

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

SYSTEM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika – Sociologie

Autor: Nikola Zemánková

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Systém vzdělávání v organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Velké poděkování patří hlavně vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za její odborné vedení, trpělivost, cenné rady a milý přístup. Dále bych ráda poděkovala organizaci za poskytnuté informace a čas.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Nikola Zemánková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika – Sociologie</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	System of education in the organization
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá firemním vzděláváním s cílem analyzovat systém vzdělávání založený na strategii systematického vzdělávání. Práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. V teoretické části je představeno firemní vzdělávání a jednotlivé fáze systematického vzdělávání. V empirické části se zabývám vzděláváním v organizaci XY a odpovídám na otázku: Jak je vzdělávání v organizaci realizováno? K odpovědi byly využity metody analýza dokumentů a rozhovor.
Klíčová slova:	firemní vzdělávání, organizace, systematické vzdělávání, analýza, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání
Title of Thesis:	System of education in the organization
Annotation:	The bachelor thesis deals with corporate education and it's goal is to analyze the education system based on the strategy of systematic education. The thesis is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part presents corporate education and systematic education. In the empirical part I focus with education in the organization XY and answer the question: How is education implemented in the organization? Document analysis and interviews had been used for empirical part.

Keywords:	corporate education, organization, systematic education, analysis, the planning of education, realization
Počet literatury a zdrojů:	27
Rozsah práce:	53 s. (73 654 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
1 Firemní vzdělávání	8
1.1 Formování pracovních schopností člověka	10
2 Systematické vzdělávání	13
2. 1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání	15
2. 1. 1 Vzdělávací potřeba	16
2. 1. 2 Zdroje pro analýzu potřeb.....	18
2. 2 Plánování vzdělávání.....	21
2. 2. 1 Cíl vzdělávání.....	22
2. 2. 2 Metody vzdělávání	23
2. 3 Realizace vzdělávání.....	27
2. 4 Evaluace vzdělávání.....	28
3 Empirická část.....	33
3. 1 Metodologie výzkumu.....	33
3. 2 Výzkumná strategie a metody sběru dat	34
4 Analýza systému vzdělávání v organizaci.....	37
4. 1 Organizace XY.....	37
4. 2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	38
4. 3 Plánování vzdělávání.....	39
4. 4 Realizace vzdělávání.....	40
4. 4. 1 Vstupní vzdělávání a zapracování zaměstnanců.....	41
4. 4. 2 Školení BOZP a PO – zaměstnanci v dělnických profesích	43
4. 4. 3 Další vzdělávání zaměstnanců	44
4. 5 Diskuze.....	46
Závěr	48
Seznam literatury	49
Seznam obrázků	52
Seznam zkratk.....	53

Úvod

Firemní vzdělávání je nedílnou součástí každé organizace. V dnešní době, kdy je kladen důraz na celoživotní vzdělávání, již neplatí, že si lidé vystačí pouze se školskou přípravou na povolání. Vzhledem k tomu, že se technologie neustále zdokonalují, trh mění, konkurence roste, je nutné, aby organizace své zaměstnance pořád vzdělávala. Organizace by měla podporovat své pracovníky ve vzdělávání, díky kterému mohou rozvíjet své dovednosti, schopnosti a znalosti, které jsou potřebné pro výkon práce. Vzdělávání zaměstnanců napomáhá ke zlepšení individuálního, týmového i firemního výkonu. Organizace by měla brát vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců jako investici do budoucnosti firmy a jejího fungování.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání v konkrétní organizaci, který je založen na strategii systematického vzdělávání.

Tato práce se bude věnovat jak rovině teoretické, tak empirické. V teoretické části nastíním firemní vzdělávání a popíšu jednotlivé části systematického cyklu vzdělávání.

V empirické části budu analyzovat, jak probíhá vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. V empirické části budu provádět výzkum v konkrétní organizaci a hledat odpověď na výzkumnou otázku, která zní: Jak je vzdělávání v organizaci realizováno? K hledání odpovědi bude použita metoda analýzy dokumentů a rozhovoru.

V této bakalářské práci budu užívat pojmy jako zaměstnanec a pracovník, která budou brána synonymně. Stejně tak pojmy jako organizace, firma a podnik jsou zde považována za synonyma.

1 Firemní vzdělávání

Hned na začátek je důležité vymezit si definici firemního vzdělávání, kterého se má bakalářská práce bude týkat. V odborné literatuře těchto definic můžeme nalézt spoustu, avšak jejich podstata je ve většině případů stejná.

Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, která zahrnuje prohlubování pracovních schopností a jejich rozšiřování, rekvalifikaci a formování osobnosti zaměstnance (Koubek, 2001, s. 238). Podobně jako Koubek (2001) to vidí Vodák & Kucharčíková (2011, s. 79), kteří firemní vzdělávání charakterizují jako formování pracovních schopností, včetně sociálních vlastností, které jsou nutné pro utváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci. Ani definice podle Armstronga (2002, s. 491) se od ostatních autorů příliš neliší, Armstrong (2002) hovoří o vzdělávání zaměstnanců jako o osvojování si znalostí, dovedností a schopností, jež jsou důležité pro zlepšení jejich výkonu. Vodák & Kucharčíková (2011, s. 80) říkají, že vzdělávání prováděné organizacemi je součástí celoživotního učení, které je tvořeno propojením formálního vzdělávání, neformálního a uskutečňovaného vzdělávání během zaměstnání a také informálního vzdělávání, které je součástí každodenního života. Vzdělávání dospělých v organizacích se tedy zaměřuje především na zlepšování pracovního výkonu, uplatňování zákonů, pravidel a postupů, kariérního rozvoje, řízení lidských vztahů a odborné dovednosti, které vedou k získání či prohloubení kvalifikace (Barták, 2007, s. 17). Firemní vzdělávání je jedním z hlavních nástrojů pro rozvoj zaměstnanců, jejich zdokonalování, rozšiřování a prohlubování jejich profesní způsobilosti a také přispívá k vyšší efektivnosti zaměstnanců i organizace (Tureckiová, 2004, s. 89). Aby bylo vzdělávání efektivní, musí být systematické a vycházet z celkové strategie organizace (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 80). *„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však*

dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“ (Koubek, 2001, s. 237) A proto se péče o formování pracovních schopností zaměstnanců organizace stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce (Koubek, 2001, s. 237).

