zlepšování výkonnosti a efektivitu. Díky tomu se zvyšuje konkurenceschopnost firmy a zajišťuje se udržení či posílení její pozice na trhu.

Důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tkví také v tom, že organizace, které se věnují rozvoji svých zaměstnanců, jsou schopné přilákat a udržet talentované jedince, což vede ke zvýšení motivace a loajality zaměstnanců vůči organizaci. Tímto způsobem se podporuje firemní kultura zaměřená na učení a inovaci, která je nezbytná pro dosažení dlouhodobého úspěchu a prosperitu podniku.

V neposlední řadě efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá k adaptabilitě a flexibilitě organizace, která je klíčová pro zvládání nečekaných situací a změn v podmínkách trhu. Tímto způsobem se organizace stávají odolnějšími vůči vnějším vlivům a schopnými rychle reagovat na nové výzvy a příležitosti.

Tato práce se zaměřuje na vzdělávání pracovníků v organizacích a podnicích, analyzuje různé metody a strategie, které mohou být použity pro dosažení optimálních výsledků a zkoumá roli vedení společností v procesu rozvoje lidských zdrojů.

Cílem práce je zjistit úroveň vzdělávacího systému v podniku Cardbox Packaging, který se zaměřuje na výrobu a potisk plastových obalů pro potravinářský průmysl, výrobu sofistikovaných kartonových obalů v luxusním a značkovém sortimentu zboží se zaměřením na potravinářský průmysl a polygrafickou tvorbou všeobecně.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNICÍCH

Armstrong (2007, s. 462) pojednává o vzdělávání, jako o „nepřetržitém procesu, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci se rozumí „soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace“ (Dvořáková, 2007, str. 286).

Bartoňková (2010, str. 11) uvádí, že pojem firemní neboli podnikové vzdělávání představuje „zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.“

Tureckiová (2004, s. 89) zmiňuje, že klíčovým nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti je firemní vzdělávání“ a dodává, že cílem podnikového vzdělávání není pouze snaha o získávání nových znalostí a dovedností, ale i o schopnosti pracovníků změnit svůj způsob myšlení či cítění a své chování, a to vlastně také přispívá k vyšším výkonům pracovníků i firmy jako celku.

Vzhledem ke globalizaci a proměnlivosti současných trhů se od firem vyžaduje, aby byly flexibilní a připravené na případné změny. Důležité je klást mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, jelikož jde zřejmě o nejefektivnější nástroj udržení konkurenceschopnosti firmy (Koubek, 2003, s. 14).

Celoživotní vzdělávání hraje klíčovou roli v současném rychle se měnícím pracovním prostředí, které vyžaduje neustálý rozvoj dovedností a znalostí zaměstnanců. Tento proces je tvořen mnoha složkami a činnostmi, které jsou ovlivněny politickými, ekonomickými, kulturními a pracovními faktory (Tracey a Mondy, 2018). Firemní vzdělávání je součástí tohoto komplexního systému, který zahrnuje formální i neformální vzdělávání, plánované i příležitostné aktivity. Důležitou složkou celoživotního vzdělávání je profesní vzdělávání, které se zaměřuje na získání dovedností a kompetencí přímo uplatnitelných v rámci pracovního trhu. Počáteční odborné vzdělávání je poskytováno na sekundární a terciární úrovni, zatímco další odborné vzdělávání zahrnuje širší spektrum krátkodobých studijních forem.

1.1 Profesní vzdělávání

System celoživotního vzdělávání je konstruován z rozmanitých, navzájem propojených částí a procesů vymezených politickými, ekonomickými, kulturními, pracovními a dalšími faktory. Systémy obsahují různé formy vzdělávání – formální a neformální, plánované i příležitostné, inovační, rozšiřující, kvalifikační, rekvalifikační atd. Pro naplnění zájmů je využíváno celého spektra forem a institucí celoživotního vzdělávání. Organizuje se v soustavách školských, státních, církevních a soukromých institucí. Dále v zájmových organizacích a klubech, kulturních zařízeních, masmédiích.

Barták (2007, s. 9) definuje profesní vzdělávání jako: „odborné vzdělávání poskytované těm, kteří dokončili řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního cyklu. Zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání“.

Odborné vzdělávání a odborná příprava jsou klíčovým prvkem celoživotního učení. Odborné nebo také profesní vzdělávání směřuje k získání znalostí, dovedností a kompetencí, které odpovídají určité kvalifikaci a je možné je přímo uplatnit na pracovním trhu při výkonu povolání na určité pracovní pozici. Mladiství tímto způsobem získávají kompetence a příslušné zkušenosti, které jsou vyžadované v určitých profesích. Do odborného vzdělávání se obvykle nastupuje po absolvování povinné školní docházky, většinou ve věku 15 let. Odborné vzdělávání můžeme rozdělit na počáteční odborné a další odborné vzdělávání.

V legislativě i v odborné literatuře se můžeme setkat s pojmem další odborné vzdělávání. Definice dalšího odborného vzdělávání se objevuje v zákoně č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Tento zákon definuje další vzdělávání jako „vzdělávací aktivity, které nejsou počátečním vzděláváním“, přičemž počáteční vzdělávání je v zákoně definováno jako vzdělávání uskutečňované mateřskými, základními, středními, vyššími odbornými i vysokými školami nebo jejich součástmi. Další vzdělávání je vymezeno institucemi, rozhodující je poskytovatel, nebere se v úvahu věk studujících ani forma vzdělávání (denní, večerní, dálková, distanční, kombinovaná). Institucionální hledisko však není uplatňováno zcela bez výjimky. Je doplněno hlediskem vzdělávacího programu. V případě, že např. vysoké školy poskytují jednotlivé kurzy, které nevedou k získání stupně vzdělání, jde rovněž o další vzdělávání. Další odborné vzdělávání pak představuje odborně rozčleněnější systém krátkodobějších studijních forem (kurzy, semináře, školení apod.). Realizují se vesměs ve formě přímé výuky a poskytují zejména odborně úzce specializované vzdělávání odrážející aktuální potřeby praxe daného odborného zaměření či profese.

1.2 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání představuje systematický, koordinovaný proces zaměřený na rozvoj znalostí, dovedností a postojů zaměstnanců, který probíhá prostřednictvím specializovaných kurzů a workshopů (Armstrong & Taylor, 2014). Jeho hlavním cílem je zlepšení výkonnosti zaměstnanců v konkrétních oblastech, zvýšení jejich pracovní spokojenosti, rozvoj individuálních schopností a zajištění současných i budoucích potřeb organizace (Noe, 2017). V posledních letech se pozornost přesouvá od tradičního zaměření na hard skills ke stále většímu důrazu na soft skills (Robles, 2012).

Firemní vzdělávání využívá různé zdroje pro školení zaměstnanců, a to jak interní (v rámci pracoviště), tak externí (mimo pracoviště) (Salas et al., 2012). E-learning se stává stále populárnější metodou pro firemní vzdělávání, která nabízí flexibilitu a efektivitu v porovnání s tradičními výukovými formami (Clark a Mayer, 2016).

1.2.1 Význam firemního vzdělávání v současném podnikatelském prostředí

Význam firemního vzdělávání v současném podnikatelském prostředí spočívá v několika klíčových aspektech. Umožňuje organizacím rychleji reagovat na změny v trhu, technologický pokrok a nové trendy, tedy pomáhá firmám přizpůsobit se a zůstat konkurenceschopné. Dobře vzdělaní zaměstnanci jsou schopni především pracovat efektivněji a dosahovat lepších výsledků čili je nutné zlepšovat jejich dovednosti, což vede k vyšší produktivitě a efektivitě. Investice do jejich vzdělávání a rozvoje také zvyšují jejich motivaci, loajalitu a spokojenost s prací. To vede k zadržení talentovaných pracovníků a snižuje náklady na nábor a zaškolování nových zaměstnanců (Clark a Mayer, 2016; Salas et al., 2012).

Firemní vzdělávání podporuje inovační myšlení a tvořivost mezi zaměstnanci, a to přispívá k vytváření nových produktů, služeb a procesů. Inovace jsou klíčové pro udržení konkurenční výhody a růst podnikání. Z toho vyplývá, že zlepšování schopností zaměstnanců vede k poskytování optimálních produktů a služeb, které splňují nebo překračují očekávání zákazníků. Vyšší spokojenost zákazníků pak vede k větší loajalitě a opakovaným nákupům (Robles, 2012).

Zahrnuje také školení zaměřená na dodržování právních předpisů, bezpečnostních norem a etických kodexů, což snižuje riziko legislativních problémů, nehod a ztrát způsobených neznalostí nebo nedbalostí (Clark a Mayer, 2016).

