

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jindřich Stejskal

Formy a metody profesního vzdělávání dospělých

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Jindřich Stejskal

Recruitment and selection of employees

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Mladé Boleslavi dne

Jméno autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat paní PhDr. Ivě Borské, CSc. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

Anotace

Práce je zpracována na téma formy a metody profesního vzdělávání dospělých. Sestává se z teoretické a praktické části. Teoretická část seznamuje se základními pojmy spojenými s tématem. Jsou jimi vzdělávání a jeho formy, didaktické formy a metody, rozvoj pracovníků a tak podobně. Vymezuje identifikaci potřeb vzdělávání, nové trendy ve vzdělávání a představí vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Praktická část představí společnost Škoda Auto, strukturu zaměstnanců dle dosaženého vzdělání a výsledky dotazníkového šetření. Cílem šetření je odhalit slabiny v problematice vzdělávání dospělých v této společnosti.

Klíčová slova

celoživotní učení, didaktické formy, didaktické metody, formy vzdělávání dospělých, kompetence, metody vzdělávání, motivace k učení, podnikové vzdělávání, rozvoj pracovníků, sebevzdělávání, učení, vzdělávání

Annotation

The thesis is elaborated on the topic of forms and methods of adult and vocational education. It consists of a theoretical and practical part. The theoretical part introduces basic concepts related to the topic. They are education and its forms, didactic forms and methods, the development of workers and so on. It defines the identification of training needs, new trends in education and introduces staff education and development in the organization. The practical part presents Škoda Auto company, the structure of the employees according to the achieved education and the results of the questionnaire survey. The objective of the survey is to reveal a weakness in adult education in this society.

Keywords

lifelong learning, didactic forms, didactic methods, forms of adult education, competencies, methods of education, motivation to learn, corporate education, employee development, self-education, learning, education

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	10
2 VZDĚLÁVÁNÍ A CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	12
2.1 Učení	14
2.2 Motivace k učení	17
3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	18
3.1 Didaktické formy a metody	19
3.2 Profesní role vzdělavatelů dospělých	24
3.3 Podnikové vzdělávání.....	25
3.4 Kompetence.....	26
3.5 Znalosti, dovednosti, standardy	27
3.6 Identifikace potřeb vzdělávání	28
4 NOVÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	29
4.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	30
4.2 Metody vzdělávání	32
PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ŠKODA AUTO, A. S.	35
5.1 Katalog směrných příkladů a kvalifikačních požadavků	37
5.2 Nabídka vzdělávání firmy	39
5.3 Přehled dosaženého vzdělání zaměstnanců	41
5.4 Empirický výzkum a dotazníkové šetření	43
5.5 Vyhodnocení dotazníků.....	45
5.6 Současné pojetí nástupu nového zaměstnance	48
5.7 Navrhované řešení.....	49
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	55

ÚVOD

Dnešní doba klade na lidi vysoké nároky a jedním z nich je neustálé vzdělávání. Podniky se snaží šetřit své náklady včetně personálních. To vede k propouštění zaměstnanců, kteří se pak hlásí na úřadech práce, zde hledají různé formy rekvalifikací, aby našli dobré uplatnění.

Jiným případem je nutnost získání vyššího vzdělání z důvodu vykonávané profese. Tam, kde dříve stačilo středoškolské či vyšší odborné vzdělání si žádá vysokoškolské. To je i jedním z aspektů mzdové politiky. Zaměstnanec s praxí a požadovaným vzděláním je i náležitě odměněn.

Inovace a nové trendy ve všech směrech vyžadují různé rekvalifikace a doplňkové kurzy, pomocí nichž jsme schopni držet krok. To platí pro všechny produktivní zaměstnance bez ohledu na stupeň dosaženého vzdělání.

Na trhu nalezneme nepřehledné množství škol, institucí či soukromých zařízení, které tyto služby poskytují. Některé velké podniky si své budoucí zaměstnance vzdělávají sami a to tím, že nabízí specializované výuční obory nebo specificky zaměřené středoškolské vzdělání. Svým zaměstnancům pak nabízí různé kvalifikační a rekvalifikační kurzy. Ty, které se periodicky opakují, si zpravidla firma zastřešuje sama. Nástavbové a speciální kurzy pak probíhají ve spolupráci s externím partnerem. Hlavními kritérii výběru správného externího partnera je jeho odbornost a finanční nabídka.

Důležité je neopomenout také vzdělávání občanů, kteří již nejsou v produktivním věku. I jim je dána možnost dalšího rozvoje, a to prostřednictvím univerzity třetího věku.

Vzdělávání je chápáno jako získávání informací, vědomostí, dovedností, návyků nebo odborných kompetencí. Jeho hlavním cílem je osobnostní růst, rozvoj, integrace do společnosti, sebeuvědomění, odpovědnost a uplatňování lidských práv.

Pojem celoživotního vzdělávání vnáší do pojetí celého vzdělávání zásadní změnu. Vzdělávání by mělo být člověku poskytováno v různých stádiích jeho vývoje, tedy až do úrovně osobnostních mezí člověka.

Celoživotní vzdělávání se skládá ze vzdělávání dětí a mládeže a vzdělávání dospělých. Rozdíly těchto skupiny čtenář nalezne níže.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická seznámí čtenáře s pojmy, které jsou součástí výchovy a vzdělávání dospělých. Příkladem uvedu překážky a bariéry ve vzdělávání, co znamená učení, jaké jsou formy vzdělávání dospělých či vzdělávání a rozvoj pracovníků na pracovišti.

Praktická část této práce představí společnost Škoda Auto, a.s., její organizační strukturu, jakou roli ve firmě hraje Škoda akademie či kvalifikační požadavky na zaměstnance nebo katalog směrných příkladů.

Součástí této práce je i dotazník, který je zaměřen na jednu z metod vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti neboli onboarding. Na základě provedeného dotazníkového šetření je provedena sumarizace získaných odpovědí a navrhnuo možné řešení, jak vzniklou situaci řešit.

Cílem této práce je seznámení s problematikou forem a metod profesního vzdělávání dospělých, čemuž je věnována teoretická část. V praktické části je zpracováno představení a analýza profesního vzdělávání ve společnosti Škoda Auto, která patří mezi největší zaměstnavatele v České republice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Výchova a vzdělávání dospělých se řadí mezi hlavní oblasti celoživotního učení. Může zahrnovat až tři čtvrtiny života člověka. Mezi motivační faktory vzdělávání dospělých je řazen profesní růst, ekonomický prospěch, uspokojování potřeb a tak dále.

„Vzdělávání dospělých můžeme charakterizovat jako vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity uskutečněné dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání. V oblasti formálního vzdělávání jde o získání určitého stupně vzdělání ve školském systému v rámci počátečního vzdělávání. Mnohem větší spektrum vzdělávacích příležitostí však existuje v rámci neformálního vzdělávání.“¹

Můžeme tedy říci, že se jedná o průřezovou disciplínu s pedagogickými, sociologickými, ekonomickými, politickými, psychologickými, právními a etnickými aspekty.

„Stavět se má od základů, postupovat od jednoduchého ke složitému jako po stupních – po těch se dostáváme dál a dál – nejen my, ale i naši svěřenci. Člověk se má čít vyvozovat vlastním rozumem, pozorováním a pokusy stále složitější poznatky.“²

Práce s dospělým člověkem vyžaduje respektování jeho zvláštností a podporování jeho silných stránek. Dospělý účastník je charakteristický určitou úrovní sociální zralosti, vyrovnanosti, ustáleným životním způsobem, systémem hodnot a smyslem pro reálný a praktický život.

Mezi vzděláváním dospělých a mládeží jsou samozřejmě určité rozdíly. Řadí se mezi ně věk, úroveň vzdělání, druh profese, životní zkušenosti, dovednosti, různost motivů ke studiu, vzdělávací potřeby, zájmy, životní postoje, množství volného času či zdravotní stav.

¹ VETEŠKA, J., *Přehled andragogiky*, Praha: Portál, 2016. s. 88. ISBN 978-80-262-1026-9.

² BARTÁK, J., *Základní kniha lektora/trenéra*, Praha: Votobia, 2003. s. 12. ISBN 80-7220-158-1.

Dospělým komplikují cestu za poznáním různé překážky a bariéry. Jsou jimi precepční bariéry, bariéry kultury a pracovního prostředí, intelektuální a výrazové bariéry a emocionální bariéry.

Precepční bariéry představují problémy bránící vnímat podstatu problému. Dělí se na těžkosti ve správném vymezení problému, vymezení problému příliš úzce či široce, neschopnosti vidět problém z různých hledisek a nevyužívání všech smyslových podnětů.

Bariéry kultury a pracovního prostředí vznikají z důvodu nedostatku spolupráce, nedůvěrou mezi spolupracovníky, nedostatku podpory k osobnostnímu a kvalifikačnímu rozvoji, ignorace, výmluvy, konzervatismu a tak podobně.

Intelektuální a výrazové bariéry vycházejí z nedostatečné intelektuální výzbroje, chybné interpretace jednoduchého, nedostatečné opodstatněnosti, srozumitelnosti, zřetelnosti. Lze je odstranit praktickým či logickým myšlením a požadavky na názornost.

Bariéry emocionální představují citové překážky volného a nespoutaného myšlení. Řadíme sem strach udělat chybu, selhat, netoleranci dvojznačnosti, chaos, nedostatečnou představivost, pružnost a kreativitu.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Vzdělávání představuje proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou učením neboli vnitřním zpracováním přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Proces vzdělávání se odehrává mezi dvěma činiteli, a to mezi vzdělavatelem, který je charakterizován učitelem či lektorem a vzdělávaným neboli žákem, studentem, účastníkem. Pohled vzdělavatele hovoří o vyučování, pohled vzdělávaného o učení.

„Obecně platí, že čím vyšší je úroveň dosaženého vzdělání, tím snáze se absolventi škol uplatní na trhu práce“³

V České republice nalezneme krátkodobé a středně dobré koncepce vzdělávání. Velký význam má vzdělanostní struktura. Ta je stále ovlivňována staršími věkovými ročníky s nižším stupněm vzdělání.

Celoživotní učení můžeme charakterizovat jako koncepční změnu pojetí vzdělávání, ve které tvoří propojený celek všechny metody učení. Jednodušeji lze říci, že se jedná o veškeré účelné formální i neformální činnosti související s učením. Jeho cílem je zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů. Spojuje individuální i společenský rozvoj ve školních institucích, v zařízeních odborné přípravy, terciálním vzdělávání, vzdělávání dospělých i v jiných společenských celcích.

Každý člověk by měl mít možnost vzdělávat se v různých stádiích svého života. To musí být samozřejmě v souladu s jeho možnostmi, potřebami a zájmy.

Celoživotní učení se rozděluje do dvou základních etap, jimiž jsou počáteční a další vzdělávání.

Počáteční vzdělávání zahrnuje veškeré formální vzdělávání. To představuje primární, sekundární a terciální. Vzdělávání probíhá v mladém věku a ukončeno může být kdykoli po splnění povinné školní docházky. V počátečním vzdělávání nalezneme základní vzdělávání, které je všeobecného charakteru a překrývá se s dobou plnění

³ VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 7. ISBN 978-80-86723-54-9.

povinné školní docházky. Dále střední vzdělávání, jehož charakter je všeobecný nebo odborný, ukončený maturitní zkouškou, výučním listem a závěrečnou zkouškou. Terciální vzdělávání je specializované odborné nebo umělecké vzdělání, vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání.