Do firemního vzdělávání spadá vzdělávání v organizaci, jako je interní vzdělávání, ale také externí vzdělávání, které probíhá mimo organizaci (Bartoňková, 2010, s. 16). Palán (1997, s. 86) říká, že se jedná o systematický proces, kdy dochází ke změně pracovního chování, úrovně znalostí, dovedností, včetně motivace pracovníků organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Kvalifikace subjektivní je chápána jako souhrn schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací, které jsou získávány během života s budoucí možností využití pro výkon specifické činnosti. Kvalifikace objektivní je definována jako kvalifikovanost práce–požadavky na kvalifikace zaměstnance, která plyne z náročnosti, typu a odbornosti práce (Bartoňková, 2010, s. 16).

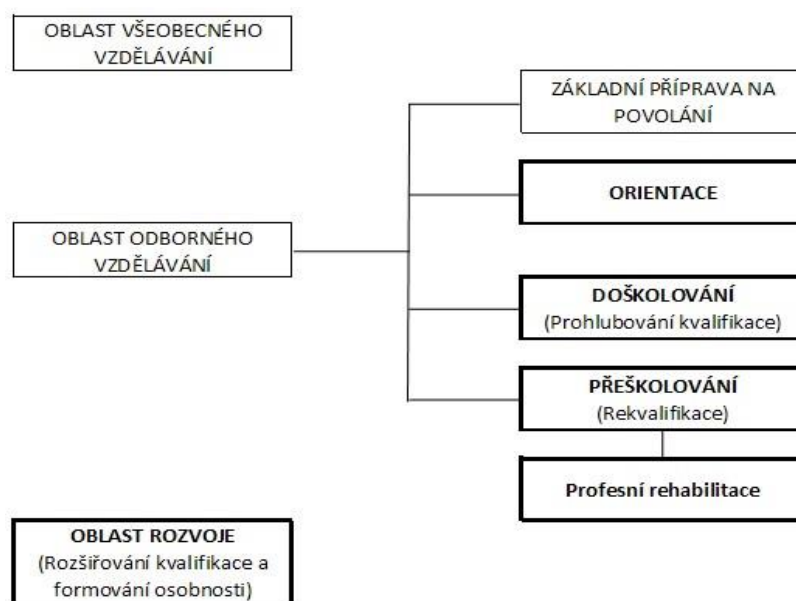
Koubek (2001, s. 237) uvádí nejdůležitější důvody, proč by se organizace měly věnovat vzdělávání svých zaměstnanců. Prvním z důvodů je vznikání nových technologií, které potřebují neustálé prohlubování dovedností. Dále dochází k proměnlivosti lidských potřeb, což vede k proměnlivosti trhu zboží a služeb, což si vyžaduje flexibilní reakci organizace. Vliv na vzdělávání může mít také rozvoj informačních technologií, změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života. Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se podílí na dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, která je velmi důležitá pro získávání, ale také udržení zaměstnanců. Cílem firemního vzdělávání není podle Tureckiové (2004, s. 92) pouze rozvoj či osvojování si nových znalostí a dovedností, ale mělo by jít především o změnu myšlení a chování zaměstnanců, které jsou velmi významné pro další rozvoj organizace a také pro udržení její

konkurenceschopnosti. Jedná se o vzájemné propojení ochoty zaměstnance vynaložit určité úsilí pro získání nových znalostí; schopností zaměstnance osvojování si nových pracovních postupů, které jsou důležité pro úspěšnou implementaci změn; možnosti zúčastnění se firemního vzdělávání a uplatnění nové formy chování v pracovních aktivitách.

1.1 Formování pracovních schopností člověka

Hovoříme-li o firemním vzdělávání, je důležité zabývat se i pracovními schopnostmi člověka. V souvislosti s formováním pracovních schopností je nutné rozlišovat pojmy formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. V prvním případě se jedná o obecné pracovní schopnosti, které člověk získává během celého života, ve druhém případě jde o pracovní schopnosti v rámci určité organizace. V systému formování pracovních schopností člověka Koubek (2001, s. 239) rozlišuje tři základní oblasti (Koubek, 2001, s. 239):

1. oblast všeobecného vzdělávání;
2. oblast odborného vzdělávání;
3. oblast rozvoje.



Obrázek 1 Formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2001, s. 240)

Oblast všeobecného vzdělávání formuje základní všeobecné znalosti a dovednosti, díky kterým může člověk žít ve společnosti. Tyto získané znalosti a dovednosti dále umožňují rozvíjet pracovní schopnosti a vlastnosti. Tato oblast se zaměřuje na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Neuplatňuje se zde aktivita organizace, ale je řízena a kontrolována státem (Koubek, 2001, s. 240).

Následuje **oblast odborného vzdělávání**, která bývá často označována jako training. Jedná se o proces přípravy na povolání. Tato oblast je orientována na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, prohlubování kvalifikace (doškolení), rekvalifikace (přeškolení) a orientace pracovníků (Koubek, 2001, s. 240). **Základní příprava na povolání** je mimo systém firemního vzdělávání. Organizace může například připravovat mládež na povolání v učňovských střediscích. **Orientace** probíhá při nástupu pracovníka do organizace, kdy se snaží, aby jeho adaptace byla co nejefektivnější a nejrychlejší. **Doškolení** neboli prohlubování kvalifikace je proces, kdy dochází k pokračování odborného vzdělávání v oboru. Pracovník musí přizpůsobit znalosti a dovednosti novým požadavkům pracovního místa. Často jsou nové požadavky vyvolány změnami techniky, požadavky trhu apod. **Přeškolení** nebo také rekvalifikace, retraining, je osvojování si nových pracovních schopností, které jsou odlišné od těch stávajících. Lidé tyto schopnosti získávají pro nové pracovní místo.

Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je **oblast rozvoje**, ve které dochází k dalšímu vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Tato oblast je charakterizována jako získání znalostí a dovedností, které nejsou potřebné jen pro výkon stávajícího zaměstnání, ale také aby byli zaměstnanci schopni zastoupit jinou pracovní pozici. Oblast rozvoje také formuje osobnost jedince, aby došlo ke zlepšení mezilidských vztahů v organizaci. Důsledkem

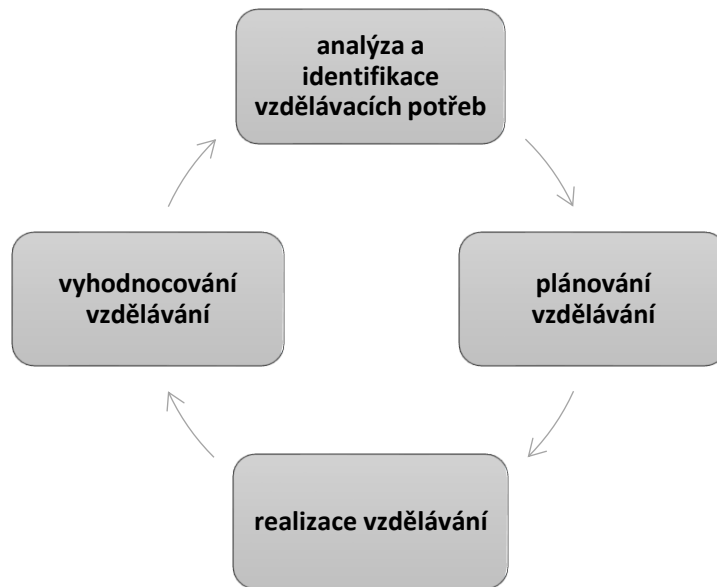
rozvoje je zvyšování pracovního výkonu a flexibilita pracovní síly. Díky rozvoji má jedinec větší šance na uplatnění, nejen ve stávající organizaci, ale také na trhu práce (Koubek, 2001, s. 241).

Firemní vzdělávání se zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu, na osvojování dovedností, schopností a znalostí, které přispívají k lepšímu výkonu. Díky vzdělávání zaměstnanci rozvíjí, rozšiřují a prohlubují svou profesní způsobilost, která vede k vyšší efektivnosti nejen u zaměstnanců, ale i u organizace. Úkolem organizace je motivovat zaměstnance tak, aby pocítili vlastní potřebu pro vzdělávání. Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, kam vzděláváním směřují. Existuje mnoho způsobů vzdělávání v organizacích. Cílem mé bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání založený na strategii systematického vzdělávání, proto právě následující kapitola bude pojednávat o systematickém přístupu ke vzdělávání.

2 Systematické vzdělávání

System vzdelávání je definován jako „opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolení a rozvoj iniciované a financované podnikem“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 81). V systému vzdělávání zaměstnanců je zainteresován nejen personální útvar, či zvláštní útvar pro vzdělávání zaměstnanců, ale také vedoucí pracovníci (Koubek, 2001, s. 243). Bartoňková (2010, s. 110) charakterizuje systém vzdělávání jako nepřetržitě opakující se proces cyklu, do kterého patří identifikace potřeby, plánování vzdělávání, realizace a následná evaluace. Zkušenosti z předchozích cyklů jsou používány v cyklech dalších, a díky tomu se vzdělávání systematicky zlepšuje. Jak již bylo řečeno, cyklus systematického vzdělávání se skládá ze čtyř fází:

1. **Identifikace potřeb vzdělávání;**
2. **Plánování vzdělávání;**
3. **Realizace vzdělávání;**
4. **Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu** (Koubek, 2001, s. 244).



Obrázek 2 Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 110)

Systematické vzdělávání zaměstnanců přináší spoustu výhod, které je potřebné zmínit. Patří mezi ně například:

- a) Organizace má neustále odborně připravené zaměstnance, tudíž je nemusí vyhledávat na trhu práce.
- b) Formuje pracovní schopnosti zaměstnanců podle potřeb organizace.
- c) Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, ale také osobnost zaměstnanců.
- d) Výrazně zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce i kvality výrobků a služeb.
- e) Volná pracovní místa mohou být doplněna z vnitřních zdrojů.
- f) Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- g) Zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- h) Zvyšuje kvalitu, tržní cenu zaměstnance a tím i jeho případné pracovní šance v organizaci i mimo ni (Koubek, 2001, s. 244).

V této kapitole pojednávám o cyklu systematického vzdělávání, kterému bude věnována má práce. Představuji zde základní charakteristiky a složení

systematického vzdělávání. Vzhledem k tomu, že v empirické části budu analyzovat, jak probíhá vzdělávání v konkrétní organizaci, je důležité, abych v teoretické části získala co nejvíce poznatků o každé fázi. V následující kapitole bude představena první fáze, tedy analýza a identifikace potřeb vzdělávání.

2. 1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

Analýza a identifikace potřeb je prvním krokem v systému vzdělávání, zároveň je to nejdůležitější a nejvíce kritická fáze. Chyba, která by byla provedená v analýze vzdělávacích potřeb se pak projeví ve všech dalších fázích, proto je nutné, aby tato fáze byla provedena s co největší odpovědností a precizností (Bartoňková, 2010, s. 118). Vodák & Kucharčíková (2011, s. 85) říkají, že: *„Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku.“* Při analýze potřeb vzdělávání jde především o shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, také o výkonnosti jednotlivých pracovníků, týmu a organizace (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85).

Výsledkem analýzy potřeb vzdělávání je nalezení mezer ve výkonnosti, které je nutné odstranit dalším vzděláváním (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85). Analýzou potřeb vzdělávání můžeme totiž narazit na problém, který není možné řešit vzděláváním, či výkonnostní mezeru, kterou není možné odstranit pomocí vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 118).

Každé pracovní místo klade na zaměstnance specifické požadavky, jednoduchá práce je spojená s jednoduššími požadavky, převážně se jedná o rutinní činnosti. Avšak složitější práce naopak vyžaduje speciální znalosti, dovednosti, spolupráci s kolegy, vysokou kvalitu práce. Dochází také k technickým změnám, zavádění nových technologií, změně sortimentu apod.

Tohle vše se odráží v různé potřebě vzdělávání zaměstnanců. Dále můžeme potřebu vzdělávání sledovat z pracovního výkonu zaměstnanců, jakosti výrobku a služeb, využívání pracovní doby aj. Zdrojů informací je spousta, avšak jen málokdy lze stanovit pořadí důležitosti jednotlivých činitelů (Koubek, 2015, s. 262). „V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle se jedná o tři skupiny údajů“ (Koubek, 2015, s. 262):

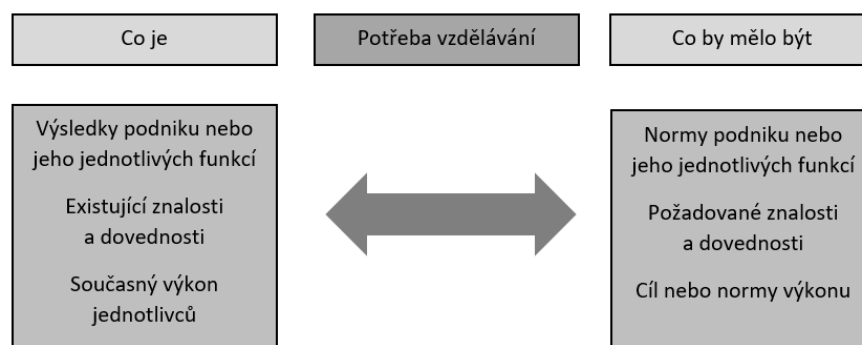
1. **Údaje týkající se celé organizace** – údaje o struktuře organizace, o výrobním programu, finančních zdrojích, lidských zdrojích, údaje o počtu zaměstnanců;
2. **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – zejména specifické požadavky pracovních míst, informace o stylu vedení, kultuře organizace;
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících** – tyto informace vycházejí z personální agendy, ze záznamů o hodnocení zaměstnance, ze záznamu o vzdělání, kvalifikaci.