1.2.2 Druhy a typy firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání lze kategorizovat na základě různých aspektů, jako jsou cíle, obsah, metody nebo forma. Zde uvádím některé základní druhy a typy firemního vzdělávání:

Dle cílů (Allen a Seaman, 2014; Piskurich, 2015):

- a) Vzdělávání zaměřené na zlepšení dovedností a znalostí (hard skills)
- b) Vzdělávání zaměřené na rozvoj sociálních a komunikačních dovedností (soft skills)
- c) Vzdělávání zaměřené na rozvoj manažerských a vedoucích schopností (leadership skills)

Dle obsahu (Piskurich, 2015):

- a) Technické vzdělávání (specifické dovednosti a znalosti pro konkrétní obor nebo pozici)
- b) Procesní vzdělávání (zlepšování procesů, efektivita, kvalita)
- c) Vzdělávání v oblasti osobního rozvoje (řešení konfliktů, komunikace, time management)

Dle metod (Clark a Mayer, 2016; Piskurich, 2015):

- a) Tradiční školení (přednášky, workshopy, semináře)
- b) E-learning (online kurzy, webináře, výuková videa)
- d) Blended learning (kombinace tradičních metod a e-learningu)
- e) Mentoring a koučování (osobní rozvoj prostřednictvím zkušenějšího kolegy nebo externího odborníka)
- f) Pracovní skupiny a týmové aktivity (projekty, brainstorming, diskuse)

Dle formy (Moore a Kearsley, 2012):

- a) Interní vzdělávání (školení a kurzy pořádané přímo zaměstnavatelem)
- b) Externí vzdělávání (školení a kurzy pořádané externími organizacemi nebo odborníky)
- c) On-the-job training (praktické vzdělávání přímo na pracovišti)

Častou situací je, když zaměstnavatel doporučí či stanoví zaměstnanci, aby zvýšil svou úroveň vzdělání z pohledu formálního vzdělávání, tedy aby např. vykonal maturitní zkoušku, výuční list či bakalářský nebo magisterský stupeň vzdělání. Lze to považovat za formu firemního vzdělávání, která podporuje profesní rozvoj zaměstnanců (Moore a Kearsley, 2012). Tento typ vzdělávání spadá spíše do kategorie externího vzdělávání, neboť probíhá mimo pracoviště a je poskytován vzdělávacími institucemi. Taková podpora ze strany zaměstnavatele může zahrnovat financování studia, poskytnutí částečného volna na studium nebo jiné výhody (Clark a Mayer, 2016).

Pojmem, který je dnes často skloňován v rámci firemního vzdělávání je *off-the-job*. Vztahuje se na vzdělávací a školicí aktivity, které se konají mimo běžné pracovní prostředí a pracovní dobu zaměstnanců. Tyto aktivity jsou často organizovány zaměstnavatelem nebo ve spolupráci s externími poskytovateli vzdělávání a mohou zahrnovat školení, konference, workshopy, kurzy a další specializované programy (Piskurich, 2015).

Často spadá do kategorie externího vzdělávání, protože se koná mimo běžné pracovní prostředí a je často poskytováno externími poskytovateli vzdělávání, jako jsou školicí centra, konzultanti nebo odborníci z jiných organizací (Piskurich, 2015). Nicméně, je důležité si uvědomit, že externí vzdělávání není nutně vždy *off-the-job*. Některé formy externího vzdělávání mohou být realizovány přímo v pracovním prostředí, například když je přizván externí odborník nebo konzultant, aby vedl školení nebo workshop přímo na pracovišti. Jde pouze o jednu z forem externího vzdělávání, ovšem nemusí nutně zahrnovat všechny aktivity, které by byly považovány za externí vzdělávání (Tracey a Mondy, 2018).

1.3 Oblasti odborné přípravy pracovníků

Koubek (2009, s. 254) rozlišuje dva základní pojmy rozvíjení osobnosti. „Formování pracovních schopností člověka“ je formování schopností v obecném slova smyslu. Tedy jedná se o vzdělávání v průběhu celého jeho života. Pojem „formování pracovních schopností zaměstnance“ je odborné formování schopností pracovníka již v konkrétní organizaci.

Koubek (2009) tvrdí, že v systému formování pracovních schopností člověka jsou tři základní oblasti vzdělávání.

- oblast všeobecného vzdělávání
- oblast odborného vzdělávání
- oblast rozvoje

1.4 Adaptační proces nových pracovníků

Potřebu vzdělávání mají všichni pracovníci, avšak nejvíce ti noví, jejichž vzdělávací potřeby jsou specifické. Noví zaměstnanci musí být seznámeni se spoustou informací, týkajících se organizace. Těmto pracovníkům bývá věnován delší čas, protože by mohlo hrozit, že se naučí vykonávat svou práci špatně.

Koubek (2003) tvrdí, že vstupní vzdělávání nového zaměstnance musí být především individuální. Každý nový pracovník potřebuje čas a kvalitní adaptaci na nové prostředí. Na novém pracovním místě zpočátku nepodává stoprocentní výkon ani sebelepší pracovník. Musí si tedy zvyknout na nové prostředí, vybavení a odbourat stres. Nejdůležitější na tomto vzdělávání je, aby bylo kvalitní a nový zaměstnanec začal co nejdříve pracovat na 100 %.

1.4.1 Postup při vzdělávání

Stein (2016) popisuje, jak by měl probíhat proces začleňování nového zaměstnance do firmy. První den nástupu do práce je zásadní pro zahájení vzdělávacích aktivit, které mohou trvat od půl dne do jednoho dne. Nejprve by měl manažer či vedoucí zaměstnance seznámit s informacemi o společnosti, jejích produktech či službách, následně by měl být zaměřen na konkrétní pracovní náplň. Je důležité, aby manažer zajistil, že nový pracovník je obeznámen se svými povinnostmi a podmínkami, za kterých bude pracovat, včetně předpisů o ochraně a bezpečnosti práce (Klein et al., 2015).

Dále by měl být zaměstnanec proveden prostorem firmy, což zahrnuje prohlídku pracoviště, šaten, toalet, jídelny a dalších důležitých prostor. Nakonec by měl být nový zaměstnanec představen svému mentorovi, který bude zodpovědný za poskytování dalších pokynů, podpory a pomoci při zvládnání nových úkolů a zodpovědností (Bauer et al., 2018). Koučování a adaptace nových zaměstnanců v organizaci se vyvíjí s ohledem na současné trendy a potřeby. Stein a Christianssen (2018) zdůrazňují, že individuální přístup k začlenění nových zaměstnanců zůstává klíčovým prvkem úspěšného onboardingu. Každý nový pracovník si musí projít procesem adaptace na nové prostředí a získat sebedůvěru ve své schopnosti před dosažením plného výkonu. To zahrnuje nejen zvykání si na pracovní prostředí a vybavení, ale také zvládnání stresu a budování vztahů s kolegy. Důležité je zajistit, aby onboarding byl kvalitní a efektivní, což umožní novému zaměstnanci dosáhnout maximálního výkonu co nejdříve.

2 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI ORGANIZACE

Tato kapitola poskytuje informace o realizaci a implementaci konkrétních vzdělávacích metod či konceptů. Jsou zde uvedeny moderní trendy a metodiky, které dnešní organizace používají pro zkvalitnění dovedností a schopností lidských zdrojů.

2.1 Metodiky a koncepty vzdělávání ve firmách

Metodiky a koncepty firemního vzdělávání jsou strategie a přístupy, které zaměstnavatelé používají k efektivnímu vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Tyto metodiky a koncepty jsou založeny na pedagogicko-psychologických principech a mají za cíl optimalizovat proces učení ve firemním prostředí. Neposkytují konkrétní rámce vzdělávání ve firmách, nýbrž jsou obecnými postupy, které mohou zaměstnavatelé aplikovat na své pracovníky, aby docházelo jejich optimálnímu rozvoji v prostředí organizace (Salas et al. 2012; Stein a Christiansen, 2018).

Zaměstnavatelé je mohou implementovat prostřednictvím svých interních vzdělávacích a rozvojových programů, nebo je mohou realizovat ve spolupráci s externími poskytovateli vzdělávání. Cílem těchto metodik je zajistit, aby zaměstnanci získávali potřebné dovednosti a kompetence pro úspěšné plnění svých pracovních úkolů a aby se mohli dále rozvíjet v rámci organizace (Noe, 2017).

2.1.1 70-20-10 model

70-20-10 model je framework pro vývoj a vzdělávání zaměstnanců, který se zaměřuje na rozdělení zdrojů vzdělávání a rozvoje do tří kategorií. Model byl původně navržený v 80. letech 20. století výzkumníky McCallem, Lombardem a Eichingerem. Dle modelu by měl být vývoj zaměstnanců rozdělen do třech částí (Tracey a Mondy, 2018).

Praktické zkušenosti jsou první částí. Většina učení (70 %) probíhá prostřednictvím konkrétních zkušeností a praxe v rámci pracovního prostředí. Toto zahrnuje řešení problémů, účast na projektech, zvládání nových dovedností a zodpovědností, a adaptace na změny. Tento druh učení se často nazývá experientální učení nebo učení 'on-the-job' (Noe, 2017).

Druhou částí je sociální učení (20 %). Tato složka se zaměřuje na učení prostřednictvím interakce s ostatními, což představuje 20 % celkového učení. Sociální učení zahrnuje zpětnou vazbu od kolegů, spolupráci na týmových projektech, učení od mentora či šéfa, a výměnu znalostí a nápadů s ostatními (Noe, 2017).

Třetí částí je formální vzdělávání. Zbývajících 10 % učení se děje prostřednictvím formálního vzdělávání, jako jsou tradiční školení, workshopy, semináře, konference a vzdělávací kurzy. Tato část modelu zdůrazňuje důležitost strukturovaného učení, které poskytuje zaměstnancům teoretický základ a konceptuální rámec pro rozvoj jejich dovedností (Tracey a Mondy, 2018).

Model 70-20-10 je i dnes stále používán a je relevantní pro moderní organizace. Jeho hlavní přínos spočívá v tom, že zdůrazňuje manažerům a HR profesionálům, že většina učení probíhá prostřednictvím praktických zkušeností a interakce s ostatními, nikoli jen prostřednictvím formálního vzdělávání. Tento přístup podporuje organizace k tomu, aby se zaměřily na poskytování příležitostí pro učení „on-the-job“, podporu sociálního učení a síťování, a začlenění formálního vzdělávání (Stein a Christiansen, 2018).