Celoživotní učení v sobě nese formální, neformální a informální vzdělávání. V průběhu celého života dochází k prolínání a doplňování těchto forem.

Formální vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích, zpravidla školách. Je tvořeno vzdělávacími stupni: základní, střední a vysokoškolský. Dokladem o absolvování je vysvědčení, diplom nebo certifikát.

Neformální vzdělávání je realizováno formou kurzů a seminářů. Koná se v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, neziskových organizacích či klasických školách a forma nevede k získání uceleného stupně vzdělání. Jedná se převážně o kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy a tak podobně.

Informální vzdělávání je charakterizováno získáváním vědomostí, osvojováním dovedností, postojů a zkušeností z práce, rodiny či volného času. Nedílnou součástí je i sebevzdělávání. Je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.

Další vzdělávání přichází až po dosažení určitého stupně vzdělání neboli po vstupu na trh práce. Tento druh vzdělávání je zaměřen na různorodé spektrum vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí, které jsou důležité pro uplatnění se v pracovním, občanském a osobním životě.

Další formy vzdělávání se člení na profesní, občanské a zájmové vzdělávání.

Profesní vzdělávání označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v aktivním pracovním životě, a tedy splyne s pracovním zařazením. Jsou s ním spojeny investice do lidí a snaha podporovat ekonomický růst. Je spojeno s profesí a pracovní pozicí. Smyslem je podpora pracovního výkonu.

Občanské vzdělávání formuje vědomí práv a povinností osob v rolích občanských, politických, společenských a rodinných. Jeho součástí je vzdělávání ve veřejných

otázkách, otázkách orientovaných na uspokojování společenských potřeb, zkvalitňování života a skupinové integrity.

Zájmové vzdělávání se orientuje na seberealizaci ve volném čase. Nalezneme zde problematiku všeobecně vzdělávací, osvětovou, kulturní, naučnou, historickou, filozofickou, náboženskou, zdravotnickou a další.

2.1 Učení

Učení má mnoho rysů, které jsou popsány v deklaraci o učení. Ta je zpracována celou řadou předních odborníků na učení, které probíhá v organizacích. Říká, že učení je složité, rozmanité a pokrývá všechny druhy záležitostí jako například znalosti, dovednosti, hodnoty, názory, přesvědčení nebo zvyky. Učení je individuální, může být i kolektivní ve skupinách a organizacích, může být nastartováno zkušeností nebo zážitky. Pohlíží na učení nejenom jako na proces, ale i jako na výsledek. Říká, že učení představuje nejen přírůstek znalostí a dovedností, ale může představovat i změnu znalostí a dovedností.

„Politika, strategie a praxe rozvoje lidských zdrojů organizace musí odpovídat povaze podnikání a potřebám lidských zdrojů podniku. Východiskem by měly být přístupy přijaté k zabezpečení příležitostí k učení a rozvoji. Přitom bychom měli mít na mysli rozdíl mezi učením a rozvojem, které zmínily Pedler a kolektiv (1989), kteří považují učení za něco, co se koncentruje na přírůstek znalostí nebo vyšší stupeň existujících dovedností, zatímco rozvoj se vztahuje k přechodu k jinému stavu bytí nebo fungování. Takové přístupy by měly být založeny na pochopení toho, jak se lidé učí.“⁴

Mezi základní faktory psychologie učení se řadí motivace nebo účelovost, které říkají, že se člověk učí nejlépe, když vidí výsledky učení. Významnost z hlediska osobního zájmu a volby, člověk bude mít větší motivaci k učení, jestliže to bude vidět jako něco významného. Dalším faktorem je učení se prací, neboť pro efektivní výkon je podstatné pochopení a porozumění, když něco vidím, pamatuji si to. Právo dělat chyby v bezpečném prostředí. Učíme-li se prací, riskujeme nezdár, je nutné zabezpečit takové

⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. s. 477. ISBN 80-247-0469-2.

podmínky, abychom věděli, že chyby jsou povoleny a nemají pro ně žádné následky a zpětná vazba, která člověku odpoví na to, jak se učí a jak si vede.

Učení má mnoho typů, které se třídí dle různých kritérií. Jimi jsou procesy jednotlivých činitelů, míra vědomého záměru, vnější míra a použitý postup, subjekt učení a podíl subjektu na učení.

Procesy jednotlivých činitelů zahrnují učení sensorické, percepční, senzomotorické, verbálně pojmové, emocionálně-motivační, sociální a tak dále.

Podle vnější formy a použitého postupu rozlišujeme učení vtiskováním, nápodobou, poučováním, pokusem a omylem, pomocí algoritmů a tak podobně.

Učení má i svou teorii, do ní se řadí upevňování správných reakcí, kybernetické a informační teorie, poznávací teorie, učení se zkušeností, sebedůvěra a teorie podnět-reakce.

Upevňování správných reakcí říká, že učícího se jedince, který úspěšně splnil svůj úkol, je třeba pochválit, neboť to představuje motivaci k tomu, aby v učení pokračoval.

Kybernetické a informační teorie, reagují na pokyny nebo podněty, které mohou být použity jako základ vzdělávacích programů. Naučení každé části lze urychlit, a to v případě, pokud je možné nějaký úkol rozdělit na řadu malých. Tento malý kousek se lépe osvojí.

Poznávací (kognitivní) teorie pojednává o způsobu, jak se lidé učí zjišťovat a definovat problémy a jak nabízet jejich řešení. Tato teorie je základnou pro objevy, samostatné učení nebo procesy takzvaně udělej si sám. Využívá se pro semináře, participativní vzdělávání a v případových studiích.

Učení se zkušeností spočívá v tom, že si lidé vyvolávají své zkušenosti, umí si je vysvětlit a rozhodnout, jak budou využity.

Teorii podnět-reakce vytvořil Gagné (1977), proces učení se vztahuje k řadě faktorů, mezi něž patří upevňování správných reakcí, které jsou hnací silou, a říká, že existuje základní potřeba učit se. Dále pak podnět, kdy člověk musí být procesem učení

stimulován a reakce. Učení musí lidem pomáhat vytvořit vhodné reakce, jako jsou znalosti, dovednosti, postoje, které povedou k efektivnímu výkonu.

Kolben říká, že existuje cyklus učení, který je tvořen čtyřmi fázemi. Fáze jsou konkrétní zkušenost či zážitek, pozorování a reflexe, formování abstraktních pojetí a generalizace, ověřování důsledků pojetí v nových situacích.

„Klíčem ke Kolbenovu modelu je to, že je to prostý popis toho, jak se zkušenost (zážitek) transformuje do pojetí, která jsou pak použita jako vodítko v nových situacích. Aby se učili efektivně, je třeba, aby se jedinci přesunuli z role pozorovatelů do role účastníků, od přímého zapojení k objektivnějšímu analytickému nadhledu.

Kolben rovněž definoval následující styly učení používané učícími se osobami:

- *kompromisníci, kteří se učí metodou pokusů a omylů a spojují přitom dvě fáze cyklu – fázi konkrétní zkušenosti s fází experimentování*
- *imaginativní typy, kteří preferují postup od konkrétních k abstraktním situacím učení a od úvah k aktivnímu zapojení, tito jedinci mívají značnou fantazii a mohou celou situaci vidět z různých hledisek*
- *logické typy, které preferují experimentování s nápady a váží si těchto nápadů pro jejich praktickou užitečnost, jejich hlavním zájmem je to, zda teorie funguje v praxi a spojují tak abstraktní a experimentální dimenze*
- *asimilátoři, kteří rádi vytvářejí své vlastní teoretické modely a přeměňují řadu nesourodých pozorování do obecného uceleného vysvětlení. Orientují se tak na reflexivní a abstraktní dimenze.“⁵*

Stejně tak autor doporučuje firmě vyvarovat se situaci, kdy se na pracovní pozici přijme ne zcela odpovídající kandidát jen z toho důvodu, aby pozice byla obsazena. Riziko, že nedojde ke vzájemné shodě obou stran ve smyslu naplnění oboustranných očekávání je vysoké, a výsledkem je rychlé ukončení působení uchazeče. Tímto dochází ke zvýšení fluktuace ve společnosti, která se tak v celém koloběhu získání a výběru zaměstnance může ocitnout opět na počátku, a tím jí vznikají škody.

⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. s. 483. ISBN 80-247-0469-2.

2.2 Motivace k učení

„Z hlediska efektivity vzdělávání dospělých se mnohdy považuje za rozhodující faktor úspěšného vzdělávání síla a zaměření motivů účastníka, tedy pohnutek jeho jednání a prožívání. Motivace, tedy souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které aktivují, zaměřují a řídí jednání a prožívání účastníka, je pro mnohé andragogy hlavním problémem. Dá se vycházet z toho, že se potencionálně může, a v dnešní době musí učit a vzdělávat takřka každý. Ve skutečnosti se ale značná část populace systematicky neučí a nevzdělává, i když nutnost celoživotního vzdělávání většina občanů uznává.“⁶

Účastnit se dalšího vzdělávání je ovlivňováno několika faktory. Jsou jimi společenské klima, epochální témata a výzvy, okolí a vztahy, životní situace či osobnostní charakteristika.

Motivy dalšího vzdělávání jsou různé. Může to být touha po sociálním uznání a prestiži, získání uznání od příbuzných nebo známých, zvědavost, radost z poznání a učení se. Člení se na hodnotné a méně hodnotné. Hodnotné jsou vnitřní, jako zájem o věci či radost z poznání. Méně hodnotné jsou vnější, například prestiž a odměna. Další motivy se nedají jednoznačně hierarchizovat, neboť se neustále mění a vyvíjejí.

⁶ BENEŠ, M., *Andragogika*, Praha: Grada Publishing, 2008. s. 77. ISBN 978-80-247-2580-2.

3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Formy vzdělávání dospělých jsou charakteristické relativně trvalým, ustáleným didakticko-organizačním opatřením, jímž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k živým (vztah lektor-účastník) a neživým (metody, pomůcky, techniky) didaktickým systémům.

Každá forma vzdělání se může realizovat různými metodami, přesto organizační základ tvoří vyučovací jednotka, v níž nalezneme kurz, přednášku, konzultaci a lekce nebo hodinu, která uvede do situace, umožní opakování a výklad nové látky.

Při výchově a vzdělávání dospělých rozlišujeme formy monologické, dialogické, skupinové, kombinované, složené a institucionální.

Monologické formy vyjadřují bezprostřední vztah lektora s vyučovaným. Informace tečou jednosměrně od lektora k účastníkům. Tyto informace musí být strukturovány jasně a zřetelně. Monologické formy obvykle zahrnují úvod, stať a závěr. Řadíme sem přednášky, vysvětlení, vyprávění, referáty, komentáře, popisy, úvahy a tak dále.