Jelikož se celá kapitola věnuje první fázi systematického vzdělávání, tedy analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb, je žádoucí, abych vysvětlila, co to vlastně vzdělávací potřeba je. O definici vzdělávacích potřeb pojednává následující podkapitola.

2. 1. 1 Vzdělávací potřeba

Vzdělávací potřeby „vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.“ (Palán, 2002, s. 234). Vzdělávací potřeby vznikají z tendence člověka dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním uplatněním. Velký vliv má především trh práce (Palán,

2002, s. 234). Potřeba je tedy představována jako rozdíl mezi tím, co má zaměstnanec k dispozici (znalosti, dovednosti, přístup apod.) a tím, co požaduje organizace (požadované znalosti a dovednosti, cíl, normy výkonu apod.) (Bartoňková, 2010, s. 119).



Obrázek 3 Vzdělávací potřeby (Armstrong, 2002, s. 498)

Bartoňková (2010, s. 119) uvádí dvě základní situace, kdy mohou vzniknout vzdělávací potřeby:

- a) Změna ve vnějším prostředí organizace (legislativa, ekonomické, či politické změny)
- b) Změna ve vnitřním prostředí organizace (strategie, organizační struktura, technologie aj.)

Buckley & Cuple (2004, s. 33) uvádějí, že existují dva druhy vzdělávacích potřeb:

- a) Reaktivní – na pracovišti je zaznamenán pokles výkonu zaměstnanců nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání;
- b) Proaktivní – má úzký vztah ke strategii organizace a plánu lidské síly – je vázán na budoucnost, z důvodu očekávaného technického vývoje, vývoje managementu.

Vzdělávací potřeba je rozdíl mezi tím, co může zaměstnanec organizaci nabídnout, a mezi tím, co od něj organizace požaduje. Vzdělávací potřeby mohou vzniknout například, pokud dojde k ekonomickým, politickým,

či legislativním změnám, na které musí organizace reagovat. Dalším důvodem pro vznik vzdělávacích potřeb je změna v organizaci, například zavádění nových technologií. Všechny tyto důvody vyvolají vznik vzdělávací potřeby. Před tím, než dojde k odstranění výkonnostních mezer vzděláváním, musíme vzdělávací potřeby správně identifikovat. Další podkapitola nám pomůže odpovědět na to, jak provést identifikaci potřeb a jaké metody k tomu využít.

2. 1. 2 Zdroje pro analýzu potřeb

Proces identifikace potřeb začíná fází sběru informací, kdy porovnáváme stávající úroveň výkonu, schopnosti, dovednosti, vědomosti pracovníka se standardním výkonem. Pro to, aby byl proces identifikace vzdělávacích potřeb úspěšný, je důležité v praxi využít kombinaci technik, které jsou nejvhodnější pro danou situaci v organizaci. Tureckiová (2004, s. 100) uvádí, že nejvíce používanými metodami pro zjišťování vzdělávacích potřeb jsou analýzy dokumentů, dotazníkové šetření, rozhovory, pozorování a hodnocení výsledků. Níže uvedu seznam některých zdrojů pro analýzu, které často autoři uvádějí ve svých knihách, a některé z nich budou využity i v empirické části.

Mezi metody sběru celopodnikových údajů patří (Bartoňková, 2010, s. 123):

- **Dotazník** – jedna z nejčastěji využívaných metod, která představuje cíleně strukturované otázky pro zjištění údajů o úkolech zaměstnanců a postojů, výhodou jsou nízké náklady, nevýhodou může být špatné pochopení otázky (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 91).
- **Analýza budoucích trendů a možností** – zjišťuje budoucí potřeby vzdělávání a rozvoje, pro budoucí potřeby je důležitá znalost o trendech a možnostech organizace, oboru, ekonomiky apod. (Prokopenko, Kubr & kol., 1996, s. 118).

- **Benchmarking** – hledá a studuje nejlepší výsledky různých oblastí organizace (např. úroveň podniku) a srovnává ji s konkurencí, díky tomu můžeme zjistit, co v jiné organizaci funguje a v naší ne, a zjistit důvod, proč tomu tak je (Palán, 2002, s. 24).

Metody sběru údajů o pracovním místě:

- **Analýza pracovního místa** – k analýze pracovního místa se využívají různé kontrolní seznamy a hodnotící stupnice, jež jsou podobné dotazníkům, avšak otázky u kontrolních seznamů směřují k odpovědím ano/ne, u hodnotící stupnice jsou odpovědi dle určité škály (Kociánová, 2010, s. 48). Výsledkem je popis pracovního místa, který obsahuje charakteristiku dané práce, požadavky na pracovníka, znalosti pro danou práci, předpokládané dosažené vzdělání (Šikýř, 2016, s. 83).
- **Práce s dokumenty** – analýza dokumentů může být probírána z různých hledisek, v dokumentech se projevují osobní, skupinové postoje, hodnoty, ideje. Dokumenty jsou vše, co je zaznamenáno (knihy, novinové články, deníky apod). Existuje mnoho typů dokumentů, zde se jedná o dokumenty písemné a vzdělávací, které spadají do kategorie úředních dokumentů. Výhodou při práci s dokumenty je jejich rozmanitost a nemožnost zkreslení časem (Hendl, 2016, s. 208).

Metody sběru údajů o jednotlivých zaměstnancích:

- **Assessment centrum** – metoda hodnocení, která je realizovaná prostřednictvím několika metod (pozorování, psychologické testy, dotazníky, rozhovory, skupinové úkoly, hraní rolí apod.), užívá se pro hodnocení jednotlivců i skupin (Pilařová, 2008, s. 39).