2.1.2 Microlearning

Microlearning je pedagogická strategie, která se stává stále populárnější v oblasti firemního vzdělávání. Tento přístup se opírá o poskytování krátkých, stručných a snadno stravitelných informací, které mohou být prezentovány ve formě různých formátů, jako jsou videa, textové zprávy nebo interaktivní kvízy. Výhody microlearningu zahrnují lepší zapamatovatelnost, flexibilitu a efektivitu v osvojení znalostí (Hug, 2005).

Zaměstnavatelé mohou microlearning implementovat různými způsoby. Například mohou vytvořit krátké výukové moduly nebo výukové materiály, které zaměstnanci mohou snadno přistupovat a procházet, když mají volný čas nebo když potřebují rychle získat určité informace (Raybould, 2016).

Microlearning může být také kombinován s tradičnějšími metodami vzdělávání, například v rámci blended learning, který kombinuje různé formy vzdělávání, jako jsou online materiály, workshopy a semináře, aby se dosáhlo optimálního výsledku (Stein a Christiansen, 2018).

Důležité je, aby zaměstnavatelé vždy zvažili potřeby svých zaměstnanců a určili, jakým způsobem je microlearning pro ně nejvhodnější. To také zahrnuje pečlivou volbu technologií a platformy, která umožní snadný přístup k microlearningovým materiálům (Gutierrez, 2018).

2.1.3 Blended learning

Blended learning kombinuje tradiční prezenční výuku s online vzdělávacími nástroji a zdroji. Tento přístup umožňuje zaměstnancům flexibilitu při výběru času a místa učení,

zatímco stále udržuje důležité sociální a komunikační aspekty prezenčního vzdělávání (Allen a Seaman, 2014).

2.1.4 Adaptive learning

Adaptive learning využívá technologie, jako je umělá inteligence a strojové učení, pro vytvoření individualizovaných vzdělávacích plánů pro každého zaměstnance. Tyto plány se přizpůsobují potřebám a schopnostem jednotlivce, což vede k efektivnějšímu a cílenějšímu vzdělávání (Gutierrez, 2018).

2.1.5 Social learning

Social learning je založen na myšlence, že učení je sociální proces, který probíhá prostřednictvím interakce s ostatními. Tento koncept se zaměřuje na vytváření komunit, kde se zaměstnanci mohou vzájemně podporovat, sdílet znalosti a zkušenosti a společně řešit problémy (Allen a Seaman, 2014).

2.1.6 Project-based learning

Project-based learning je metoda, která klade důraz na praktické zkušenosti získané prostřednictvím řešení reálných projektů. Tento přístup umožňuje zaměstnancům vyvíjet a uplatňovat (Gutierrez, 2018).

2.2 Trendy a vývoj v oblasti firemního vzdělávání

V oblasti firemního vzdělávání lze identifikovat několik hlavních trendů, které ovlivňují současný vývoj a budoucí směr tohoto odvětví.

2.2.1 E-learning a digitální technologie

Rostoucí význam digitálních technologií přispívá k většímu využívání e-learningu a online vzdělávacích platforem. Firmy stále častěji využívají webové semináře, online kurzy a virtuální učebny pro školení svých zaměstnanců. Tento trend umožňuje flexibilní a efektivní přístup k vzdělávacím materiálům, snižuje náklady na vzdělávání a umožňuje rychlejší aktualizace obsahu (Allen a Seaman, 2014).

2.2.2 Personalizace vzdělávání

Firmy si stále více uvědomují důležitost individualizace vzdělávacích programů a přizpůsobení obsahu potřebám a zájmům jednotlivých zaměstnanců. Tento trend vede k větší

motivaci, účasti a úspěšnosti vzdělávacích aktivit. V souvislosti s tím vzdělávací teoretici a odborníci na firemní vzdělávání navrhnou nové přístupy a metody, které se snaží vyhovět individuálním potřebám a zájmům zaměstnanců (Clark a Mayer, 2016).

Jedním z těchto přístupů je koncept "učení se na míru" (customized learning), který se zaměřuje na vytváření vzdělávacích zážitků specificky navržených pro jednotlivé zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců (Allen a Seaman, 2014). Tento přístup zohledňuje různé faktory, jako jsou pracovní role, zkušenosti, věk, kultura nebo styl učení, aby zajistil, že vzdělávací programy jsou co nejvíce relevantní a efektivní pro daného zaměstnance (Clark a Mayer, 2016).

Další zajímavou myšlenkou je využití "učení se na pracovišti" (workplace learning), což je proces, který se odehrává přímo v pracovním prostředí a umožňuje zaměstnancům aplikovat nově nabyté dovednosti a znalosti v reálných situacích (Allen a Seaman, 2014). Tento přístup je považován za efektivnější než tradiční školení ve třídě, protože se zaměstnanci učí prostřednictvím praktických zkušeností, které mají přímý vliv na jejich pracovní výkon.

2.2.3 Blended learning

Blended learning neboli smíšené učení, je vzdělávací přístup, který kombinuje tradiční prezenční výuku (v učebnách, učebních centrech apod.) s online vzděláváním. Tento způsob učení je často považován za efektivní, protože umožňuje využít výhod obou metod a poskytuje flexibilitu pro zaměstnavatele a zaměstnance. Implementace blended learning může zahrnovat vytvoření online kurzů, výukových materiálů, videí a výukových modulů, které se mohou kombinovat s tradičními výukovými technikami, jako jsou workshopy, prezentace a konzultace (Allen a Seaman, 2014).

2.2.4 Soft skills a mezilidské dovednosti

Důraz na rozvoj soft skills, jako je komunikace, týmová práce, kritické myšlení a řešení problémů, je stále důležitější. Tyto dovednosti se stávají klíčovými pro úspěch v dnešním pracovním prostředí, které vyžaduje adaptabilitu a schopnost pracovat v různých týmech a situacích (Allen a Seaman, 2014).

2.2.5 Holistický rozvoj zaměstnanců

Firmy stále více uznávají význam celostního rozvoje zaměstnanců, který zahrnuje nejen odborné a pracovní dovednosti, ale také osobní růst a seberozvoj. Tento trend zahrnuje větší důraz na work-life balance, duševní zdraví a zdravý životní styl.

2.2.6 Učení založené na výkonnosti

Učení založené na výkonnosti (Performance-based learning) je trend, který se zaměřuje na výsledky a efektivitu vzdělávacích programů. Místo tradičních metod, které hodnotí pouze účast nebo získané znalosti, se stále více uplatňuje hodnocení založené na skutečném výkonu zaměstnanců v praxi. Tímto způsobem lze lépe identifikovat úspěšnost vzdělávacích aktivit a jejich přínos pro podnik (Horton. 2011).

2.2.7 Gamifikace a interaktivní vzdělávací nástroje

Využití prvků her a interaktivních technologií ve vzdělávání zvyšuje zájem a motivaci účastníků. Gamifikace umožňuje zaměstnancům učit se novým dovednostem a znalostem prostřednictvím zábavných a poutavých aktivit, což vede k lepšímu zapamatování a aplikaci těchto dovedností v praxi (Clark a Mayer, 2016).

2.3 Technologie a inovace ve firemním vzdělávání

2.3.1 E-learning

E-learning je vzdělávací proces založený ve využití informačních a komunikačních technologií (ICT) pro výuku a učení. V posledních letech se stalo populárním způsobem vzdělávání, který nabízí řadu výhod oproti tradičním vzdělávacím modelům (Clark a Mayer, 2016).

Implementace e-learningu zahrnuje výběr a nasazení vhodných platforem a nástrojů, které podporují online vzdělávání. Existuje mnoho různých systémů pro správu vzdělávání, jako jsou Moodle, Canvas či Blackboard, které poskytují komplexní řešení pro vytváření, správu a sledování vzdělávacích kurzů. Tyto platformy nabízí rozmanité nástroje, např. testy, diskusní fóra, multimediální obsah, chatovací místnosti, kalendáře či analytické nástroje pro hodnocení studentů (Allen a Seaman, 2014).

E-learning umožňuje využití různých strategií a metod, které mohou být přizpůsobeny potřebám konkrétního kurzu či cílové skupiny studentů. Mezi tyto metody patří například (Clark a Mayer, 2016; Horton. 2011)

- synchronní vzdělávání – živé online přednášky, semináře nebo workshopy, které probíhají v reálném čase a umožňují interakci mezi studenty a lektory.
- asynchronní vzdělávání – studijní materiály, jako jsou texty, videa, prezentace nebo testy, jsou k dispozici online pro studenty kdykoliv a kdekoli, což umožňuje individuální tempo studia.
- blended learning – kombinace tradičního vzdělávání ve třídě a e-learningu, což umožňuje efektivní využití obou metod.
- kolaborativní učení – podpora spolupráce mezi studenty prostřednictvím online skupinových projektů, diskuzních fór či sdílených dokumentů.

E-learning nabízí řadu výhod, které přispívají k jeho efektivitě. Studenti mohou studovat kdykoliv a kdekoli, což jim umožňuje přizpůsobit vzdělávání svým potřebám a životnímu stylu. To je obzvláště výhodné pro jedince, kteří mají pracovní nebo rodinné závazky nebo žijí ve vzdálených oblastech (Clark a Mayer, 2016).