Dialogické formy zahrnují diskusní setkání, večer otázek a odpovědí, výměny zkušeností, a tak podobně. Hlavním znakem je, že probíhají formou rozhovoru. K základu patří takzvaná lektorská otázka, která má probouzet samostatné myšlení, řídit učební proces k cíli a regulovat učení slovní interakcí.

Skupinové formy jsou charakteristické různými školeními, semináři, workshopy. Cílem je navodit a upevnit komunikační vztahy a vazby mezi účastníky. K systematickému rozvíjení vědomostí a dovedností slouží kurs.

Kombinované formy jsou velmi účelné. Pokud lektor jednotlivé formy kombinuje, docílí daleko lepších výsledků, neboť dokáže využít předností a umí potlačit slabiny účastníků.

Složené formy spojují slovní projev s metodami názornosti, praktickými a řízením samostatné práce účastníků. V tomto případě může lektor využívat kombinace

skupinových cvičení, hraní rolí, případové studie, metody učení, projektování či rotace a obohacování práce.

Institucionální formy jsou charakteristické výchovně-vzdělávacími institucemi, kvalifikačními a rekvalifikačními agenturami, firemními středisky a tak dále.

3.1 Didaktické formy a metody

Didaktickými formami rozumíme určitý rámec výuky, procesů vyučování a učení. Teorie a praxe rozděluje didaktické formy dle různých hledisek. Podle výkladového slovníku vzdělávání dospělých od Z. Palána můžeme formy učení rozdělit z hlediska časového, prostředí vyučování, organizačního uspořádání studujících, stavu systémů a zaměření pedagogické akce.

Časové hledisko představuje vyučovací hodinu, u dospělých pak dvouhodinu. Do prostředí, kde vyučování probíhá, zahrnujeme třídu, laboratoř, dílnu či pracoviště. Organizační uspořádání studujících je individuální nebo skupinové. Systémy výuky jsou živé, zastoupené učitelem, lektorem, konzultantem a neživé, mezi něž patří techniky vyučování a didaktické pomůcky. Zaměření pedagogické akce vymezují inovační, specializované a rekvalifikační kurzy.

Na základě výše zmíněných kritérií rozlišujeme pět základních didaktických forem: přímou výuku, kombinovanou výuku, korespondenční studium, terénní vzdělávání a sebevzdělávání.

Přímá výuka představuje přímý a osobní kontakt lektora a účastníka. Tento typ výuky tvoří jednu z nejúspěšnějších forem vzdělávací práce. Hovoříme o komplexu náročných, vzájemně propojených a navzájem se podmiňujících činností. Výuka je zabezpečena ve třech fázích a to příprava, realizace a vyhodnocení. Klíčovou postavou je lektor. Mezi ním a učícím se jde o partnerský vztah. Lektor si svou autoritu buduje na základě své odborné kompetence, didaktických schopností a dovedností.

Kombinovaná výuka vznikla z důvodu zvětšení podílu individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání. Zahrnuje vstupní seminář, individuální řízené studium, výcvikové semináře a závěrečný seminář.

Vstupní seminář má za úkol provést obsahové představení kurzu, seznámení se s jeho průběhem a organizací. Důležité je věnovat pozornost i schopnostem učení a učebním technikám.

Speciálně připravované studijní texty jsou důležitým prvkem individuálně řízeného studia. Tyto texty jsou speciálně připravené, nepůsobí unavujícím dojmem a budí zájem o studium.

Výcvikové semináře jsou povinné. Většinou se jedná o jednodenní až třídenní studijní soustředění s cílem rekapitulovat učební látku, prohloubit osvojené poznatky, provést praktickou aplikaci poznatků a vyhodnotit práci účastníků v individuálním studiu.

Ke shrnutí učební látky a svěření znalostí účastníků slouží závěrečný seminář. Zde se konají ústní, písemné a praktické zkoušky.

Korespondenční nebo též distanční studium se řadí k formám dálkového studia. Účastník je odloučen od svého lektora zeměpisnou vzdáleností. Vyznačuje se dvoucestnou komunikací. Veškerá komunikace probíhá prostřednictvím studijních materiálů a přes řešení zkušebních úloh. Vyučování a učení probíhá bez přímého kontaktu lektora a účastníka.

Terénní vzdělávání je specifickou formou vzdělávací práce. Zahrnuje prvky přímé výuky mimo rámec standardních vzdělávacích zařízení v terénu. Do tohoto typu vzdělávání řadíme kurzy, semináře, konference, studijní skupiny.

Kurzy představují organizační útvar, ve kterém se shromáždí skupina lidí, aby se mohla strukturovaně vzdělávat. Rozdělujeme je na dvě skupiny. První jsou jednodenní školení, která se konají na vhodném místě s minimálním vybavením pro výuku. Druhá zahrnuje krátké internátní kurzy, které se konají pravidelně po určitém časovém intervalu.

Semináře poskytují informace a pomoc účastníkům, vytvořit si vědomosti o určitém problému a vytvořit si tak aktivní diskusi mezi účastníky. Nenalezneme zde lektory jako takové, zde hovoříme o facilitátorech. Ti jsou odborně kompetentní v určité oblasti. Ovládají a řídí učební situaci, většinou s cílem podněcovat diskusi.

Konference shromažďuje na krátkou dobu skupinu lidí se společným zájmem a poskytuje jim nejnovější informace a vede diskusi o tématech, které účastníky zajímají. Je podobná semináři.

Ve studijních skupinách nalezneme studijní kroužky a diskuzní skupiny. Jde o schůzku lidí se stejnými vzdělávacími potřebami. Nevystupuje zde žádný lektor. Skupina si volí předsedu ze svých členů, ten pak vede studium.

Korespondenční kurzy se studují individuálně nebo ve zvláštních studijních skupinách. Jejich zabezpečení a řízení je na centrální úrovni a vzdělávací instituci.

Poslední didaktickou formou je sebevzdělávání neboli autodidaxe. Jde významnou formou, kde se v jedné osobě vyskytují dva hlavní činitelé výukového procesu a to účastník a lektor. Hovoříme o celoživotním a kontinuálním učení. Orientuje se především na problémy politické, ideologické, pracovní-kvalifikační, prohloubení kulturně-estetických znalostí a tak podobně. Lze jím řešit určité pracovní či životní problémy. Sebevzdělání probíhá na základě určité studijní opory ve formě knih, učebních textů, skript, časopisů a tak dále.

Didaktická metoda je spojena s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů. Ve vzdělávání dospělých neexistuje žádná univerzální metoda. Výuka dospělých využívá klasické školní metody, jako například přednášky a semináře a klasické participativní metody, jako jsou případové studie.

„Vycházíme-li z etymologie slova (řecky metoda = touto cestou znamená metoda postup k určitému cíli. Diskuse o metodách výuky má v teorii a praxi andragogiky velký význam.

V literatuře specializované na didaktiku dospělých se objevují názory, jež definují metodu, jako určitý postup, jímž se lektor řídí při vyučování. Jiné, novější pohledy vidí metodu již výrazněji na straně účastníka – jako prostředek, který stimuluje učení dospělých, vede ho k určitému cíli a činí učební proces efektivním.“⁷

⁷ MUŽÍK, J., *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, Plzeň: Fraust, 2005. s. 115. ISBN 80-7238-220-9.

Mezi didaktické metody řadíme přednášku, vysvětlování, vyprávění, referát komentář, popis, úvahu a tak dále.

Přednáška představuje ústní projev, umožňující vytvoření sociálního vztahu mezi lektorem a posluchačem. Na lektora i posluchače jsou kladeny značné nároky z hlediska myšlenkového úsilí a schopnosti koncentrace. Dobrá přednáška by měla být logicky strukturována, má úvod, hlavní část a závěr. Úvodní část představí téma, oznámí, co je cílem a názorně zobrazí pomocí flipchartu, zpětného projektoru hlavní myšlenky. Lektor by měl působit klidně, nenuceně, měl by být uvolněný a udržovat oční kontakt s posluchači. Posluchači jsou oslovováni účinně a originálně. Cílem je rozvinout jejich očekávání, zájem, pozornost a koncentraci na výklad. Hlavní část vysvětluje hlavní otázky a problémy. Lektor se opírá o typické údaje, které vysvětlují podstatu věci. Nepoužívá žádné prostředky, které by odváděly pozornost od hlavního tématu. Výklad nesmí být omezený ani chudý na fakta. Největším problémem přednášky je udržení pozornosti posluchačů. To je závislé především na obsahové i formální úrovni přednášky. Závěrečná část slouží ke shrnutí podstatných myšlenek, zobecnění faktů, pochopení podstat přednášeného tématu, aby posluchači byli seznámeni i s možnostmi dalšího vzdělání a sebevzdělávání v dané problematice.

Přednáška je jednou ze základních forem systematického objasňování a prezentací odborných poznatků dospělým posluchačům.

Vysvětlování nalezne opodstatnění tam, kde se osvojují znalosti pojmové povahy. Využívá k tomu analyticko-hodnotících postupů, které slouží k vyvozování zobecňujících závěrů lektorem. Úkolem lektora je usměrňovat a rozvíjet logické myšlení účastníků, snažit se o pochopení vztahů, souvislostí a pochopení důkazů. Při vysvětlování mohou být využity metody indukce a dedukce. Induktivní soudy slouží ke zobecňování a dedukce vede účastníky ke konkrétním aplikacím. Lektor se snaží usilovat o neustálý kontakt s účastníky, rozvíjet jejich samostatné myšlení a průběžně kontrolovat úroveň porozumění účastníků. K tomu můžeme využít otázky návodné, problémové, aktivizační a kontrolní.

Návodné otázky jsou typu, co myslíte, k čemu to slouží, problémové přicházejí v situacích, kdy něco uděláme a ptáme se, co bude následovat, proč si myslíme, že

k tomu dojde. Aktivizační se dotazují na důvody, ví někdo proč? A kontrolní použijeme v případě dotazu, zrekapitulujeme si, co jsme teď probrali, například při rekapitulaci se přímo ptají na názor a účelovost, tedy co myslíte, k čemu to slouží?

Tempo lektora při vysvětlování by mělo být přiměřené, účastníci by měli mít dostatečné pauzy k zaznamenávání poznatků, domýšlení, zobecnění a tak dále. Všechna podstatná data, údaje, termíny a definice by měla být zdůrazněna.

Odlehčující epickou formou představující konkrétní živý popis, charakteristiku událostí, dějů či prožitků představuje vyprávění. Tato forma je posluchači vyhledávána, neboť na ně neklade vysoké nároky, je chápáno oddechově. Charakteristické znaky jsou emocionálnost, přístupnost, populárnost a jednoduchost. Dobrý vypravěč je schopen kombinovat rozumové a citové apely a komplexně oslovit posluchače. Jeho vyprávění by mělo být přitažlivé, barevné a emotivní.

Referát vyjadřuje sdělení ve formě písemné zprávy nebo přednesu. Pojednává o určitém problému, může hodnotit konkrétní situaci či něco popisovat. Probíhá-li referát pod vedením lektora, tak jeho úlohou je referovat o relativně uzavřeném tématu.

Nejčastějším a nejdůležitějším novinářským útvarem je komentář. Vyjadřuje stanovisko autora k určité události. Má blízko ke zprávě, která je doplněna o hodnocení a zdůvodněné závěry.