- **Hodnocení pracovního výkonu** – důležitý podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání, jedná se o pravidelné hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 263).
- **Pozorování** – jedná se o pozorování zaměstnance při práci a zaznamenávání toho co dělá, jak to dělá, kolik času mu daná činnost zabere, jaké jsou jeho pomůcky pro výkon práce atd. Pozorovatel musí být odborně připravený, aby věděl, na co se při sledování zaměřit (Kociánová, 2010, s. 47).
- **Rozhovor** – je založen na předem připraveném okruhu otázek, které jsou pokládány respondentovi. Otázky se týkají určitého problému s cílem zjistit, proč týmy, či jednotlivci nepodávají uspokojivý výkon, jejich názory a poznatky. Nevýhodou rozhovoru je časová náročnost, naopak výhodou je detailnější zkoumání situace (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 91).

V této kapitole se věnuji první fázi systematického vzdělávání, analýze a identifikaci potřeb. Nejprve krátce definuji analýzu a identifikaci potřeb, důvody, proč je analýza vzdělávání důležitá, a na jakých úrovních probíhá. Následně v podkapitole píši o vzdělávací potřebě, která představuje rozdíl mezi tím, co má pracovník (obecné znalosti, dovednosti atd.) a tím, co požaduje organizace (požadované znalosti pro výkon práce). Poslední podkapitola se zaměřuje na zdroje analýzy potřeb, tedy na metody pro zjišťování vzdělávacích potřeb. Pokud jsme správně analyzovali a identifikovali potřeby vzdělávání, přecházíme k další fázi. Aby došlo k naplnění cíle práce, je potřeba vysvětlit další fázi systematického vzdělávání, kterou je plánování. Plánování vzdělávání je popsáno v další kapitole.

2. 2 Plánování vzdělávání

S ohledem na cíl práce je dále rozpracována další fáze – plánování vzdělávání. Výstupem předchozí fáze – tedy identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího plánu. Ten představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů, které splňují požadavky vzdělávání a rozvoje (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96). Plán vzdělávání obsahuje informace o všech vzdělávacích činnostech organizace určených k realizaci v určitém období. Je sestaven na základě rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností zaměstnanců, které je možné řešit vzděláváním (Bartoňková, 2010, s. 112). V souvislosti s plánováním vzdělávání je nutné také vysvětlit pojem vzdělávací akce. Palán (2002, s. 233) definuje vzdělávací akci jako formu „*promyšleného, plánovitého a organizovaného vzdělávacího působení jednotlivců, skupin nebo institucí, jehož cílem je předávání edukační informace (vědomostí, dovedností, názorů a postojů).*“ Plán vzdělávání je tedy přehled všech vzdělávacích aktivit v organizaci pro dané cílové skupiny zaměstnanců, týká se více kurzů a skupin zaměstnanců.

Proces tvorby plánu je složen z těchto částí (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96):

První částí je **přípravná fáze**, která obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků vzdělávací akce a stanovení cílů vzdělávání. Po ní následuje **realizační fáze**, jež určuje způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze jsou zvoleny správné techniky pro vzdělávání a rozvoj. Při volbě technik je důležité zohlednit počet účastníků, podmínky a přednosti organizace apod. Poslední je **fáze zdokonalování**, která je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu. V této fázi dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých úseků vzdělávací akce vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti ke zlepšení celého procesu vzdělávání za využití správných technik, metod a hodnotících modelů. V této fázi je důležité prověřit

informovanost účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, či vhodnost vybraných lektorů.

Při plánování vzdělávání je důležité zvolit cíl. Cíli vzdělávání se věnuji v další podkapitole.

2. 2. 1 Cíl vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků při plánování vzdělávání je formulace cíle. Cíl vzdělávání je stanoven na základě určených potřeb vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 100). Armstrong (2002, s. 503) definuje cíl jako změnu pracovního chování, kterého má být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Proto je důležité stanovit si, co by měla být vzdělávaná osoba po skončení vzdělávání schopna dělat, tedy definovat konečné chování. Například po ukončení vzdělávání bude zaměstnanec schopný programovat počítačové softwary. Podobně to vidí i Mužík (1998, s. 38), který říká, že cíl je zachycení toho, co má účastník na konci kurzu vědět nebo umět. Zjednodušeně můžeme říct, že cíl vyjadřuje vizi budoucího chování účastníka.

Jak uvádí Prokopenko, Kubr & kol. (1996, s. 136), cíl musí být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově vymezený. Konkrétní znamená, že by se měl vztahovat k určitým činnostem. Cíl by měl být dále měřitelný, tedy musí dojít ke stanovení požadované kvality a množství, kterou můžeme nějakým způsobem vyhodnotit. Dosažitelný cíl je takový cíl, který je správně stanoven tak, aby existovala možnost, jak ho dosáhnout. Dále by měl být relevantní, tedy v souladu s požadovaným chováním, a na závěr by měl být časově vymezený, kdy musí být stanovena doba nebo termín, do kterého musí být cíl splněn.

Po stanovení cíle je nutné zvolit správné metody pro vzdělávání zaměstnanců. Metody vzdělávání uvedu v další podkapitole, kde bude vysvětleno, jak je správně zvolit a také jejich rozdělení.

2. 2. 2 Metody vzdělávání

Pokud si organizace správně stanovila cíl, následuje další krok, který nesmí v plánování vzdělávání chybět, a tím je správně zvolená metoda. Metoda vzdělávání je spojena s dosažením stanovených vzdělávacích cílů, s obsahem vzdělávací akce a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy za určitých podmínek. Neexistuje pouze jedna správná nebo univerzální metoda, každá metoda má své výhody a nevýhody (Mužík, 1998, s. 149). Podobně jako Mužík (1998) to vidí Vodák & Kucharčíková (2011, s. 111), kteří tvrdí, že neexistuje jednoznačný návod pro zvolení nejvhodnější a nejúčinnější metody. Vhodná metoda vždy závisí na organizaci, účastnících a učebních cílech. Při vzdělávání zaměstnanců můžeme rozlišovat spoustu metod. Já jsem pro tuto práci zvolila dělení podle Koubka (2001). Toto dělení jsem zvolila, protože mi přišlo nejvíce přehledné, a právě toto rozdělení metod je typické pro organizaci, která bude představena v empirické části. Koubek (2001, s. 250) dělí metody do dvou skupin:

- Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (on the job) – tato skupina metod je vhodnější pro vzdělávání dělníků;
- Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – metoda vhodnější pro vzdělávání manažerů, vedoucích pracovníků a specialistů.