E-learningové platformy a nástroje často umožňují lektorům a instruktorům přizpůsobit výuku a materiály potřebám studentů, což zahrnuje personalizaci obsahu, tempa a zpětné vazby, a to přispívá k lepšímu pochopení a osvojení učiva. Často nabízejí interaktivní prvky, jako jsou diskusní fóra, videokonference, chatovací místnosti nebo sdílené dokumenty, které umožňují studentům a lektorům vzájemnou komunikaci, diskusi a spolupráci. Tímto způsobem se podporuje aktivní učení a vytváří se komunita učení (Horton, 2011).

2.3.2 Learning Management System

Learning Management System (LMS) je softwarová platforma navržená k usnadnění správy, distribuce, sledování a hodnocení vzdělávacích programů a materiálů. LMS může sloužit jako centrální místo pro učební zdroje, poskytování výukových modulů, komunikaci s účastníky kurzů, sledování výsledků a výkonnostních metrik (Allen a Seaman 2014).

Následující podrobnosti popisují klíčové funkce a vlastnosti LMS.

Správa obsahu

LMS umožňuje organizacím vytvářet, ukládat, organizovat a aktualizovat vzdělávací materiály, jako jsou texty, prezentace, videa, kvízy nebo interaktivní simulace. LMS také podporuje širokou škálu formátů souborů a e-learningových standardů, jako je SCORM

(Sharable Content Object Reference Model) a xAPI (Experience API) (Clark a Mayer, 2016).

Přístup pro uživatele

LMS poskytuje uživatelům přístup k vzdělávacím materiálům prostřednictvím webového rozhraní nebo mobilní aplikace. Uživatelé se mohou přihlásit do svých účtů, procházet dostupné kurzy, zapisovat se do kurzů a sledovat svůj výukový pokrok (Allen a Seaman 2014).

Komunikace a spolupráce

LMS podporuje komunikaci mezi účastníky kurzů, lektory a správci prostřednictvím diskuzních fór, zpráv nebo e-mailů. Některé LMS také obsahují nástroje pro sociální učení, jako jsou sdílení zdrojů, komentování nebo hodnocení obsahu (Allen a Seaman 2014).

Sledování a hodnocení

LMS sleduje údaje o výkonu uživatelů, jako jsou úspěšnost v testech, účast na kurzech, dokončení modulů a doba strávená učením. Tato data mohou být analyzována a prezentována ve formě reportů a grafů, což umožňuje organizacím sledovat účinnost svých vzdělávacích programů a identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení (Clark a Mayer, 2016).

Personalizace a adaptivní učení

LMS může být nastaven tak, aby poskytoval personalizované vzdělávací zkušenosti na základě potřeb a preferencí jednotlivých uživatelů. Například LMS může doporučovat kurzy na základě předchozího výkonu, zájmů nebo role zaměstnance (Moore a Kaarsley, 2012).

3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Analýza potřeb vzdělávání předchází každou vzdělávací aktivitu v podniku. Může rovněž vycházet z analýzy pracovního místa, která poskytuje kromě jiného informace o dalším vzdělávání pracovníků.

Analýza potřeb vzdělávání je v podstatě rozdíl mezi znalostmi a dovednostmi zaměstnance a požadavky, které pracovní pozice vyžaduje. Každé pracovní místo klade na zaměstnance určité požadavky, které vycházejí z dokumentu, který se nazývá popis pracovní pozice. Základní požadavky by měl zaměstnanec splňovat už při nástupu do podniku. Společnost Cardbox Packaging ze svých požadavků na pracovní pozici neslevuje a jejich splnění je ve výběrovém řízení předpokladem pro přijetí na danou pracovní pozici. Další znalosti a dovednosti může pracovník získat v průběhu zaměstnaneckého poměru. Cíl jeho dalšího rozvoje je plně v kompetenci podniku a vyplývá ze strategie rozvoje lidských zdrojů v konkrétním firmě.

Hlavním cílem veškerých vzdělávacích aktivit, programů, školení v podniku je především zvýšení výkonnosti nejen jednotlivce, ale i celého oddělení či podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 70).

V rámci analýzy potřeb vzdělávání zjišťujeme, jaký je současný stav znalostí, schopností a dovedností pracovníků, a jaká je výkonnost jednotlivců, týmů a podniku celkově. Zjištěný stav je pak následně porovnáván s požadovaným stavem, který vychází ze stanovené personální strategie firmy (Vodák a Kucharčíková, 2011). Na konci analýzy jsou specifikovány ty mezery, které je nutno snížit či odstranit, ale důležité je se zaměřit především na mezery, které jsou odstranitelné právě prostřednictvím vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Pro potřeby analýzy se aplikují nejrůznější metody, kdy organizace za pomoci dotazníků zjišťuje názory zaměstnanců v oblasti vzdělávání, využívá všech možných statistik týkajících se zaměstnanců a pracovních míst, prochází záznamy vedoucích pracovníků o jejich podřízených a sleduje obsah témat firemních porad, kde se probírají aktuální potřeby společnosti (Koubek, 2007). V závěru fáze analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb by firma měla vědět, pro koho bude vzdělávací akce organizována, a dále by měla s jistotou umět říct, jaká vzdělávací aktivita bude uskutečňována – například všichni zaměstnanci na pozicích mistra budou školeni v oblasti štihlé výroby (Dvořáková, 2007).

3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace potřeby je první fází vzdělávání a rozvoje pracovníků, kde je důležité zjistit, jaké jsou potřeby pro vzdělávání pracovníků. Při identifikaci se vychází i z vize a cílů společnosti, což pomáhá nalézt případné mezery a nedostatky a odstranit je tak vzdělávací aktivitou.

Koubek (2001) a Dvořáková a kol. (2007) se shodují na skupině údajů, které pomáhají identifikovat vzdělávací potřeby:

- ty, které se týkají celé organizace – jde o zjišťování informací napříč celé firmy například o struktuře firmy, o pohybu zaměstnanců, o využívání kvalifikace, o pracovní neschopnosti,
- ty, které se týkají pracovních míst – tvorba popisů pracovních míst, požadavky na pracovníky a jejich schopnosti a dovednosti
- ty, které se týkají jednotlivých pracovníků – jsou to informace získané ze vstupních osobních dotazníků například informace o vzdělání, o dosažených výsledcích, absolvovaných vzdělávacích programech,
- ty, které se týkají okolí organizace – zjišťování informací o jiných organizacích, které působí na stejném trhu, o konkurenci.

Prvotní identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti Cardbox Packaging probíhá formou osobního rozhovoru. Každoročně, v období před koncem roku, probíhají tzv. hodnotící pohovory s hlavním personalistou. Při tomto rozhovoru HR manažer zhodnotí celkový výkon zaměstnance za uplynulý rok a na základě odvedeného výkonu se plánuje jeho individuální vzdělávací plán. Konkrétně jde o oblasti, v jakých by se měl daný zaměstnanec zlepšit a na čem by měl případně zapracovat. Výsledkem této fáze je vzdělávací potřeba, která se eviduje v kartě pracovníka, v oddělení lidských zdrojů. U nově příchozích zaměstnanců je jejich vzdělávací aktivita naplánovaná v rámci zkušební lhůty od prvních tří měsíců až do jednoho roku, kdy každý nový zaměstnanec je povinen absolvovat tzv. adaptační plán. Vedoucí a mentor na oddělení jsou poté informováni, díky propracovanému adaptačnímu plánu, co se má nový zaměstnanec po příchodu do nového zaměstnání naučit, jaké školení má absolvovat během prvního roku. Tento roční program obsahuje všechny tematické oblasti včetně činností, které bude mít v náplni práce, a kterými musí zaměstnanec projít. Jsou to činnosti vyplývající z konkrétního popisu požadavků dané pozice. Konkrétní

termíny si následně plánuje zaměstnanec se svým vedoucím v rámci školících harmonogramů na daný rok.

3.2 Plánování vzdělávacích potřeb

Po identifikaci potřeby vzdělávání přichází druhá fáze – plánování. Pro kvalitní a efektivní vzdělávání v podniku je nutné, aby měl zaměstnavatel vypracován plán vzdělávacích aktivit.

Správně vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovídat na otázky, které uvádí Koubek (2001, str. 250) ve své knize:

1. Jaké vzdělávání bude realizováno? Jasně definovat obsah vzdělávací aktivity.
2. Komu? Určit kritérium výběru účastníků.
3. Jakým způsobem? Kde? Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, v on-line prostředí.
4. Kým? Vlastní či externí školitelé, organizace, vzdělávací instituce.
5. Kdy? Časový harmonogram.
6. S jakými náklady? Stanovený rozpočet vzdělávací aktivity.
7. Jak se budou hodnotit výsledky a účinnost vzdělávání? Vybrat metody hodnocení.

Po skončení všech hodnotících pohovorů mezi zaměstnanci, jejich vedoucími a HR manažerem, jsou ucelené vzdělávací potřeby a požadavky předány na oddělení lidských zdrojů. Veškerá školení jsou plánována na následující rok. Výstupy z těchto hodnotících pohovorů obsahují konkrétní požadavky a potřeby jednotlivých zaměstnanců, dále plán základních školení, které jsou povinné pro všechny zaměstnance a také priority, které plynou z organizace, které pro tuto dceřinou společnost stanovuje zahraniční holding.