Popis využívá nejčastěji smyslové a zrakové vnímání. Jeho cílem je informovat o objektu z vnějšku a popsat nějaký jev, děj, předmět či vzhled osoby, popřípadě určitou činnost. Měl by být výstižný, abychom si mohli učinit vlastní představu o popisované věci. V praxi se setkáme s popisem prostým nebo odborným.

Úvaha vzniká z nějaké lidské myšlenky. Na základě získaných poznatků se autor zamýšlí nad problémem a snaží se dospět k obecnějšímu řešení. Je ovlivněna úrovní myšlení, zkušenostmi a názorem autora. Snahou úvahy je donutit čtenáře k přemýšlení a vytvoření si vlastního názoru.

Dále se didaktické metody člení na metody transferu a metody facilitace. Pro příklad budou uvedeny ty, které se používají především v podnikovém profesním vzdělávání.

Metody transferu zahrnují přednášku, seminář, dialogické a problémové metody, konzultace, exkurze a ověřování znalostí a dovedností. Mezi metody facilitace patří instruktáž, koučink, workshop, open space technology, studijně-řešitelská činnost, výcviková firma a e-learning.

3.2 Profesní role vzdělavatelů dospělých

Vzdělavatel dospělých je odborník, který uskutečňuje výchovné a vzdělávací procesy. Řadíme sem lektory, školitele, učitele, facilitátory, mediátory, instruktory, poradce, konzultanty, kouče, animátory a další.

Kompetenční profily těchto odborníků jsou sestavovány na základě požadavků příslušné organizace. Mezi základní požadavky patří technické kompetence, podnikatelsko-manažerské kompetence, interpersonální kompetence a intelektuální kompetence.

Technické kompetence vyžadují znalost problematiky učení dospělých, rozvoj kariéry, identifikaci dovedností, zajišťování učebních prostor a pomůcek.

Podnikatelsko-manažerské kompetence se zaměřují na pochopení podniku, odvětví, chování organizace a jejího rozvoje.

Interpersonální kompetence zahrnují koučování, zpětnou vazbu, vyjednávání, prezentace a tak dále.

Intelektuální kompetence zahrnují redukci dat, vyhledávání informací, pozorování, vytváření vizí či sebepoznání.

Nejvýznamnější profesí vzdělávání dospělých je lektor. Ten se podílí na přípravě vzdělávacího projektu a stanovuje příslušné formy a metody vzdělávání. Disponuje kvalitním andragogickým vzděláním nebo akreditovaným rekvalifikačním vzděláním. Jaké požadavky musí lektor splňovat, definuje Národní soustava kvalifikací. Každý lektor by měl disponovat teoretickými znalostmi z oblastí andragogiky, didaktiky, psychologie učení, testování, hodnocení či výuky odborných disciplín. Vedle teoretických znalostí je kladen důraz také na praktické dovednosti. Jde například

o sestavení obsahu vzdělávacího programu, zjišťování úrovně vstupních kompetencí, prezentaci vzdělávacího obsahu, zadávání samostatných prací a tak podobně.

Poradce je odborník, který ovlivňuje jiného člověka, skupinu či organizaci, ale není v jeho pravomoci něco změnit nebo realizovat. Poradce by měl vedle odborných kompetencí splňovat i osobnostní předpoklady, jimiž jsou dobrý úsudek, schopnost analýzy, schopnost chápat lidi, komunikovat, motivovat a tak dále. Edukační poradce pro dospělé pracuje s lidmi, navrhuje vzdělávací metody a formy, které se na danou situaci jeví jako nejefektivnější. Kariérní poradce poskytuje pomoc mladým lidem při výběru školy nebo povolání. Umožňuje také poznání ve vztahu k vlastní osobě.

Konzultantem je označován odborník na určitou věc či problematiku. S klientem pracuje na konkrétní věci, provádí vysvětlení, zodpovídá na dotazy a poskytuje návody k dalším krokům.

Kouč je nápomocen v otázkách uvědomění si cílů v osobním a profesním životě. Je podporou při individuálním rozvoji a vzdělávání. Koučování má za cíl odstranit veškeré bariéry, které brání k využití potenciálů vedoucích k dosažení stanovených cílů. Zaměřuje se jak na profesní rozvoj člověka, tak i na osobní.

Facilitátorem je označován odborník na proces, pracuje s klienty na způsobech, jak vyřešit obtížné záležitosti. Ke své činnosti využívá interaktivní techniky, řízené otázky a diskusní metody. Svým klientům neradí věcně, nýbrž se jim snaží pomoci dodržet stanovený cíl a najít správné řešení.

Mediátorem je kvalifikovaný odborník zabývající se meditací. To znamená, že připravuje a realizuje meditační proces. Disponuje nejen odborností, nýbrž také morálním profilem, komunikačními dovednostmi, emoční inteligencí, vstřícností a tak podobně.

3.3 Podnikové vzdělávání

„Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se podniky zajímali o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování

kvality produkce a služeb, zavádění informačních technologií a inovací. Je nezbytné, aby investovaly do svých výrobních vstupu, v tomto případě především do nové techniky a zařízení, tedy do fyzického kapitálu.

Pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní, schopní pružně reagovat na uведенé změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace.“⁸

Podnikové vzdělávání se zaměřuje na formování pracovních schopností a sociálních vlastností. Vychází z celkové podnikové strategie a je systematické. To zaručuje, že tento druh vzdělávání není náhodné a nepravidelné, ale naopak je efektivní a zaručuje podniku návratnost prostředků, které k tomuto účelu byly vynaloženy.

Tím, že se jedná o systematické vzdělávání pracovníků, tak přináší oběma stranám mnoho výhod. Jedná se například o dostatečné množství odborně připravených pracovníků, zlepšující se kvalifikace, znalosti a dovednosti pracovníků, přispívá k lepšímu pracovnímu výkonu a tím i produktivity práce, zvyšuje atraktivitu podniku a tak dále.

3.4 Kompetence

Chápeme ji jako schopnost chovat se určitým způsobem, jde tedy o chování člověka. Představuje relativně stabilní složku charakteristiky osobnosti. Hovoří o tom, jak se bude její nositel chovat, projevovat v různých situacích a přemýšlet.

Dělí se podle různých přístupů. Nejjednodušší dělení je na koncepční, sociální, technickou nebo kognitivní, motivační, směrovou a výkonnostní.

Pro úspěšnost podniku je potřeba hledat takové kompetence, které budou maximalizovat jeho úspěšnost na více úrovních. Tyto kompetence se dělí na klíčové, týmové, funkční a vůdcovské.

⁸ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishing, 2011. s. 70. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.5 Znalosti, dovednosti, standardy

Zaměstnanci jsou v podniku označováni jako lidský kapitál. Vytvářejí, uchovávají, rozvíjejí a využívají znalosti. Znalosti jsou rozšiřovány a obohacovány prostřednictvím součinnosti, aktivity a spolupráce. Vzhledem k tomu, že vytvářejí spolu se schopnostmi a dovednostmi hodnoty, je nutné lidský kapitál udržovat, rozvíjet a pečovat o něj.

„Znalosti charakterizujeme jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praktickou činností a zkušenostmi.“⁹

Vytvářejí se v lidech a mezi lidmi. Mají podobu strukturovaných médií, jako jsou manuály, knihy a dokumenty.

Dovednosti charakterizujeme jako způsobilost a dispozice člověka dělat určité činnosti. V pojetí práce se tím rozumí efektivní a kreativní konání požadovaných pracovních úkonů. Odborné dovednosti nabývá člověk pomocí odborné přípravy a vzdělávání.

Standardy přesně vymezují požadavky, které je potřeba naplnit na jednotlivých postech. Tyto požadavky musí být jednoznačné, srozumitelné a snadno hodnotitelné. Pomáhají managementu si uvědomit současnou úroveň dovedností, mezery, které podnik má a ukazují, na co je třeba se zaměřit ve vztahu k dalšímu rozvoji.

⁹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishong, 2011. s. 74. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.6 Identifikace potřeb vzdělávání

„Podporu rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Tím se podnikové vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu.“¹⁰

Shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků se nazývá analýza potřeb vzdělávání. Jejím výsledkem je zjištění nedostatků a mezer ve výkonnosti a navržení vhodného vzdělávacího programu.

Identifikují-li se potřeby vzdělávání, porovnávají se dvě úrovně výkonnosti a to standardní výkonnost a současnou výkonnost. Standardní představuje požadovanou, optimální či plánovanou a současná je existující, reálná.

¹⁰ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishong, 2011. s. 85. ISBN 978-80-247-3651-8.

4 NOVÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V dnešní době jsou prosazovány především moderní informační a komunikační technologie. Tyto trendy je možné rozdělit do dvou skupin podle povahy vzdělávání, a to na vzdělávání v rámci organizace a sebevzdělávání.

Vzdělávání v rámci organizace využívá nejčastěji korporátní online kurzy (MOOCs), což jsou kurzy, které se používají univerzitami při distančním vzdělávání, cloudové learningové systémy, které představují softwarovou aplikaci pro řízení výuky a využívá se zejména v e-learningu, vzdělávání sestavené na míru zaměstnanci, webináře, video-semináře, online konference, mobilní učení a tak dále.

Sebevzdělávání pak využívá forem mobilního učení, chatů, online encyklopedií, knihoven a dokumentů, dále pak video-přednášek či veřejných online akademií.

Korporátní online kurzy jsou zaměřeny na velký počet zaměstnanců. Jde o kurzy odborné a univerzální. Vytvářejí se interně v softwaru podniku prostřednictvím externích specialistů na vzdělávání. Mezi tyto kurzy patří například pravidelné školení řidičů, bezpečnost práce či seznámení se s cíli organizace.

Cloudové learningové systémy jsou dostupné kdykoli, kdekoli a z jakéhokoli zařízení. V těchto systémech se objevují virtuální učebny, nabízí se možnost interaktivní komunikace s lektorem a dalšími účastníky. Sem můžeme zařadit podnikový e-learningový vzdělávací program či vnitropodnikovou univerzitu.

Chytrý design, který aktivně zapojuje uživatele, se nazývá gamifikace. Využívá herní principy ve vzdělávání. Dělí se na interní a externí. Interní se zaměřuje na zavádění herních prvků do procesů uvnitř firmy a externí je zacílena na zákazníky mimo firmu a využívá se k obchodním a marketingovým účelům.

Mikro-učení a mikro-kurzy rozdělují učivo na malé učební jednotky, zpravidla několik minut. Lze tedy říci, že se jedná o krátké tréninkové příležitosti. Představit si tak můžeme například rozhovor s významnými zaměstnanci.

Mobilní učení je jedním z nejrychlejších a nejdynamičtějších trendů. Jedná se o mobilní aplikace pro tablety, chytré telefony, ultrabooky a tak dále. Do tohoto učení spadá například výuka angličtiny podle různých uživatelských úrovní.

Zážitkové učení aktivně hledá netradiční tvůrčí postupy a společná řešení úkolů mimo pracoviště. Upevňuje kolektivního ducha, kreativitu a zdravou soutěživost. Jeho podoba je formou skupinového tréninku, programu či hry. Dosažené výsledky se pak analyzují a hledají se společná zlepšení.