Výběr vhodných metod je způsobován různými faktory, jako například počtem účastníků, věkem, současnou a požadovanou úrovní dovedností, vědomostí, znalostí a jejich motivací k učení apod. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 112). K dosažení vyšší efektivity vzdělávání je nejlepší variantou použití více metod. Nejvíce využívanými metodami jsou přednášky, semináře a participativní metody (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 113). Stýblo (2003,

s. 85) uvádí, že v malých a středních organizacích rozvoj zaměstnanců probíhá především jako získávání zkušeností a vzdělávání. Jelikož je volba vhodných metod při plánování vzdělávání velmi důležitá, níže uvedu jejich rozdělení a pár příkladů podle Koubka (2015), které mi přišlo od všech autorů nejvíce přehledné. Empirická část mé práce se bude zabývat vzděláváním dělníků ve střední organizaci, proto budu věnovat větší pozornost právě metodám vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Organizace navíc využívá i externí vzdělávání, proto uvedu i příklady metod využívaných mimo pracoviště.

Metody vzdělávání používané při výkonu práce na pracovišti:

- **Delegování** je jedním z nejvýznamnějších způsobů pro rozvoj zaměstnanců. Spočívá v tom, že nadřízený přiděluje svým zaměstnancům úkoly a potřebné pravomoci a odpovědnost k jejich splnění. Delegováním ověříme potenciál zaměstnance, jeho motivaci a konkrétní způsobilost (Stýblo, 2003, s. 85).
- **Instruktaž při výkonu práce** je nejčastěji používaná metoda pro nejjednodušší způsob jednorázového zácvičení nového, či méně zkušeného zaměstnance. Jedná se o předvedení pracovního postupu zkušenějším či nadřízeným pracovníkem. Vzdělávaný zaměstnanec si tento pracovní postup osvojuje pozorováním a napodobováním (Koubek, 2015, s. 267).
- **Koučování** (coaching) představuje proces zaškolování, který má dlouhodobější charakter. Kouč vede a směřuje vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce za pomoci vysvětlování, sdělování připomínek a instruování. Je kladen důraz na individualitu a vlastní iniciativu (Koubek, 2015, s. 267). Koučování zaměstnanců je založeno na podporování, inspirování zaměstnanců koučem, kdy cílem je pomoci jim získat, rozvinout a uplatnit nové schopnosti a dovednosti (Urban, 2003, s. 102).

- **Asistování** nebo také stínování představuje spolupráci zaměstnance s nadřízeným, či jinou osobou, jako např. mentorem nebo tutorem. Zaměstnanec plní úkoly pod dohledem zkušenější osoby a má možnost konzultovat s ní postupy, řešení, a tím se vzdělávat (Stýblo, 2003, s. 85).
- **Pracovní porady** jsou vhodnou metodou pro formování pracovních schopností zaměstnanců. Na pracovních poradách se zaměstnanci seznamují s problémy, které se týkají jejich pracoviště, ale i celé organizace (Koubek, 2015, s. 267).
- **Rotace práce („cross training“)** je metoda, při které si pracovník vyzkouší různé úkoly na různých pracovních místech. Tím si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, poznává úkoly organizace. Rozvíjí se také jeho flexibilita a pracovní síla (Koubek, 2015, s. 267).

Metody vzdělávání používané mimo pracoviště:

- **Přednáška** je vhodnou metodou pro předání velkého množství informací velkým skupinám. Nevýhodou je, že u přednášky nedochází k interakci mezi přednášejícím a účastníky (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 113). Jinou formou je **přednáška spojená s diskusí** nebo také **seminář**, kde dochází k výměně informací a názorů. Výhodou je zpětná vazba (Koubek, 2015, s. 270).
- Při **demonstrování (praktické, názorné vyučování)** využívá kvalifikovaná osoba audiovizuální techniku, počítače a trenažéry pro názornou ukázkou ostatním. Účastníci si zkoušejí pracovní postupy a obsluhu jednotlivých strojů ve výukových dílnách (Koubek, 2015, s. 270).
- Mezi další metodu vzdělávání patří **e-learning**. Jedná se o vzdělávání za využití výpočetní techniky. Vzhledem k tomu, že roste počet vzdělávacích programů, je tato metoda čím dál více populární

a usnadňuje učení pomocí schémat, grafů, obrázků a poskytuje velké množství informací. Nabízí také různé testy a cvičení. Velkou výhodou je, že poskytuje zpětnou vazbu, účastník si sám může určit tempo vzdělávání a přizpůsobit ho svým potřebám (Koubek, 2015, s. 273).

Pokud máme zvolen cíl vzdělávání, zpracovány jednotlivé fáze tvorby plánu, včetně zvolených metod vzdělávání, je také důležité zkontrolovat, zda je celý plán vzdělávání správně vypracován. Správně vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na následující otázky (Koubek, 2015, s. 265):

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah)
- Pro koho je tento vzdělávací plán určen? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání)
- Jakým způsobem se bude vzdělávací akce realizovat? (metody vzdělávání, didaktické pomůcky, na pracovišti, mimo pracoviště)
- Kým bude tento vzdělávací plán realizován? (interní, či externí vzdělavatelé, organizace samotná, vzdělávací instituce)
- Kdy bude vzdělávací akce probíhat? (termín, časový plán)
- Kde se bude vzdělávací akce konat? (místo konání)
- Jaká je rozpočtová stránka vzdělávacího plánu? (náklady)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení)

Celá tato kapitola byla věnována plánování vzdělávání, kde jsem popsala proces tvorby plánu. Fáze plánování vzdělávání je velmi důležitá pro to, aby realizace vzdělávací akce proběhla bez problémů. Proto je nutné při plánování správně zvolit cíl, metody, ale také zohlednit účastníky, pro které je vzdělávání plánováno. Konečný návrh vzdělávací akce by měl být předložen poté, kdy dokážeme odpovědět na výše uvedené otázky. Aby došlo

k naplnění cíle práce, kterým je, jak již bylo výše zmíněno, analyzovat systém vzdělávání, je zapotřebí představit fázi třetí, kterou je realizace vzdělávání. O realizaci vzdělávání pojednává další kapitola.