Tyto základní výstupy jsou potom výchozí pro jejich následnou analýzu a schválení potřebných školení s ohledem na stanovený finanční rozpočet pro daný rok. Veškeré plánování, správu a následnou kontrolu finančního rozpočtu je v kompetenci oddělení lidských zdrojů.

3.3 Realizace vzdělávacích potřeb

Ve fázi organizování a realizování jednotlivých školení má oddělení lidských zdrojů hlavní slovo, spolu s úzkou spoluprací všech nadřízených pracovníků, kteří plánují veškeré termíny a následně informují zaměstnance, jaký druh školení se bude konat a potřebné náležitosti pro toto školení. Pokud se jedná o speciální školení, školení tvořené na míru či školení s větší náročností, jsou tyto informace předány přímo pracovníkovi. Oddělení lidských zdrojů již dlouhodobě využívá služeb ověřeného dodavatele externích školitelů, společnost Profima effective s.r.o. Společnost Cardbox Packaging zadá poptávku na služby školitele, a ten je následně přiřazen dle požadavků na vzdělávací akci. Tato společnost nabízí organizaci různá odborná školení jako např. měkké dovednosti pro vedoucí pracovníky, školení grafických nástrojů či kurzy na míru.

Prvotní školení zpravidla realizuje HR oddělení a to např. pracovní řád, směrnice, ISO normy, PO, BOZP. Toto školení je nutné a vyplývá ze zákona. Základním školením zejména pro pomocné pracovní pozice může být seznámení s prostředím, s pracovním místem, se stroji. Při nástupu nového zaměstnance je nutné, aby měl po boku svého mentora, zkušeného pracovníka, který ho uvede na pracoviště a pomáhá mu v rámci celé zkušební doby. Takovým interním školitelem tzv. mentorem se může stát jakýkoliv zaměstnanec společnosti Cardbox Packaging, ve kterém se nachází potenciál, má dostatek zkušeností, dokáže komunikovat a chce pomoci novému zaměstnanci dostat se do pracovního procesu snáze. Tato možnost stát se školitelem je současně i motivačním faktorem, který společnost svým zaměstnancům nabízí v rámci vlastní iniciativy svého individuálního vzdělávání. Často se takovým školitelem stává zaměstnanec na pozici specialisty, jelikož disponuje zkušenostmi z praxe. Vzdělávací akce probíhá přímo na pracovišti jako praktická instruktáž při výkonu práce tzv. on-the-job.

Pro účely jazykové vzdělávací aktivity je vyhrazena místnost přímo ve společnosti, o kapacitě 30 osob a je vybavena projektovým zařízením, televizí, interaktivní tabulí a dalšími pomůckami potřebných pro kvalitní jazykovou výuku. V Cardbox Packaging probíhala jednou týdně v pracovní době výuka anglického jazyka pro THP pozice až do pandemie covid-19. Oddělení lidských zdrojů provádí následnou evidenci, kontrolu a spolupracuje s finančním oddělením, které hradí náklady jednotlivých školení a má roční rozpočet.

Periodicky prováděná školení jako např. školení řidiče referenta, vyhláška 50/1978 Sb. bývají realizována opakovaně a zaštiťuje je HR manažer. Ve spolupráci s mentorem, personálním oddělením a přímých nadřízených získává každý zaměstnanec informaci o

konání daného školení buď pomocí firemní e-mailové pošty, nebo sledováním nástěnky určené pro aktuality společnosti.

3.4 Vyhodnocování vzdělávacích potřeb

Vyhodnocování vzdělávání je poslední fází systematického procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Dle teoretických poznatků by mělo vyhodnocování vzdělávacích akcí probíhat na základně výsledků, kterých bylo dosaženo díky realizaci vzdělávací aktivity.

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 125–126, 164) uvádí:

„Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu.“

Dále zohledňují, že měření vzdělávání je velmi náročné a špatně kvantifikované, což Koubek (2007, str. 274–275) potvrzuje a nabízí hned několik řešení, jak přínos vzdělávací aktivity vyhodnotit:

- porovnat vstupní a výstupní výsledky,
- monitorovat vzdělávací aktivitu a s ním související vzdělávací proces,
- kvantifikovat praktický přínos v rámci ekonomických ukazatelů.

Koubek (2007) podotýká, všechny výše uvedené způsoby hodnocení vzdělávání může organizace provádět, je ovšem dobré počítat s jistými odchylkami, které tyto metody mají. Nedá se plošně určit, který je z jednotlivých řešení nevhodnější, a je důležité je přizpůsobovat prostředí organizace či podniku. Mezi vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích aktivit bezpochyby řadíme i efektivitu vynaložených prostředků a investic do vzdělávání zaměstnanců. J. Vodák a A. Kucharčíková (2011) zmiňují především investice, které podnik musí vynaložit na vzdělávání. Tyto investice mohou zahrnovat celou řadu skutečností, jako například čas, režijní náklady, peníze, učební materiál, ubytování pracovníků atd. Mezi další vlivy, které mohou zkreslovat výsledky řadíme například motivaci jednotlivých účastníků, celkové klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jak se v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků atd. (Koubek, 2001)

Musíme však říct, že z praktického hlediska tyto teoretické postupy vyhodnocování nefungují vždy, a to především z důvodu obtížného získávání potřebných dat pro zhodnocení výstupů vzdělávací aktivity a jejich zpětnou interpretaci. Jeden z důvodů uvádí F. Hroník (2007), a to že výsledek vzdělávání se často projeví s velkým zpožděním. Je velmi důležité

získat co nejvíce informací, které by vedly ke správnému závěru hodnocení. Vyhodnocování je ovšem velmi náročné na získávání potřebných informací, výsledky vyhodnocování jsou často hodnoceny subjektivně či vyjádření účastníků o vzdělávání může být založeno na nesprávné interpretaci. Vyhodnocovací otázky by měly být proto snadno pochopitelné. Armstrong (2002) uvádí čtyři úrovně vyhodnocování efektivity vzdělávání podle Kirkpatricka:

- Reakce – zajímá nás reakce účastníka na vzdělávací aktivitu. Zkoumáme tedy spokojenost zaměstnanců se vzdělávací aktivitou.
- Poznatky – zjišťujeme informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávací aktivity. Zajímáme se zejména o znalosti a dovednosti, které si zaměstnanec během vzdělávací aktivity osvojil.
- Chování – zhodnotíme, jakou mírou došlo ke změně chování účastníků po návratu ze vzdělávací aktivity, zda dochází k uplatňování nově nabytých znalostí, dovedností a postojů k práci.
- Výsledky – poslední úroveň hodnocení, poskytují údaje pro posouzení úspěšnosti z hlediska nákladů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před a po vzdělávání a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání.

Cardbox packaging tuto závěrečnou etapu vyhodnocování vzdělávacích programů hodnotí právě podle výše zmíněného Kirkpatrickova modelu. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model je jedna z metod, která je podle Evangelu, Bommel a Juříčky (2013, str. 120) založená na tvrzení, že „úspěšnost vzdělávacího programu lze měřit podle reakce účastníků, stupně, ve kterém účastníci kurzu získali znalosti, úrovně změny v chování a míry dosažení výsledků vzdělávacího programu.“

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ S PODNIKOVÝM VZDĚLÁVÁNÍM

Pro účely této bakalářské práce jsem si vybrala společnost Cardbox Packaging, která se zabývá výrobou a potiskem plastových obalů pro potravinářský průmysl, výrobou sofistikovaných kartonových obalů v luxusním a značkovém sortimentu zboží se zaměřením na potravinářský průmysl a polygrafickou tvorbou všeobecně. Polygrafickými výrobky se rozumějí všechny potištěné výrobky, zejména z plastu či papíru. Tato firma úzce spolupracuje se střední průmyslovou školou polytechnickou, kde se nachází i centrum odborné přípravy. Tato instituce připravuje své studenty polygrafických oborů pro práci v polygrafickém průmyslu v učebních oborech knihař, tiskař na polygrafických strojích; a maturitních oborů mechanik, seřizovač plastikářských strojů a reprodukční grafik pro média. Téměř žádný výrobek nebo služba na trhu se již neobejde bez podílu výroby v polygrafickém průmyslu. Pracovní pozice v tomto oboru jsou obecně dobře finančně ohodnocené a firmy mají o absolventy velký zájem.

4.1 Druh výzkumu a struktura dotazníku

V rámci výzkumu je prezentována kvantitativní metoda zpracování dotazníku. Použila jsem dotazník s uzavřenými otázkami, které jsou kvantitativně vyhodnoceny. Struktura dotazníku se skládá z uzavřených otázek s možností výběru jedné z nabízených odpovědí. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek, z nichž některé se týkají vzdělávacích aktivit, jiné se zaměřují na demografické údaje respondentů.

Dotazník obsahuje několik typů otázek, jako jsou otázky týkající se spokojenosti, otázky hodnotící souhlas či nesouhlas a demografické otázky. Tyto otázky mají různé účely:

- Otázky týkající se spokojenosti (např. otázky 2, 3, 5, 9, 10, 13, 15) slouží k hodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců s různými aspekty vzdělávacích aktivit.
- Otázky hodnotící souhlas či nesouhlas (např. otázky 1, 4, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16) se zaměřují na míru, do jaké zaměstnanci souhlasí nebo nesouhlasí s různými tvrzeními týkajícími se vzdělávacích aktivit.
- Demografické otázky (např. otázky 17, 18, 19, 20) shromažďují informace o pohlaví, věku, nejvyšším dosaženém vzdělání a délce působení ve společnosti respondentů. Tyto údaje pomáhají analyzovat a porovnávat úroveň

spokojenosti mezi různými skupinami zaměstnanců na základě jejich demografických charakteristik.