4.1 Vzdelávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Vzdelávání pracovníků v organizaci se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu u lidí, kteří pracují v organizaci. Řadíme sem takové aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací.

Cílem podnikového vzdelávání je odstranění negativních rozdílů mezi požadavky na pracovníka a jeho skutečným výkonem.

„Vzdelávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků, měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita), které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdelávání pracovníků v organizaci.*
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transverzální).*
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mají povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolováni na povolání, které naopak organizace*

potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí její organizovaného vzdělávání pracovníků.

- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.*
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní výkon.“¹¹*

Organizace se dále snaží o formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. Formování pracovních schopností člověka chápeme v obecném slova smyslu, během celého jeho života. U formování pracovních schopností pracovníka je závislé na konkrétní organizaci.

Nedílnou součástí vzdělávání pracovníků je personální útvar, dále zvláštní útvar vzdělávání pracovníků a všichni vedoucí pracovníci. Nejčastěji se setkáme s úzkou spoluprací organizace s externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi.

¹¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. s. 238-239. ISBN 80-7261-033-3.

Personální politika a personální strategie organizace určuje intenzitu a šíři záběru vzdělávání pracovníků. V dnešní době nalezneme i takové organizace, které dávají přednost již náležitě odborně připraveným pracovníkům.

Dobře organizované systematické vzdělávání řadíme k nejefektivnějšímu vzdělávání pracovníků. Jedná se o stále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání. Organizace by měla nabízet nejen standardní, ale i speciální vzdělávací programy. Důležitou složkou jsou i vybavená vzdělávací zařízení, vlastní a smluvně zajištěné externí vzdělavatele.

Cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků. Poté přichází plánování vzdělávání, a nakonec vlastní realizace vzdělávacího procesu. Po tomto cyklu nastává fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání, vyhodnocení jeho účinnosti a použitých metod.

4.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání tvoří dosti širokou škálu, ta se dá sloučit do dvou velkých skupin. První tvoří metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a druhá metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Na pracovišti dochází zpravidla k proškolení dělníků, mimo pracoviště potom vedoucí pracovníci a specialisté.

Každá výcviková metoda má své místo. Mění se podle prostředí, vlastností školeného, tématu, rozpočtu, očekávání a tak podobně.

Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce zahrnují instruktáž při výkonu práce, koučink, mentoring, asistování, rotace práce, pracovní porady a tak podobně. Vzdělávání probíhá přímo na pracovišti při běžných pracovních úkonech.

Podstatou instruktáže při výkonu práce je poskytnout hlavní informace nutné k výkonu pracovní činnosti na daném pracovišti. Ve výrobních podnicích je nedílnou součástí zaškolení nového pracovníka či doškolení již stávajícího. Pro lepší představu ji můžeme označit jako takovou návodku, ve které nalezneme organizaci práce na pracovišti,

zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pomocí instruktáže vzniká pozitivní vztah mezi pracovníky. Nevýhodou je, že se používá spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, samotné proškolení probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí.

Metoda koučinku je označována jako jedna z nejsilnějších nástrojů rozvoje pracovníků. Za pomocí vedoucího nebo kouče dochází k rozvoji pracovníka. V celém světě je brán jako dynamicky se rozvíjející obor, který se stal součástí leadershipu. Zaměřuje se na budoucnost, rozvoj a osobní růst koučovaného, který aktivně pracuje. Důležité je si uvědomit, že nepředstavuje někomu radit, manipulovat jím či ho násilím k něčemu nutit. V detailnějším pohledu se jedná o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek ze strany nadřízeného nebo vzdělavatele. Výhodou je, že pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce a oboustranná spolupráce mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. To vede ke zlepšení komunikace mezi nimi.

Mentoring patří k nejstarším modelům lidského rozvoje. Rozvíjí jedince na základě následování příkladu a zkušeností úspěšné osoby. Základem je spolupráce mezi mentorem a mentorovaným. Probíhá ve čtyřech fázích: přípravné, zahájení mentorování, realizace strategie k cíli a ukončení mentoringu. Mentorem označujeme zpravidla staršího spolupracovníka, který má takové zkušenosti a odbornost, že může pomáhat a radit méně zkušeným kolegům. Mimo jiné jim pomáhá s poznáním sebe samotného, rozvojem potenciálu a schopností.

Pracovní porady se pořádají za účelem komunikace mezi pracovníky a nadřízenými. Tím dochází ke vzdělávání na pracovišti. Pracovní porady řadíme k základním nástrojům manažera a řízení. Můžeme říci, že má dvě základní funkce. Jednou je setkávání za účelem komunikace, koordinace a spolupráce v situaci řešení určitého problému, úkolu nebo projektu. Druhá funkce představuje samotné vzdělávání na pracovišti, a to v případě, pokud jeden nebo více pracovníků vzdělávají ostatní.

Druhou skupinou jsou metody, při kterých dochází ke vzdělávání mimo pracoviště. Zaměstnanci dochází do jiného prostředí v rámci závodu nebo i mimo něj. Pod metodami používanými mimo pracoviště si můžeme představit přednášku, seminář,

demonstrování, případovou studii, workshop, brainstorming, e-learning, assessment centre, zpětnou vazbu 360° a tak dále.

Přednáška se používá v případě podávání informací. Všechny relevantní informace rozdělíme do malých částí a prezentujeme je postupně. Každá přednáška má svůj harmonogram. Ten je představen v úvodu a nese informace o jménu přednášejícího, časovém rozvrhu dne, tématech, která budou probírána a dalších relevantních bodech. Přednášky se účastní především ti pracovníci, kteří vyžadují faktické informace nebo teoretické znalosti. Během této metody dochází k rychlému přenosu informací a velmi důležitým úkolem je udržet pozornost účastníků, aby nedošlo k jejich pasivitě.

Seminář je formou přednášky spojenou s diskusí. Zaměřuje se na znalosti a účastníci se aktivně zapojují. Diskuse na dané téma vyvolává nápady a následná řešení problémů. Velký důraz je kladen na připravenost, neboť ta musí být větší jak u přednášky. Seminář je vždy vhodně moderován.

Posláním zpětné vazby 360° je hodnocení zaměstnanců z různých úhlů pohledu. Řadí se do programu rozvoje a pomáhá ukázat silné stránky jedince spolu s oblastmi pro jejich rozvoj. Mezi největší výhody patří objektivnost, identifikace rozvojové potřeby zaměstnance a následně rozvojové potřeby celé organizace. Hodně využívána je při hodnocení zaměstnanců vyššího managementu.

Metoda e-learningu využívá informační a komunikační technologie. Pomocí počítače přistupuje účastník na dálku k elektronickému kurzu. Tento kurz poskytuje informace, umožňuje řešit úkoly, zprostředkuje komunikaci mezi lektory a účastníky. Studovat se dá na pracovišti i mimo něj. K takovému způsobu vzdělávání je nutnost znalosti práce na počítači a internetové připojení. Nevýhodou může být nedostatečná motivace účastníka vzdělávat se.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ŠKODA AUTO, A. S.

Škoda Auto je členěna na jednotlivé oblasti. Jednou z nich je i řízení lidských zdrojů. Ta představuje strategického partnera pro dosahování cílů firmy. Rozděluje se na několik podoblastí jako například plánování lidských zdrojů, odměňování, vztahy se zaměstnanci, plánování personálu a personálních nákladů, péče o personál a Škoda akademii.

Hlavním cílem této oblasti je získávání, rozvíjení a udržení motivovaných zaměstnanců.

Mezi hlavní služby se řadí plánování lidských zdrojů, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozvíjení mzdových systémů, komunikace se zaměstnanci a tak dále.

Za rozvoj zaměstnanců společnosti, jejich odborných kompetencí, odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů zodpovídá Škoda Akademie. Ta svým zaměstnancům nabízí více jak 300 různých kurzů, které jsou rozděleny dle odborných oblastí.

Mezi hlavní činnosti Škoda Akademie patří odborné vzdělávání a příprava žáků na středním odborném učilišti, rozvoj technických a odborných kompetencí, diagnostické instrumenty, odborná příprava, jazykové kurzy a další.

Svou činnost zaměřuje podle cílových skupin. Cílovými skupinami rozumíme management, odborný management, manažerský dorost, experti, koordinátoři, mistři, technické profese, dělnické profese, noví zaměstnanci a tak podobně.

Odborné vzdělávání žáků je orientováno na budoucí inovativní technologie a rozvoj odborníků v oborech strojírenských a elektrotechnických. Žáci vykonávají i praxi na provozních pracovištích firmy, což je bráno jako intenzivní seznámení s realitou ve výrobě. Nabízeny jsou obory Mechanik elektronik, Mechatronik, Obráběč kovů, Karosář, Autoelektrikář a Autolakýrník. Tyto zmíněné obory jsou zakončeny výučním listem. V maturitních oborech nalezneme Provoz a ekonomika dopravy, Mechanik elektronik, Mechanik strojů a zařízení a Mechanik seřizovač. Každý absolvent, po

úspěšném ukončení studia, získá nabídku pracovního místa v závodě. Jde tedy o výchovu budoucích zaměstnanců.

Vysokoškolské vzdělávání nabízí bakalářské a navazující magisterské studium. Bakalářské studium je profesně orientováno, poskytuje podnikohospodářské vzdělání a základní znalosti technického charakteru. Absolventi jsou pak komplexně připraveni uplatnit se na trhu práce. Nabízené obory jsou Podniková ekonomika a management obchodu a Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality. Magisterské studium prohlubuje základ bakalářského studia. Obor je pouze jeden, a to Podniková ekonomika a management provozu. Jeho náplní je projektové řízení, projektování dodavatelských a provozních řetězců, management nákupu, výroby a odbytu.

Kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců vede k posílení znalostí a dovedností všech zaměstnanců. Společností jsou nabízeny různé kvalifikační a rekvalifikační kurzy, průřezem pro všechny zaměstnance. Představují příležitost rozšířit si obzory ve sféře sociální, osobnostní, metodologické i podnikatelské. Mezi vybraná témata patří komunikace, stres, interkultura, projektový management, pozitivní myšlení, spolupráce a tak dále. Délka kurzů je různá. Zpravidla jeden až tři dny. Konají se v závodě v prostorách k tomu určených, mimo pracoviště. Každý kurz musí být podepsán přímým nadřízeným, který tím dává svůj souhlas a uvolňuje svého podřízeného.

Kurzy rozdělujeme na doporučené, povinné, povinné dle vykonávané profese a kompletní nabídku. Takovéto rozdělení nalezneme u každé cílové skupiny. Cílovými skupinami jsou: management a odborný management, manažerský dorost, licence k vedení, experti, koordinátoři, mistři, techničtí pracovníci, trainees, týmoví koordinátoři, dělnické profese a noví zaměstnanci.

Do trainee jsou zařazeni absolventi prezenčního studia vysoké školy magisterského stupně, jejichž doba ukončení studia je maximálně 1 rok. Jsou to absolventi, kteří během studia získali zajímavou odbornou praxi nebo vykonávali praktikantský pobyt v zahraničí.