2.3 Realizace vzdělávání

Pokud máme správně vytvořený plán vzdělávání, přecházíme k fázi třetí, k realizaci vzdělávání, která je vrcholem vzdělávacího cyklu (Hroník, 2007, s. 161). Jak uvádí Hroník (2007, s. 162), samotná realizace vzdělávání se skládá z těchto po sobě jdoucích kroků:

- Příprava
- Vlastní realizace
- Transfer

První fází je **příprava**. Plán vzdělávání máme již připraven, nyní je nutné nachystat vše k tomu, aby mohl být úspěšně uskutečněn. Je nutné připravit lektora, učební materiály a pomůcky, také je nutné připravit účastníky a postarat se o organizační zajištění. Následuje část **vlastní realizace**, která obvykle začíná příjezdem lektora, poté následuje zahájení. Realizace zahrnuje také monitorování dění, průběhu a řešení neočekávaných situací, které mohou nastat. Poslední částí realizace je **transfer**. Už u fáze plánování jsou nastíněny aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Fáze transferu zahrnuje první dny po kurzu, také tzv. databanku know-how (poznatky, které vzniknou během kurzu), kterou je nutné zpracovat. Do této fáze zahrnujeme také fotodokumentace a další záznamy, jako například videozáznam. Po absolvování kurzu jsou účastníci motivováni k tomu, aby své nově získané znalosti a dovednosti vyzkoušeli v praxi. Absolvent kurzu může transfer znalostí a dovedností podpořit hned několika způsoby, například zhotovením domácího úkolu, či referencí svým kolegům (Hroník, 2007, s. 162–175).

Při realizaci vzdělávání je ale také důležité myslet na organizační zajištění akce, mít sestavený časový plán, který nám napomůže k úspěšné realizaci. Důležitá je i kalkulace a konečné vyúčtování vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 169).

Kapitola realizace vzdělávání pojednává o samotné realizaci, které obsahuje přípravu, vlastní realizaci a transfer. Vzdělávací akce je důležité jak v jejich průběhu, tak po jejich skončení zhodnotit. To, zda byla realizace vzdělávání úspěšná, zjistíme evaluací, která nám poskytne zpětnou vazbu. S ohledem na cíl práce bude v poslední kapitole teoretické části představena závěrečná část systematického cyklu, a tou je evaluace.

2. 4 Evaluace vzdělávání

Poslední a také velmi důležitou fází cyklu systematického vzdělávání je evaluace. Mnoho autorů používá pro evaluaci vzdělávání různé pojmy. Terminologické nejasnosti se projevují hlavně v rozdílech mezi pojmem evaluace, vyhodnocování a hodnocení. Armstrong (1999, s. 555) užívá pojem vyhodnocování, s ním se shodují i Koubek (2015, s. 274) a Vodák & Kucharčíková (2011, s. 125). Belcourt & Wright (1998, s. 181) ve své knize hovoří o hodnocení vzdělávání. Bartoňková (2010, s. 181) užívá pojem evaluace. V této práci, pokud budeme hovořit o čtvrté fázi systému vzdělávání (o komplexním procesu vzdělávání), bude užíván pojem evaluace.

Evaluace nám umožňuje získat zpětnou vazbu o realizovaném vzdělávání (Armstrong, 1999, s. 555). „Analýza potřeb identifikuje problém, který má být řešen, závěrečné hodnocení je pak proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen“ (Belcourt & Wright, 1998, s. 181). Evaluace je důležitá proto, abychom zjistili, zda jsme dosáhli stanoveného cíle vzdělávání, a jak se projevuje v pracovních výsledcích (Hroník, 2007, s. 176). Nicméně, evaluace „neprobíhá jen na úrovni samotného obsahu vzdělávací akce, ale hodnotí se také prostředí, lektoři, studijní materiály, evaluace instituce, probíhá evaluace celého vzdělávacího

programu“ (Bartoňková, 2010, s. 182). Evaluace je proces, který se snaží měřit přínosy ze všech stran, jak ze strany andragogické, kdy měříme efektivitu vzdělávání, tak ze strany ekonomické, kdy hodnotíme, zda byla vzdělávací akce po finanční stránce přínosná (Bartoňková, 2010, s 181).

Vodák & Kucharčíková (2011, s. 126) uvádí výhody a nevýhody evaluace vzdělávání. Nevýhodou evaluace je náročnost získávání potřebných informací a výsledky jsou častokrát posuzovány subjektivně. Evaluace vyžaduje také mnoho času, úsilí, finančních prostředků, spoluúčast lektorů, účastníků i vedení organizace. U evaluace vzdělávání není vždy lehké oddělit dopady vzdělávání vzniklé působením jiných podnikových vlivů. Výhod je o mnoho více. Například evaluace přispívá k efektivitě podnikání, podporuje úzkou vazbu mezi cíli vzdělávání a cíli organizace, také se zaměřuje na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem pro zlepšování výkonnosti zaměstnanců. Evaluace nám umožňuje lépe odpovědět na to, zda je vzdělávání pro danou situaci tím nejlepším řešením. Dále také napomáhá k vytváření spolupráce mezi zaměstnanci a managementem, ukazuje, jak můžeme dosáhnout téhož výsledku jiným, lepším způsobem. Důvodů pro uskutečňování evaluace je tedy mnoho.

Evaluace se podle Koubka (2015, s. 276) zaměřuje obecně na to, zda byly použity odpovídající metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale také na celkový obsah vzdělávání. Dále také zkoumá odezvu, postoje a názory účastníků vzdělávání, míru osvojených znalostí a dovedností, míru uplatnitelnosti získaných znalostí a dovedností v praxi a v poslední řadě také to, jak se změnilo pracovní chování účastníků.

Níže v textu se bude objevovat pojem hodnocení. V řadě případů je hodnocení chápáno jako synonymum pro evaluaci. V tomto případě je ale hodnocení chápáno jako část evaluace, která se zabývá ověřováním naučených konkrétních znalostí a dovedností, hodnotíme konkrétní účastníky

a vzdělavatele. Hodnocení je jedna z dílčích částí evaluace. Palán (2002, s. 74) definuje hodnocení jako: „*Proces hodnocení výsledků vzdělávání, hodnocení prospěchu (znalostí, dovedností, návyků) zpravidla podle standardů, a to na počátku, v průběhu a zejména v závěru vzdělávacího procesu po absolvování vzdělávacího programu.*“

Problém, který může při evaluaci vzdělávání nastat, je stanovení kritérií hodnocení (Koubek, 2015, s. 276). Proto bychom si měli stanovit kritéria a nástroje hodnocení již při plánování vzdělávání (Prokopenko, Kubr & kol., 1996, s. 186). Prvním způsobem, jak můžeme vyhodnocovat výsledky vzdělávání je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy, které byly uskutečněny po skončení vzdělávání. Avšak úskalím tohoto způsobu je to, že výsledky testů mohou být ovlivněny momentálním rozpoložením testovaného, ale i jinými okolnostmi. Druhým, méně spolehlivým způsobem je monitorování vzdělávacího procesu. Pozorovatel hodnotí efektivitu jednotlivých metod, postupů, či práci vzdělavatelů. Toto hodnocení z pohledu pozorovatelů je značně subjektivní, protože pozorovatel má sklon k pozitivnímu hodnocení metod a postupů, které sám navrhuje a upřednostňuje.