Výsledky z tohoto dotazníku mohou být použity k identifikaci oblastí, ve kterých je možné zlepšit vzdělávací aktivity a programy ve společnosti. Dále mohou poskytnout cenné informace o tom, jaký vliv mají vzdělávací aktivity na výkon práce zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost s pracovním prostředím.

4.2 Výzkumné otázky

Inicializačním prvkem výzkumu pro tvorbu dotazníku byly tyto výzkumné otázky:

- 1) Je úroveň spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami poskytovanými společností Cardbox Packaging dostatečná?
- 2) Jaká je úroveň spokojenosti zaměstnanců se samostudijními kurzy, jako jsou e-learningové kurzy?
- 3) Do jaké míry se zaměstnanci domnívají, že absolvované vzdělávací aktivity souvisí s náplní jejich práce?
- 4) Jak často zaměstnanci využívají nově nabyté poznatky při výkonu své práce?
- 5) Jak hodnotí zaměstnanci kvalitu studijních materiálů poskytovaných během vzdělávacích aktivit?

4.3 Metodika

Na základě cílů a problematiky této práce jsem si stanovila pět výše uvedených výzkumných otázek, které nám pomohou pochopit a analyzovat dané téma. Na podkladu stanovených výzkumných otázek byl navržen dotazník s uzavřenými otázkami, které se zaměřují na klíčové aspekty zkoumané problematiky. Data budou shromážděna od respondentů, kteří jsou zaměstnanci společnosti, pomocí dotazníku publikovaného na platformě Vyplňto.cz. Pomocí této platformy jsem i vyhodnocovala kvantitativní data dotazníku, která nám umožní provést analýzu. Získaná data budou analyzována pomocí základní popisné statistiky, procenty a charakteristikou. Výsledky analýzy budou prezentovány pomocí koláčových grafů.

Výsledky celé analýzy a hodnocení budou interpretovány a prezentovány v textové formě ve shrnutí, ve které bude zdůrazněna důležitost zjištěných informací a jejich dopad na

zkoumanou problematiku. Na závěr shrnutí budou zhodnoceny výsledky analýzy, identifikovány jejich důsledky pro společnost a uvedena doporučení pro praxi.

4.4 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor zahrnuje 61 respondentů, tedy zaměstnanců společnosti Cardbox Packaging, která se specializuje na výrobu a potisk plastových obalů pro potravinářský průmysl, výrobu luxusních a značkových kartonových obalů pro potravinářský průmysl a polygrafickou tvorbu obecně.

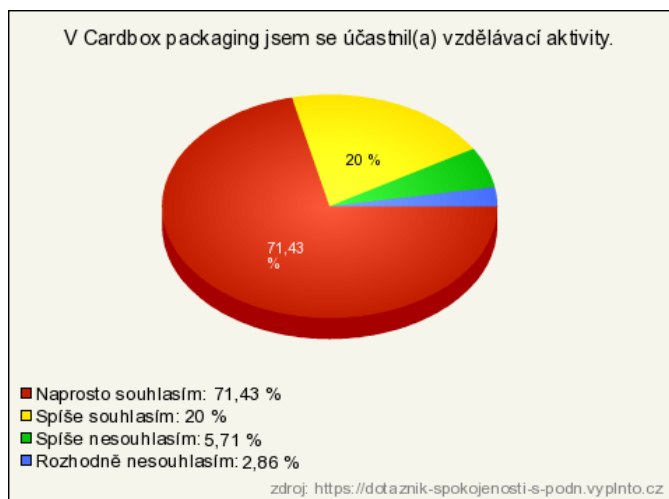
Zahrnuje také různé demografické skupiny, jako jsou muži a ženy, zaměstnanci různého věku, s různým stupněm dosaženého vzdělání a s různou délkou pracovního poměru ve společnosti. Tato diverzita výzkumného souboru umožňuje zkoumat, jak se úroveň spokojenosti se vzdělávacími aktivitami liší mezi různými skupinami zaměstnanců a identifikovat, zda existují nějaké specifické potřeby nebo oblasti pro zlepšení.

5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU A SHRNU TÍ

Dotazníkové šetření ve společnosti Cardbox Packaging probíhalo od 1.1.2023 do 15.3.2023 pomocí odkazu, distribuovaném HR manažerem. Pro tyto účely jsem využila platformu VyplnTo.cz, která po skončení šetření vyhodnotila výsledky respondentů pomocí koláčových grafů a procentuální četnosti.

1. V Cardbox packaging jsem se účastnil(a) vzdělávací aktivity.

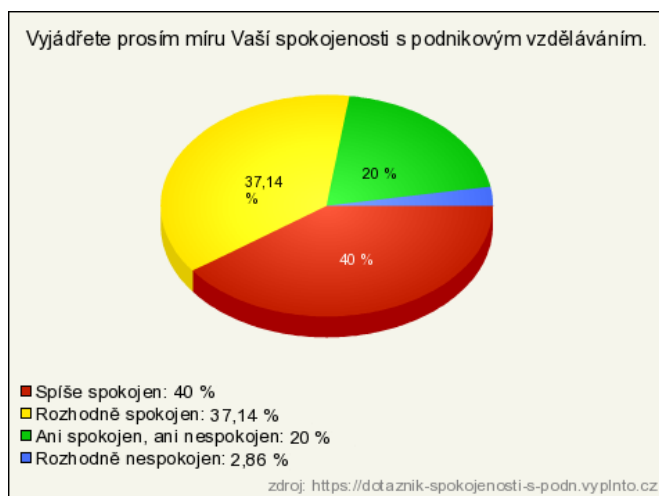
Obrázek 1



Většina zaměstnanců, téměř tři čtvrtiny (71,43 %) tvrdí s naprostým souhlasem, že se zúčastnili v podniku Cardbox packaging nějaké vzdělávací aktivity a dalších 20 % spíše souhlasí. Pouze minoritní část (8,5 %) se vzdělávací aktivity nezúčastnilo, což znamená, že přístup ke vzdělání a informovanost pracovníku je zřejmě vysoká.

2. Vyjádřete prosím míru Vaší spokojenosti s podnikovým vzděláváním.

Obrázek 2



Odpovědi na otázku týkající se spokojenosti s podnikovým vzděláváním jsou spíše pozitivní, jen 2,86 % není spokojeno s podnikovým vzděláváním. Ovšem 20 % zaměstnanců explicitně nedokázalo zhodnotit, jestli pro ně vzdělávací aktivity v podniku byly zajímavé a jsou s nimi spokojení. Spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami v podniku zahrnuje přibližně 77 % většinu, ovšem naprosto spokojených pracovníků je z tohoto počtu pouze necelých 50 %.

3. S nabídkou, kterou organizace v rámci podnikového vzdělávání nabízí jsem.

Obrázek 3



Rozhodně spokojených zaměstnanců je opět pouze přibližně jedna třetina, kdežto spíše spokojených je již více než 50 %. Již u třetí otázky vidíme, že spokojenost se vzdělávacím

systémem je u zaměstnanců vysoká, ale i přesto má rezervy. Na druhou stranu vyloženě nespokojených zaměstnanců jsou opět necelé 3 %.

4. Mám možnost podílet se na rozhodnutí o absolvované vzdělávací aktivitě.

Obrázek 4



Necelých 68 % zaměstnanců tvrdí, že se nějakým způsobem mohou podílet na rozhodnutí o absolvované vzdělávací aktivitě, přičemž dvě třetiny z nich uvádí, že rozhodně. Negativních odpovědí je opět naprosté minimum, a to necelých 5 %.

5. Absolvované vzdělávací aktivity souvisely s náplní mé práce.

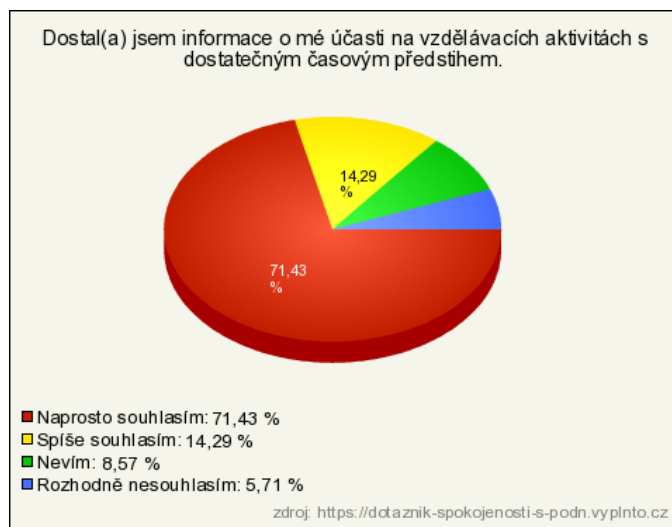
Obrázek 5



Odpovědi na tuto otázku jsou velmi podobné odpovědím na otázky předchozí, opět je kolem 50 % zaměstnanců spíše spokojených a jedna třetina rozhodně spokojených. Nespokojenost ovšem narostla na necelých 8 %.