5.1 Katalog směrných příkladů a kvalifikačních požadavků

Katalog směrných příkladů a kvalifikačních požadavků tvoří základ pro zařazení pracovních míst a zaměstnanců. Jedná se o dokument, který je přizpůsoben strukturálním požadavkům.

Katalog se využívá v každé oblasti činností. Těm jsou přiřazeny směrné příklady, které se běžně používají. Je vhodným pomocníkem při tvorbě funkčního popisu pracovního místa. Další jeho využití nalezneme při začleňování zaměstnanců na konkrétní pracovní místa.

Součástí katalogu směrných příkladů je databanka směrných příkladů a katalog kvalifikačních požadavků.

Databanka představuje souhrn podrobných popisů činností zaučených a odborných dělníků. Dle ní dochází k zařazení zaměstnanců do dělnických profesí. Je využívána řídicími pracovníky, mistry a technickými pracovníky.

Katalog kvalifikačních požadavků je dokumentem, který napomáhá základnímu určení kvalifikačních požadavků vzdělání a odborné praxe, které jsou nutné k pracovní pozici. Hlavním cílem personálního řízení společnosti je obsazení pracovních pozic takovými zaměstnanci, kteří mají potřebnou kvalifikaci a tím dochází k úspěšnému plnění stanovených cílů a úkolů.

Kvalifikační požadavky jsou rozděleny do kvalifikačních stupňů. Kvalifikační stupně určují úroveň teoretické přípravy potřebné pro vykonávání určité profese. Jsou rozděleny do čtyř úrovní.

První kvalifikační stupeň je určen pro kategorii zaučených dělníků a mezi základní požadavky vzdělání patří teoretická instruktáž, která slouží jako základní příprava pro zapracování na pracovišti.

Do druhého stupně patří zaučení a odborní dělníci. U zaučených dělníků je základním požadavkem dvouletý učební obor, popřípadě odborný kurz zakončený úřední zkouškou. Odborní dělníci musí mít absolvovaný tříletý učební obor. Do tohoto stupně jsou zařazeni též techničtí pracovníci, kteří mají střední odborné vzdělání.

Ve třetím stupni nalezneme odborné dělníky, jež dosáhli úplné střední vzdělání včetně zvýšené kvalifikace a technické pracovníky s úplným středním vzděláním a vyšším odborným vzděláním.

Čtvrtý kvalifikační stupeň je pro technické pracovníky, kteří ukončili vysokoškolské vzdělání bakalářského, magisterského či doktorandského typu.

V tomto katalogu nalezneme i definici odborné praxe. Tou jsou rozuměny získané zkušenosti a vědomosti z předchozího povolání. Délku této praxe určuje příslušný personální útvar. Obecně platí, čím lépe placené pracovní místo, tím by tato praxe měla být delší. S tím jde samozřejmě ruku v ruce i požadované vzdělání.

Dalším tématem, obsaženým v katalogu kvalifikačních požadavků, jsou výjimky. Ty se poskytují zaměstnancům, kteří nesplňují kvalifikační požadavky. Výjimka jako taková se uděluje maximálně o jeden kvalifikační stupeň, a to v případě, splňuje-li zaměstnanec dlouhodobou praxi.

Neméně důležitým bodem je zařizování zaměstnanců. Novým zaměstnancům je přiřazena mzdová skupina, a to na základě dosaženého vzdělání a délky praxe. To musí být v souladu s plánovanou organizační strukturou.

Všechny pracovní pozice firmy, včetně kvalifikačních požadavků jsou uvedeny v seznamu směrných příkladů. Ty jsou rozděleny do kategorií technických pracovníků, odborných dělníků a zaučených dělníků.

Tabulka 1: Směrný příklad 1

Směrný příklad pro profesi: brusič kovů	
Vzdělání:	Vyučení v oboru, tříleté a víceleté
Příbuzné učební obory:	Frézař, soustružník, obráběč kovů
Příbuzné dělnické povolání	Strojní zámečnick, nástrojař

Zdroj ¹²

5.2 Nabídka vzdělávání firmy

Vzdělávací a rozvojové aktivity se nabízejí všem zaměstnancům. Hlavním cílem těchto aktivit je posílení znalostí, dovedností a postojů. Nejběžnějšími tématy školení jsou komunikace, stres, pozitivní myšlení, spolupráce a tak dále.

Školení je rozděleno podle cílových skupin. Těmi jsou management a odborný management, manažerský dorost, koordinátoři, mistři, dělnické profese a noví zaměstnanci.

V každé cílové skupině nalezneme školení, která jsou doporučená, povinná, povinná dle vykonávané profese a kompletní nabídku školení a kurzů.

Pro technické zaměstnance se řadí mezi doporučená školení například jazyková nebo IT příprava. Povinná školení jsou například protikorupční školení, šetření energiemi či různé normativní kurzy.

U dělnických profesí se do povinných řadí výrobní systém, svařování nebo elektronika a elektrotechnika. Doporučené jsou kurzy kvality, metrologie, auto-elektronika a tak dále.

¹² Autor práce, 2017 (vlastní zpracování - <https://eportal.skoda.vwg>)

Kompletní nabídka vzdělávacích akcí je v nabídkovém katalogu firmy. Ten je rozdělen na interní vzdělávací akce, externí vzdělávací akce, e-learning a výrobní systém škoda.

Přihlašování na kurzy probíhá elektronicky. Po vyplnění žádosti je systémem postoupena na nadřízeného, který ji schválí nebo zamítne. Po schválení nadřízeným opět elektronicky postoupí na Škoda akademii a zaměstnanec je přihlášen na vybraný kurz. Poté mu přijde pozvánka včetně průvodních informací. Stane-li se, že se zaměstnanec nemůže kurzu zúčastnit, ať už z pracovních či soukromých důvodů, je nutné, aby se z něho odhlásil, a to minimálně pět pracovních dní před zahájením kurzu. Není-li tak učiněno, musí být uhrazeny storno poplatky. Ty hradí nákladové středisko zaměstnance.

E-learning představuje pokrokovou metodu výuky. Využívá informační a komunikační technologie. Jde tedy o studium pomocí výukových programů na počítačích. Ve firmě se též rozšiřuje takzvaný E-learning, který umožňuje studium pomocí mobilních zařízení. Jeho hlavními výhodami jsou rychlý přístup k informacím, stejné informace pro všechny, individuální volba času a s tím i spojené náklady a úspora času. V této formě jsou nabízeny jazykové kurzy a povinné kurzy jako například IT, řidiči referenčních vozidel a etický kodex.

Pro zaměstnance pracující ve výrobních provozech je k dispozici taktéž prohlubování rekvalifikace. Rekvalifikace probíhá formou přednášek, konzultací, různých příkladů či cvičení. Rozsah je stanoven na šedesát hodin. V nabídce nalezneme například rekvalifikace montážního dělníka, klempíře, nástrojaře, lakýrníka, kováře, kaliče a mnoho dalších.

Zaměstnancům je nabízeno také vysokoškolské studium, středoškolské studium a další vzdělávání pedagogických pracovníků. Firma má seznam stanovených škol a studijních oborů, se kterými spolupracuje. Zaměstnanec, který si vybere z tohoto seznamu, může studovat bezplatně a s nárokem studijního volna. Jedinou podmínkou pro tyto benefity je upsání se firmě, že po skončení studia ji zaměstnanec po dobu zpravidla pěti let neopustí. Vysokoškolské vzdělání je nabízeno ve směrech strojírenství a elektrotechnika, ekonomie, informační technologie a logistika. Středoškolské vzdělání je zaměřeno na informační technologie, dále pak na strojírenské, elektrotechnické

a ekonomické obory. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci mají i možnost dalšího rozvoje, a to studiem na MBA.

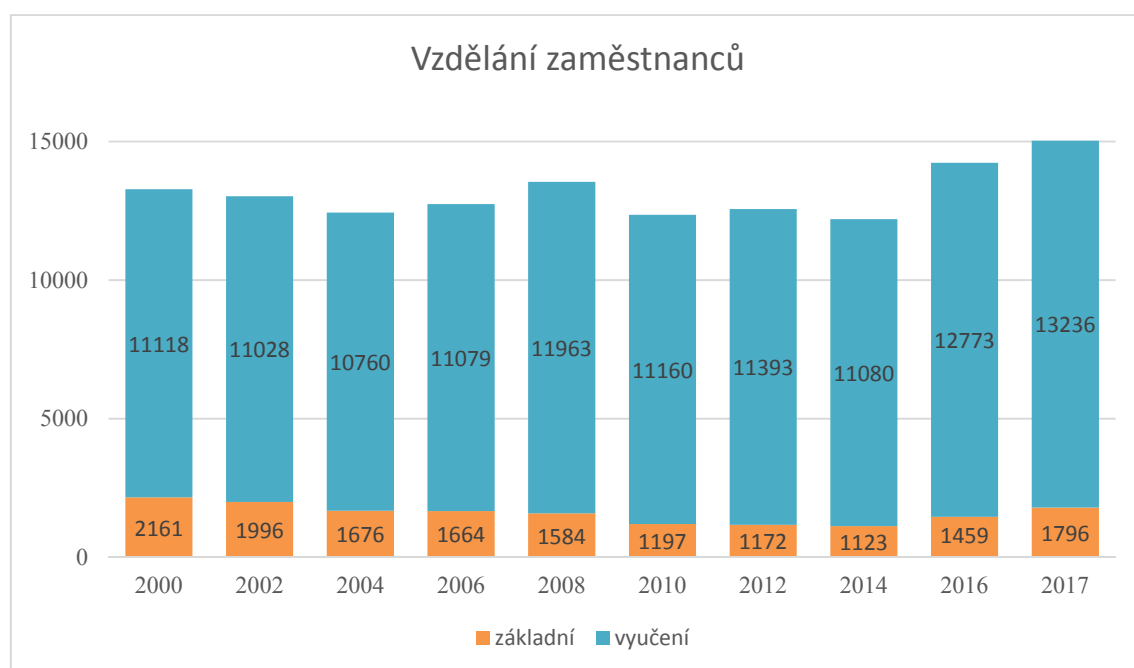
5.3 Přehled dosaženého vzdělání zaměstnanců

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. firmě nalezneme zaměstnance s různým vzděláním. Sledovanými kategoriemi jsou základní vzdělání, vyučení, vyučení s maturitou, gymnázium, odborné střední s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské.

Úroveň vzdělání je hlavním kritériem při výběru zaměstnanců. Společnost upřednostňuje kvalifikované zaměstnance. Od úrovně vzdělání se také odvíjí profesní zařazení a finanční hodnocení zaměstnance.

Následující grafická znázornění poukáží na vývoj vzdělání zaměstnanců od roku 2000 až do roku 2017. Ve všech zobrazení je patrný progres.

Graf 1: Základní vzdělání a výuční list 1

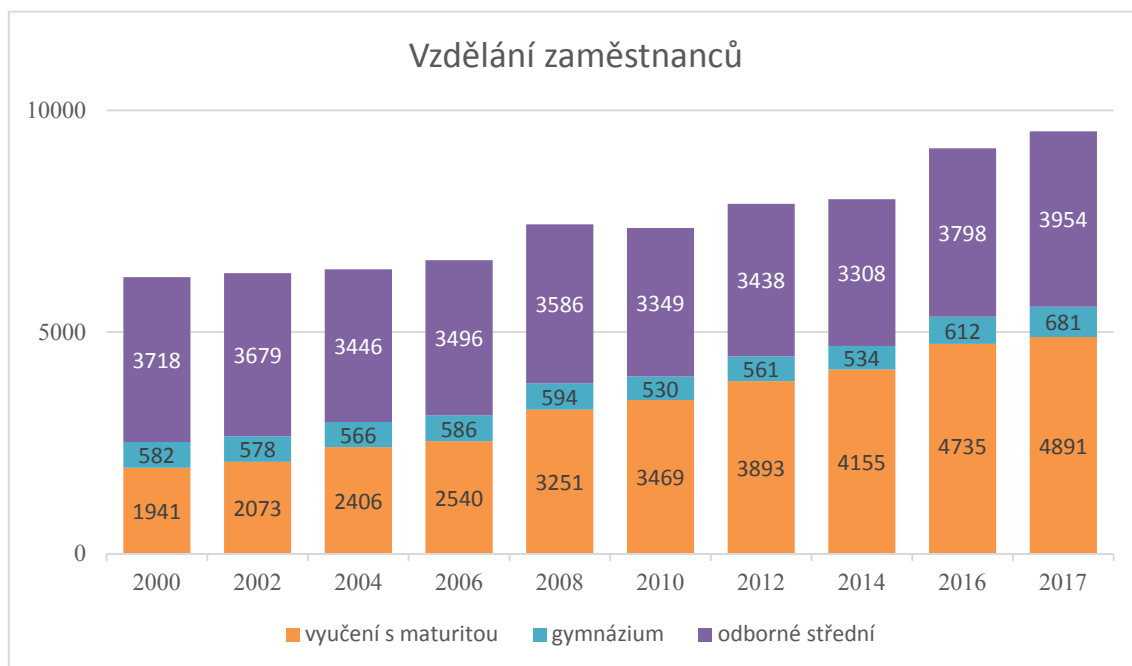


Zdroj ¹³

¹³ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování - <https://eportal.skoda.vwg>)

Počet zaměstnanců se základním vzděláním, tedy tím nejnižším možným, klesá. Naopak těch, kteří mají výuční list, přibývá. Vyučení zaměstnanci v oborech požadovaných firmou či příbuzných naleznou nejen lepší uplatnění, ale i lepší ohodnocení za odvedenou práci.

Graf 2: Zaměstnanci s maturitou 1

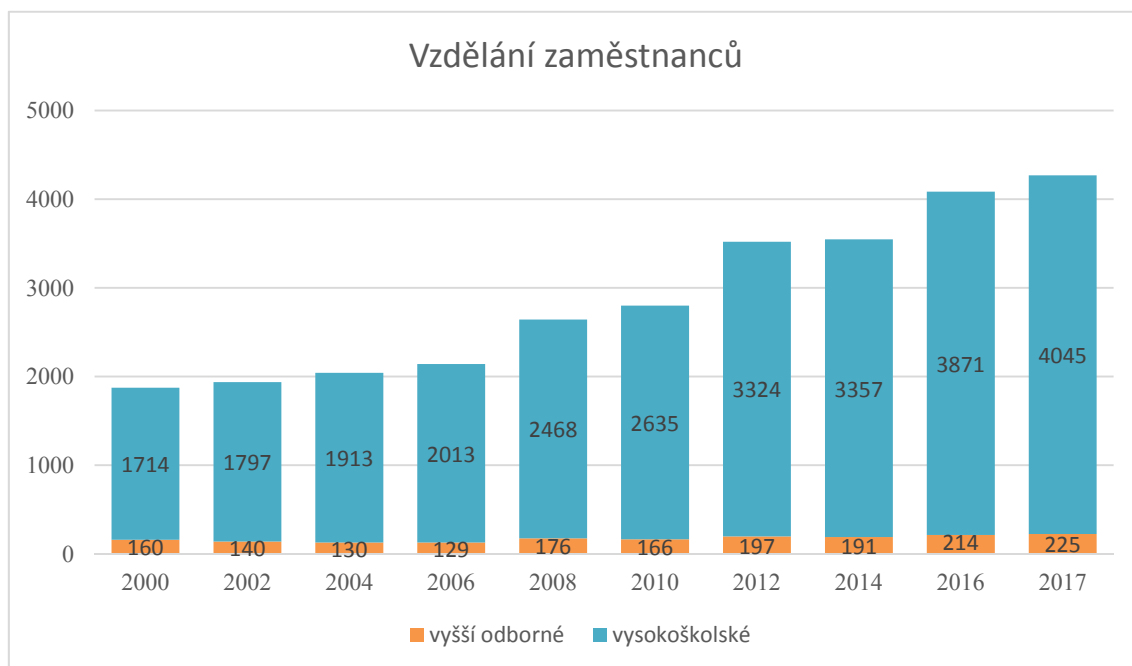


Zdroj ¹⁴

Sledování zaměstnanců s maturitou probíhá ve třech skupinách. Zaměstnanci, kteří jsou vyučení s maturitou, dále pak ti, kteří mají gymnázium a poslední skupinou jsou všichni, jež dosáhli střední odborné vzdělání. Střední odborné vzdělání zahrnuje ekonomický, technický a humanitní směr. Zde je vidět stoupající trend.

¹⁴ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování - <https://portal.skoda.vwg>)

Graf 3: Vyšší odborné, vysokoškolské 1



Zdroj ¹⁵

Poslední sledovanou skupinou je vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. I v této oblasti dochází k výraznému vzestupu. Z grafu je patrné, že zaměstnanců s vyšším či vysokoškolským vzděláním přibývá.

5.4 Empirický výzkum a dotazníkové šetření

Firma Škoda má velmi kvalitně nastavenou péči o zaměstnance včetně jejich vzdělávání a rozvoje. Ze zkušeností zaměstnanců je pozorována jedna slabina a ta v období zaškolování nového zaměstnance. Dotazníkové šetření je tedy zaměřeno na vzdělávání a začlenění zaměstnance neprodleně po nástupu do firmy neboli takzvaný onboarding.

Onboarding představuje adaptační proces nového zaměstnance. Jeho součástí je adaptační plán, zaškolení, seznámení s jednotlivými odděleními firmy, školení a tak dále. Je úzce spojen s firemními postupy.

Adaptační plán představuje seznam činností, jež vedou ke zvýšení kompetencí pracovníka. Zpravidla obsahuje formální vzdělávání, samo-vzdělávání, účast na stážích

¹⁵ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování - <https://portal.skoda.vwg>)

či práci na projektech. To vše jde ruku v ruce s rozšířením znalostí a rozvojem dovedností. Každý zaměstnanec firmy by takový plán rozvoje měl mít. U dělnických profesí je definován podmínkami nutnými k výkonu práce a jeho náplní jsou převážně periodicky se opakující školení, popřípadě nutná rekvalifikace. U technických profesí to je podobné. Větší motivační prvek by mohl být v tom, že by si zaměstnanec sám, po dohodě s nadřízeným tento plán mohl upravit a sestavit dle vlastních potřeb. To však není standardem v běžné praxi

Dotazník je zaměřen na dvě oblasti. Jednou z nich je nástup do firmy jako takový, druhou nástup na pracoviště.

Nástup do firmy je prováděn vždy k prvnímu v měsíci. Všichni budoucí zaměstnanci se setkají v prostorách firmy a absolvují nástupní školení. Jeho náplní je nejen seznámení s firmou, základními právy a povinnostmi zaměstnance a zaměstnavatele, ale i dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Součástí nástupního školení je i prohlídka závodu. Toto školení je rozděleno do dvou pracovních dnů. Druhý den školení se zaměstnanec přihlásí u svého nadřízeného a domluví se na dalším postupu.

Nástup na pracoviště je bezprostředně po tomto dvoudenním školení. Každý nově příchozí je znovu proškolen ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s důrazem na specifika pracoviště. Dále je seznámen s činnostmi na pracovišti a následně začleněn do pracovního procesu.

Dotazník byl postoupen 130 zaměstnancům firmy ve stejném poměru mezi technické a dělnické profese, tedy 65 dotazníků technickým a stejný počet dělnickým profesím.

Tabulka 2: Dotazník 1

Nástup do firmy		
Absolvoval jste nástupní školení?	ANO	NE
Byly informace z tohoto školení dostačující?	ANO	NE
Chyběly podle Vás nějaké informace?	ANO	NE
Nástup na pracoviště		
Byl jste řádně proškolen svým přímým nadřízeným? (BOZP, požární ochrana, pravidla na pracovišti)	ANO	NE
Byl Vám řádně sestaven adaptační plán?	ANO	NE
Rotoval jste do blízkých útvarů, se kterými jste měl spolupracovat?	ANO	NE
Byl Vám přidělen mentor?	ANO	NE
Byla s Vámi naplánována potřebná školení?	ANO	NE
V jaké profesi pracujete?	Technické	Dělnické

Zdroj ¹⁶

5.5 Vyhodnocení dotazníků

Zpět k vyhodnocení se vrátilo 105 dotazníků a to 55 od technických a 50 od dělnických pracovníků.

Vracené dotazníky byly nejprve rozděleny dle profesí a řádně zkontrolovány, zda jsou správně vyplněny. Poté nastalo samotné vyhodnocování sebraných dat.

¹⁶ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování - <https://portal.skoda.vwg>)

Tabulka 3: Výsledky šetření

Nástup do firmy		
Absolvoval jste nástupní školení?	ANO	NE
Technická profese	55	0
Dělnická profese	50	0
Byly informace z tohoto školení dostačující?	ANO	NE
Technická profese	55	0
Dělnická profese	50	0
Chyběly podle Vás nějaké i informace?	ANO	NE
Technická profese	55	0
Dělnická profese	50	0
Nástup na pracoviště		
Byl jste řádně proškolen svým přímým nadřízeným? (BOZP, požární ochrana, atd.)	ANO	NE
Technická profese	50	5
Dělnická profese	47	3
Byl Vám řádně sestaven adaptační plán?	ANO	NE
Technická profese	2	53
Dělnická profese	0	50
Rotoval jste do blízkých útvarů, se kterými jste měl spolupracovat?	ANO	NE

Technická profese	0	55
Dělnická profese	0	50
Byl Vám přidělen mentor?	ANO	NE
Technická profese	0	55
Dělnická profese	0	50
Byla s Vámi naplánována potřebná školení?	ANO	NE
Technická profese	0	55
Dělnická profese	45	5
V jaké profesi pracujete?	Technické	Dělnické
	55	50

Zdroj ¹⁷

První část dotazníku je zaměřena na nástup do firmy, Ukazuje, že všichni dotazovaní zaměstnanci byli s informovaností nástupního školení spokojeni. Získali tak komplexní pohled na firmu a její kulturu.