6. Dostal(a) jsem informace o mé účasti na vzdělávacích aktivitách s dostatečným časovým předstihem.

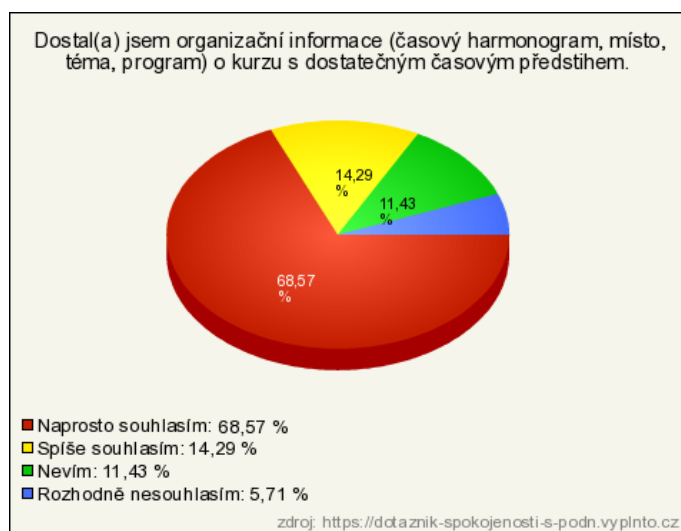
Obrázek 6



U této otázky je rozložení odpovědí odlišné. Totiž necelých 72 % zaměstnanců tvrdí s naprostým souhlasem, že dostali informace o účasti na vzdělávacích aktivitách s časovým předstihem.

7. Dostal(a) jsem organizační informace o kurzu s dostatečným časovým předstihem.

Obrázek 7



Otázka, týkající se organizačních informací ohledně kurzu má jako předchozí otázka, rozložení odpovědí opět odlišné, protože spolu úzce souvisí. Necelých 69 % zaměstnanců odpovědělo s naprostým souhlasem, že dostali informace o účasti na vzdělávacích aktivitách včas.

8. Absolvoval(a) jsem samostudijní kurz či kurzy (např. elearningové kurzy MS Office).

Obrázek 8



U této otázky je rozložení odpovědi opět odlišné, ovšem s vyšším procentem (28,57 %) jsou zde zastoupeny negativní odpovědi, a to rezolutní – „rozhodně ne“. Obdobné procentuální zastoupení mají ale také kategorie „naprostou souhlasím“ a „spíše souhlasím“. Zajímavé ovšem je, že částečný nesouhlas má pouze 5,71 %, kdežto absolutní nesouhlas 28,57 %.

9. Vyjádřete prosím míru Vaší spokojenosti s touto formou vzdělávání.

Obrázek 9



Více než jedna třetina nedokázala explicitně projevít spokojenost ani nespokojenost, ovšem spokojených zaměstnanců je s formou vzdělání přibližně 48 %. Pro některé zaměstnance ovšem nejsou zřejmě tyto kurzy adekvátní, jelikož 11,43 % je vůbec neabsolvovalo.

10. S lektory a školiteli vzdělávacích aktivit jsem.

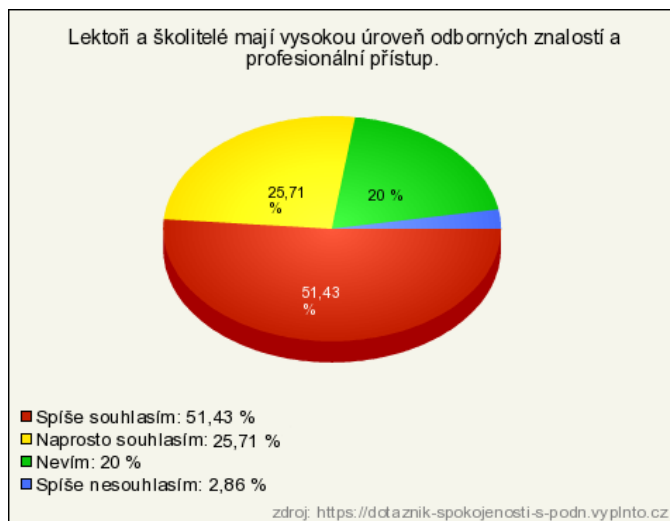
Obrázek 10



Spokojenost s lektory je spíše pozitivní, jelikož negativní odpovědi žádný respondent nezvolil. Opět ale necelých 50 % zaměstnanců volilo odpověď „spíše spokojen“, tedy i zde je určitá rezerva. Pozoruhodné ovšem je, že téměř 30 % zaměstnanců nedokázalo říct, jestli jsou s lektory spokojeni, či ne.

11. Lektori a školitelé mají vysokou úroveň odborných znalostí a profesionální přístup.

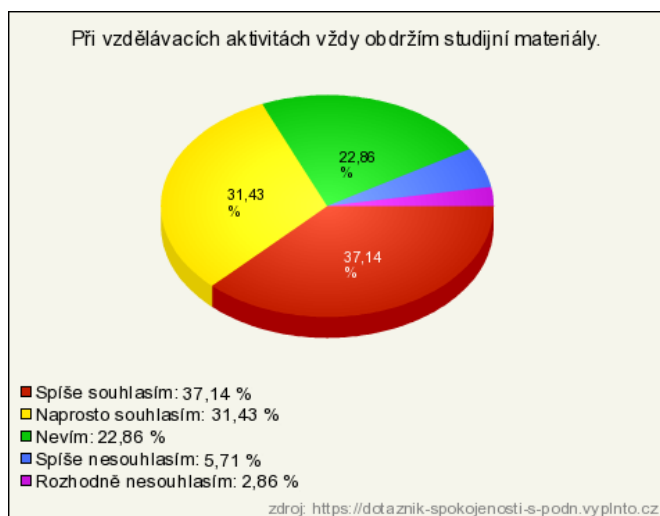
Obrázek 11



Hodnocení lektorů a jejich odborných znalostí zaměstnanci je poměrně pozitivní, totiž 25,71 % z nich má za to, že jsou lektori naprostí odborníci, ovšem dokonce 51,43 % sice hodnotí pozitivně, ale shledávají u lektorů jisté rezervy, tedy spíše souhlasí. 20 % respondentů se nedokázalo vyjádřit a 2,86 % nesouhlasí.

12. Při vzdělávacích aktivitách vždy obdržím studijní materiály.

Obrázek 12



Opět je kategorie s největším zastoupením respondentů „spíše souhlasím“. Naprosto souhlasí téměř jedna třetina. Opět sledujeme nepatrné rezervy, tentokrát co se týče obdržení materiálu. Nesouhlas projevilo tradičně 2,86 % respondentů.

13. Tyto studijní materiály považují za kvalitně zpracované (např. zda obsahují všechny potřebné informace).

Obrázek 13



Naprostý souhlas vyjádřilo pouze 22,96 % respondentů, přičemž částečný souhlas téměř polovina 20 %.

14. Absolvoval(a) jsem vzdělávací aktivity včas před jejich praktickým využitím při výkonu své práce.

Obrázek 14



Přibližně 30 % respondentů nevyjádřilo souhlas s tím, že by se absolvování vzdělávacích aktivit konalo před jejich praktickým využitím. Dokonce pouze 8,57 % respondentů vyslovilo naprostý souhlas. 42 % respondentů sice částečně souhlasilo, ovšem z toho vyplývá, že ne vždy tomu tak je.

15. Absolvované vzdělávací aktivity považují jako dostatečné pro zlepšení svých znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce.

Obrázek 15



Opět vyslovilo naprostý souhlas pouze téměř 25 % respondentů. Přibližně polovina s tvrzením částečně souhlasí a téměř 14 % vyslovilo určitý nesouhlas. Přibližně 12 % respondentů nedokáže určit, jestli souhlasí, či nikoliv.

16. Nově nabyté poznatky jsem využil(a) při výkonu své práce.

Obrázek 16

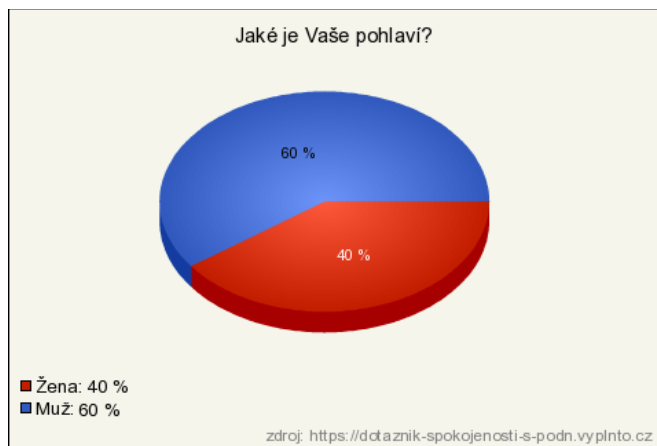


Rovných 40 % procent respondentů spíše souhlasí s tvrzením, že nově nabyté poznatky ze vzdělávacích aktivit využijí při výkonu své práce. O něco méně % respondentů naprostou

souhlasí, což reflektuje, že v organizaci probíhá efektivní způsob, jak své zaměstnance vzdělávat.