V šetření nástupu na pracoviště již odpovědi tak jednoznačné nejsou. V otázce řádného proškolení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či požární ochraně přímým nadřízeným se téměř všichni dotazovaní shodli, že řádně proběhlo. U otázek, zda byl zaměstnanci sestaven adaptační plán, zda zaměstnanec rotoval či mu byl přidělen mentor, jsou odpovědi negativní. Co se plánování potřebných školení týče, je vidět, že u dělnických profesí jsou školení řádně plánována dopředu. U technických profesí nikoli. Důvodem je to, že techničtí pracovníci mají možnost se sami přihlašovat na

¹⁷ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování - <https://eportal.skoda.vwg>)

školení, které je následně schváleno, popřípadě zamítnuto nadřízeným. U dělnických profesí musí být všechna potřebná školení předem naplánována, a to nejen z důvodu finančního zajištění, ale i z důvodu nutnosti obsluhy montážní linky.

5.6 Současné pojetí nástupu nového zaměstnance

Po absolvování povinného dvoudenního nástupního školení se zaměstnanec dostaví na své pracoviště. Jeho nadřízený s ním vyřídí nezbytné formality, které jsou nutné k zahájení pracovního výkonu. Jedná se například o opakované proškolení bezpečnosti práce, požární ochrany, seznámení s právy a povinnostmi na pracovišti a tak dále. Poté je začleněn do pracovního procesu.

U dělnických profesí je zaměstnanec předán koordinátorovi týmu, ve kterém bude pracovat. Koordinátor novému zaměstnanci ve velmi krátkém čase vysvětlí, co bude dělat, jak pracovat s návodkami a zařízeními a zanechá ho takzvaně jeho osudu, neboť se musí vrátit ke svým pracovním povinnostem. Již vystresovaný nový pracovník musí urychleně zapadnout do výrobního procesu a bezchybně odvádět svou práci. Tím je poukázáno na fakt, že není moc času a prostoru se novému zaměstnanci věnovat, neboť výrobní linky jedou v předepsaném taktu, aby se splnil plán výroby.

Příkladem může být uvedena montážní linka motorů. V závodě se jedná o nejrychlejší výrobní linku, kdy každých 30 vteřin spadne jeden polotovar motoru. Ten je následně dokončen na jiné výrobní lince nebo v tomto stavu exportován do jiných výrobních závodů, kde je dokončován. Montážní linka motorů má celkem čtyřicet čtyři montážních operací, které jsou rozděleny do pěti týmů po devíti operacích a jeden jen osmi. Některé operace jsou jednoduché, nenáročné na přemýšlení a fyzické zatížení. Jiné jsou naopak fyzicky náročné, náročné na přemýšlení či soustředěnost. Proto je dobré, aby zaměstnanci v týmech rotovali a nedělali stále jednu a tutéž činnost. Rotace probíhají každý den. Nový zaměstnanec se tedy po dobu devíti dnů učí každý den něco jiného. Jak je již výše uvedeno, jeho zaučení na dané operaci je velmi krátké. Tím se zvyšuje i riziko možné chybovosti. Některé chyby je možné zjistit v následujících operacích, jiné bohužel nikoli. Ty se pak projeví až u konečného spotřebitele, kdy je výrobek v provozu. Některé závady dokáží nevratně zničit výrobek a některé jsou

dokonce životu nebezpečné. Proto je velmi důležité dbát na správné zaučení nového zaměstnance. Každé pochybení s sebou nese ztrátu produktivity práce.

U technických pracovníků je proces adaptace odlišný. Trendem dnešní doby je, že jsou zaměstnanci umisťováni do velkých otevřených kanceláří, ve kterých jich sedí až padesát. Přejde-li do takového prostředí nový člověk, je to pro něho velmi stresující a náročné. Nejprve se s ním projde seznamovací kolečko, které samozřejmě pozbývá významu, neboť si nově příchozí nemůže pamatovat takové množství kolegů. Následně ho koordinátor týmu seznámí s náplní práce týmu, ve kterém bude pracovat, zahltí ho přemírou informací, pokynů a standardů. Samozřejmě očekává zaměstnancovu brzkou samostatnost a proaktivitu. Na nového zaměstnance jsou tak kladeny velmi vysoké nároky. Ten však nemá možnost se plynule začleňovat do pracovního procesu a vstřebávat nové věci, neboť mu jsou hned od začátku zadávány samostatné úkoly, při jejichž řešení si zaměstnanec mnohdy neví rady.

Příkladem může být uvedeno centrální plánování značky. Náplní práce je plánování nových produktů čtyři roky před jejich nasazením do výroby. Zahrnuje nasazení produktu do výroby, kapacitní možnosti závodu, investiční zatížení, logistické náklady, spotřebovaný čas a potřebu personálu, náběhové náklady, celkovou připravenost výrobních provozů a porovnávání s konkurencí. Zaměstnanec pracující v této oblasti musí mít široký přehled, technické znalosti a disponovat dostatečnou komunikativností a samostatností. Nedílnou součástí je i jazyková vybavenost, a to nejlépe německým či anglickým jazykem.

5.7 Navrhované řešení

Firma Škoda nabízí velmi široké a zajímavé spektrum vzdělávání pro své zaměstnance. Kvalifikovaný a vzdělaný personál je řazen mezi priority zaměstnavatele. Přesto je zde jedna slabina týkající se prvního půlroku až roku, kdy nastoupí nový zaměstnanec. Ten, již sice má určité vzdělání, které je nutné pro výkon jeho profese, nicméně v začátcích jeho pracovní kariéry je nutné jeho znalosti, schopnosti a dovednosti co nejrychleji prohloubit a rozšířit o požadované firmou.

Jedním z řešení je zavedení mentorů, a to zejména u technických pracovníků, kteří by se o nově příchozí zaměstnance starali. U dělnických profesí není fluktuace zaměstnanců tak velká. Proto by bylo řešením v době nástupu nových zaměstnanců vyčlenit jednoho koordinátora týmu, který by se těmto zaměstnancům věnoval po dobu zaučení v týmu. Jeho činnost by převzal zástupce koordinátora a vzniklý personální deficit by se dorovnal již zaučeným agenturním personálem. V případě devíti operací v týmu, by se jednalo o devět dní, kdy by se koordinátor týmu mohl věnovat všem nově příchozím průřezem přes celou montážní linku. Hlavními činnostmi k zaučení by bylo seznámení se s montážními operacemi, prací s návodkami a postupy, zopakování pravidel a povinností zaměstnanců a začlenění se do kolektivu.

U technických pracovníků je zaučení nového zaměstnance závislé na profesi, kterou vykonává. Vhodným řešením by byl mentor v každé oblasti podle organizační struktury. Vzhledem k tomu, že jednotlivé oblasti mají široký záběr činností, není možné, aby mentorem byl zaměstnanec jako u dělnické profese. Proto by bylo na zvážení nadřazeného, zda za mentora pověří již zkušeného pracovníka a místo něho zaměstná jiného nebo zvolí variantu úplně nového zaměstnance, který se bude muset ve velmi krátkém čase zaškolit a být schopen předávat znalosti a zkušenosti nově příchozím. Mentor by byl k ruce nově příchozímu minimálně jeden měsíc. Během této doby by proběhlo zaučení v odborných činnostech, doplnily by se počítačové a jazykové dovednosti a byla podpora při prvních samostatných úkolech. V období, kdy by nebyl žádný nový nástup, by mentor mohl být posilou pracovního týmu, který by byl momentálně přetížen, a tím by se eliminovala přesčasová práce nebo by byl průvodcem zaměstnancům, kteří by rotovali z jiného oddělení.

U obou skupin pracovníků se jedná o navýšení počtu personálu. Tím samozřejmě dojde k finančnímu zatížení. U dělnických profesí pouze na limitovanou dobu devíti dnů, u technických pak trvale. To je zároveň i záporem tohoto řešení. Kladem u dělnických profesí je především nižší riziko chybovosti a lepší začlenění do kolektivu. U technických profesí by se mezi klady řadilo odhalení nedostatků nově příchozího a jejich napravení, rychlejší získání zkušeností, odstranění pocitu nervozity či pocitu, že danou práci zaměstnanec nezvládne, rychlejší vstřebání specifických pojmů a rozsahu

činností. Tím samozřejmě dojde k rychlejšímu a účinnějšímu začlenění nového zaměstnance.

ZÁVĚR

Vzdělávání má velký význam pro celou společnost. Vysoká úroveň vzdělání s sebou nese pro lidi určitá pozitiva. Jsou jimi například lepší platové hodnocení, větší šance najít si dobré zaměstnání, lepší orientace a využití techniky a tak dále.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická seznamuje s pojmy, které jsou používány při vzdělávání dospělých. Cílem je dostat do povědomí, co je vzdělávání, celoživotní učení, jaké jsou teorie učení a jaké vyučovací metody. Dále pak překážky a bariéry ve vzdělávání, didaktické formy a metody či vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.

Praktická část představuje krátce společnost ŠKODA AUTO, a. s.. Nahlédne na organizační strukturu, řízení lidských zdrojů a představí Škoda akademii. Součástí je i představení vzdělávání v této firmě a jaké podmínky jsou k tomu důležité.

Sestavování dotazníku a následné šetření jsem je zaměřeno na oblast, ve které byla potvrzena slabina. Jedná se o takzvaný onboarding, neboli zapracování nově příchozího zaměstnance. Firma jede ve velmi vysokém tempu, důraz je kladen na produktivitu, přesnost, profesionalitu. Aby mohly být všechny tyto podmínky splněny, je nutné k tomu mít i správně vzdělaný, zaučený a proškolený personál. Každý nový zaměstnanec přináší potenciál, který je důležité rozvíjet a náležitě využít.

Vzhledem k tomu, že těmto zaměstnancům není věnována patřičná pozornost, trvá jejich adaptace déle. Proto navrhuji do technických i dělnických profesí včlenit mentora. Jeho úkolem by bylo nejen dohlížet na správnou adaptaci, ale i pomoc a včasné odhalení nedostatků, které povedou k rychlé nápravě.

Cílem práce je seznámení s procesem získávání a výběru zaměstnanců v teoretické rovině a popsání skutečnosti z praktického hlediska. Teoretická část je podložena použitou literaturou, praktická pak využívá interní předpisy a podklady společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha, 1978. ISBN 80-86324-27-3.
- BARTÁK, J., *Základní kniha lektora/trenéra*, Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
- BENEŠ, M., *Andragogika*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- EGER, L. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-398-1.
- HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
- MUŽÍK, J., *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, Plzeň: Fraust, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 8073570459.
- MUŽÍK, J., *Profesní vzdělávání dospělých*, Praha: Wolters Kluwer, 2012, ISBN 978-80-7357-738-4.
- PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2003. ISBN 9788086723587.

VETEŠKA, J., *Přehled andragogiky*, Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, 1. vydání.
Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada
Publishong, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Seznam použitých internetových zdrojů

<https://eportal.skoda.vwg>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Směrný příklad 1	39
Tabulka 2: Dotazník 1	45
Tabulka 3: Výsledky šetření	46

Seznam grafů

Graf 1: Základní vzdělání a výuční list 1	41
Graf 2: Zaměstnanci s maturitou 1	42
Graf 3: Vyšší odborné, vysokoškolské 1	43

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jindřich Stejskal

Obor: 6208R180-Manažerská studia-řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Formy a metody profesního vzdělávání dospělých

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.