17. Jaké je Vaše pohlaví?

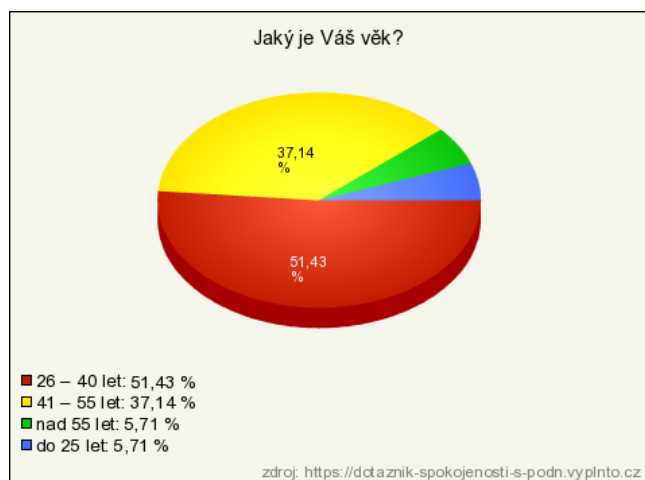
Obrázek 17



Respondenti byli tázáni také na otázku pohlaví. 60 % odpovídalo mužů a 40 % žen.

18. Jaký je váš věk?

Obrázek 18



Polovina respondentů se nachází v produktivním věku a dalších 37,14 % v období dospělosti a středního věku.

19. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obrázek 19



Více jak polovina respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Vysokoškolskými tituly se může pyšnit až 29 % zaměstnanců, což znamená, že se v organizaci jisté pozice neobejdou bez splnění tohoto požadavku na pracovní místo.

20. Jak dlouho už ve společnosti pracujete?

Obrázek 20



Podnik zahrnuje pouze 8,5 % respondentů, kteří zde pracují méně, než 1 rok. Téměř 50 % zaměstnanců ve firmě pracuje déle než 5 let.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že úroveň spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami je poměrně vysoká, ale i přesto má rezervy. Přibližně 77 % zaměstnanců je spokojeno s podnikovým vzděláváním. Přibližně 48 % zaměstnanců je spokojeno s touto formou vzdělávání, zatímco 11,43 % zaměstnanců je neabsolvovalo. Je zde prostor pro zlepšení. Většina zaměstnanců se domnívá, že absolvované vzdělávací aktivity souvisí s náplní jejich práce, ačkoli 8 % vyjádřilo nespokojenost. Výsledky ukázaly spokojenost se vzdělávacími aktivitami a frekvencí využití nově nabytých poznatků při výkonu práce. To znamená, že čím spokojenější jsou zaměstnanci se vzdělávacími aktivitami, tím častěji využívají nově nabyté poznatky v praxi. Na základě těchto výsledků můžeme konstatovat, že zaměstnanci skutečně využívají nově nabyté poznatky při výkonu své práce, přičemž míra využití těchto poznatků závisí na jejich úrovni spokojenosti se vzdělávacími aktivitami.

Tímto způsobem lze potvrdit, že výzkumná otázka byla zodpovězena a existuje pozitivní souvislost mezi spokojeností se vzděláváním a aplikací nových poznatků v praxi. Naprostý souhlas s kvalitou studijních materiálů vyjádřilo 22,96 % respondentů, zatímco téměř polovina (49,52 %) vyjádřila částečný souhlas. Z toho lze usuzovat, že kvalita studijních materiálů je považována za dobrou, ale i zde existují rezervy.

Shrnutím výše uvedeného lze říci, že firemní vzdělávání má pozitivní dopad na pracovní výkon zaměstnanců, přičemž spokojenost se vzděláváním a využití nových poznatků v praxi jsou klíčovými faktory.

5.1 Doporučení pro praxi

Je rozhodně důležité zohlednit individuální potřeby, preference a úroveň znalostí zaměstnanců. Personalizovaný přístup ke vzdělávání může zvýšit motivaci a uspokojení zaměstnanců a zlepšit výsledky učení. Cardbox Packaging by se také hodily kompetenční modely pro jednotlivé pozice ve firmě a jejich integrace do vzdělávacích programů. To může pomoci zaměstnancům lépe pochopit, jaké dovednosti a znalosti potřebují pro úspěšný výkon práce a jak se mohou dále rozvíjet. Vhodné je např. kombinovat různé formy vzdělávání, jako jsou prezenční školení, e-learning a virtuální třídy, aby bylo možné nabídnout flexibilní a pestrý vzdělávací program. Tento přístup může zohlednit různé styly učení a usnadnit přístup k vzdělávání pro všechny zaměstnance.

Řešení může být také v začlenění do vzdělávacích programů praktické cvičení a simulační hry, které umožní zaměstnancům aplikovat nově nabyté poznatky a dovednosti v bezpečném a kontrolovaném prostředí. To podporuje transfer učení do pracovního kontextu.

Na závěr je vhodné zmínit, že je zapotřebí podporovat spolupráci a sdílení znalostí mezi zaměstnanci prostřednictvím mentoringu, workshopů nebo online komunit. Peer-to-peer učení umožňuje zaměstnancům využívat interní expertizu a zároveň posiluje firemní kulturu. Vedení podniku by mohlo zvážit, zda by bylo vhodné případně jednoručně uspořádat pro všechny zaměstnance teambuildingový den s aktivitami, která by mohla napomoci k bližšímu poznání jednotlivých pracovníků, ať už na kolegiální úrovni, tak pro potřeby vedoucích pracovníků, kteří by z reakcí na jednotlivé situace mohli lépe poznat své podřízené a upravit tak jejich vzdělávací systém.

ZÁVĚR

Firemní vzdělávání je důležitým nástrojem pro zlepšení pracovního výkonu a konkurenceschopnosti organizace. Naše diskuse zdůraznila význam investic do kvalitních vzdělávacích programů, které jsou relevantní a flexibilní, a zároveň upozornila na výzvy spojené s rychlým rozvojem technologií a globalizací trhu. Firmy musí být schopny inovovat a adaptovat své vzdělávací strategie, aby dosáhly úspěchu v dynamickém a konkurenčním prostředí.

Z výsledků naší analýzy vyplývá, že většina zaměstnanců (přes 80 %) Cardbox Packaging účastnících se vzdělávacích aktivit skutečně uplatňuje získané dovednosti a znalosti v praxi. Tento pozitivní výsledek svědčí o efektivitě vzdělávacích programů podniku a jejich přínosu pro výkonnost zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že firmy investují značné prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců, je to povzbudivý fakt, který naznačuje, že tyto investice, minimálně zkoumanému podniku, přinášejí hmatatelné výsledky.

Můžeme konstatovat, že celková úroveň spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami je poměrně vysoká, i když stále existuje prostor pro zlepšení. Přes 75 % respondentů vyjádřilo spokojenost s podnikovým vzděláváním, což značí, že většina zaměstnanců oceňuje nabízené vzdělávací příležitosti. Nicméně, když se zaměříme na samostudijní kurzy, jako jsou e-learningové kurzy, vidíme, že úroveň spokojenosti klesá. Tento pokles spokojenosti naznačuje, že by se společnost měla zaměřit na zlepšení kvality a přitažlivosti samostudijních kurzů, aby byly pro zaměstnance atraktivnější a efektivnější.

Většina zaměstnanců se také domnívá, že absolvované vzdělávací aktivity souvisí s náplní jejich práce, což je pozitivní zjištění, které svědčí o tom, že vzdělávací programy jsou relevantní a cílené. Tato relevance vzdělávacích aktivit pravděpodobně přispívá k jejich úspěchu a uplatnění v praxi.

Pozitivní bylo také zjištění, že čím spokojenější jsou zaměstnanci se vzdělávacími aktivitami, tím častěji využívají nově nabyté poznatky v praxi. Díky tomu můžeme konstatovat, že zaměstnanci skutečně využívají nově nabyté poznatky při výkonu své práce a že míra využití těchto poznatků závisí na jejich úrovni spokojenosti se vzdělávacími aktivitami.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

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

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

ALLEN, Elaine a Jeff SEAMAN. Grade change: Tracking online education in the United States. Babson Survey Research Group, 2014. Dostupné z: <http://www.onlinelearningsurvey.com/reports/gradechange.pdf>

CLARK, Ruth Colvin a Richard E. MAYER, ed. *E-Learning and the Science of Instruction* [online]. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-23908-6.

HORTON, William. *E-Learning by Design*. 2nd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2011. ISBN 978-0-470-88901-7.

MOORE, Michael G., a Greg KEARSLEY. *Distance education: A systems view of online learning*. 3rd ed. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-52559-2.

BONK, Curtis J. a Charles R. GRAHAM. *The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2006. ISBN 978-0-7879-7758-2.

NOE, Raymond A. *Employee training and development*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-1-259-66610-3.

TRACEY, J. Bruce a R. Wayne MONDY. *Human resource development: A concise introduction*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-47734-5.

SALAS, Eduardo, Scott I. TANNENBAUM, Kurt KRAIGER a Kimberly A. SMITH-JENTSCH. The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 2012. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1529100612436661>

PISKURICH, George M. *Rapid instructional design: Learning ID fast and right*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-89389-2.

LAWSON, Karen. *The trainer's handbook*. 3rd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2009. ISBN 978-0-470-29096-3.

STEIN, Mark a CHRISTIANSEN, Lilith. *Successful onboarding: Strategies to unlock hidden value within your organization*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 978-1-260-12825-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.....	35
Obrázek 2.....	36
Obrázek 3.....	36
Obrázek 4.....	37
Obrázek 5.....	37
Obrázek 6.....	38
Obrázek 7.....	38
Obrázek 8.....	39
Obrázek 9.....	40
Obrázek 10.....	40
Obrázek 11.....	41
Obrázek 12.....	41
Obrázek 13.....	42
Obrázek 14.....	43
Obrázek 15.....	44
Obrázek 16.....	44
Obrázek 17.....	45
Obrázek 18.....	45
Obrázek 19.....	46
Obrázek 20.....	46