V kontextu firemního vzdělávání je pro evaluaci nejvíce užíván Kirkpatrickův model, který se skládá ze čtyř stupňů hodnocení. Autor uvádí, že každý stupeň je důležitý, zároveň má nižší stupeň vliv na ten vyšší (Kirkpatrick, & Kirkpatrick, 2006, s. 21).

Model se skládá z těchto čtyř stupňů:

- 1) Reakce – „Líbilo se jim to?“
- 2) Učení – „Naučili se to?“
- 3) Chování – „Použili to na pracovišti?“
- 4) Výsledky – „Došlo ke změně účinnosti organizace?“

Metoda **reakce** je podle Belcourt & Wright (1998, s. 183–189) nejčastěji používaná, protože je snadná na provedení, sběr a analýzu dat. Zpravidla se na konci vzdělávací akce vyplňuje dotazník o spokojenosti obsahu, prostředí, využitých metod apod. Kritici tyto formuláře zpochybňují a tvrdí, že tímto způsobem zjistíme pouze to, jak se účastníkům školení líbilo, a ne to, zda účastník po skončení vzdělávací akce lépe pracuje. Výhodou je, že získané odpovědi po skončení vzdělávání poskytují okamžitou zpětnou vazbu, a díky tomu se mohou školitelé lépe připravit na další kurz. **Učení** je druhou nejčastěji využívanou metodou, díky které můžeme měřit množství naučené látky ve vzdělávacím kurzu. Nejlépe můžeme učení měřit testem, který provedeme na začátku a konci vzdělávání. Jakékoliv zlepšení ve výsledcích testů je důsledkem kurzu. Testy jsou užitečné i z důvodu zvýšené motivace účastníků, aby kurz zvládli. Účastníkovi se může kurz líbit, úspěšně složí test, avšak na pracovišti podává špatný výkon. U **chování** je zjišťováno to, jak jsou nově naučené znalosti a dovednosti převedeny na konkrétní pracoviště. Buckley & Caple, (2004, s. 201) uvádí příklady nejčastěji využívaných metod a postupů k evaluaci dovedností na pracovišti, kterými jsou dotazníky, přímé pozorování, zpětná vazba, technika kritických událostí apod. V poslední úrovni, nazývané jako **výsledky**, se zjišťuje, jaké mělo vzdělávání vliv na výsledky organizace. Zjednodušeně se dá říct, že se zjišťuje, zda došlo díky vzdělávání v organizaci ke změně. Hodnotitelé často využívají měkké údaje, jako jsou hodnoty pracovního prostředí, pocity, postoje a dovednosti. Nevýhodou měkkých údajů je jejich obtížná měřitelnost. V praxi je velmi obtížné prokázat, že například změna v postojích vede ke zlepšení výsledků organizace. Také různé faktory, jako například úroková míra nebo konkurence mohou ovlivnit tyto výsledky (Belcourt & Wright, 1998, s. 190).

Poslední kapitola teoretické části byla zaměřena na evaluaci vzdělávání. Evaluace je v tomto kontextu chápána jako poslední část

systematického vzdělávání, která se zaměřuje na celý vzdělávací proces, zda vzdělávání fungovalo tak, jak bylo nastaveno. Evaluaci je důležité provést, abychom zjistili, zda jsme dosáhli stanoveného cíle a zda jsme vyřešili problém, který byl stanoven analýzou potřeb. Evaluací zjistíme, jak byla vzdělávací akce úspěšná, ale také jak se projevuje v pracovních výkonech vzdělávaných zaměstnanců. Zmíněno bylo také hodnocení, které se zabývá konkrétními účastníky a školiteli vzdělávání. Hodnotí konkrétní znalosti a dovednosti. Hodnocení je součástí evaluace. Pro způsob evaluace vzdělávání byl v kapitole popsán model, kterým by se organizace měla při evaluaci řídit. Jelikož jsme hovořili o systematickém vzdělávání, kdy cyklus nikdy nekončí, tedy nekončí ani evaluací, organizace by v něm měla pokračovat a navázat na další analýzu vzdělávacích potřeb.

3 Empirická část

Jak jsem psala již v úvodu, cílem této bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání, který je založen na strategii systematického vzdělávání. V této části práce budu analyzovat, jak probíhá vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. V následujících podkapitolách zdůvodním volbu výzkumné metodologie, strategie a využitých metod pro sběr dat. Dále představím organizaci, která byla pro tyto účely zvolena.

I v této části práce budou zmíněny pojmy jako firma a organizace, které jsou zde považovány za synonyma. Také pojmy jako zaměstnanec a pracovník jsou brány synonymně.

Výzkumná otázka: Jak je vzdělávání v organizaci realizováno?

3.1 Metodologie výzkumu

Ve výzkumech lze rozlišovat dva základní typy výzkumů – kvalitativní a kvantitativní. Při zpracování empirické části bakalářské práce byl zvolen kvalitativní přístup na základě designu v podobně případové studie.

„Kvalitativní výzkum se provádí pomocí delšího a intenzivního kontaktu s terénem nebo situací jedince či skupiny jedinců. Tyto situace jsou obvykle banální nebo normální, reflektující každodennost jedinců, skupin, společností nebo organizací“ (Hendl, 2016, s. 47). Kvalitativní metodologie užívá induktivní metody (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, s. 14). Kvalitativní výzkum získává podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, událostí, fenoménu, zkoumá fenomén v přirozeném prostředí, také umožňuje navrhnout teorie, či studovat procesy (Hendl, 2016, s. 47). Kvalitativní typ výzkumu, je takový typ, který nevyužívá statistických metod a technik (Murda, 2010, s. 31). V kvalitativním výzkumu se pro shromažďování dat nejčastěji využívá dotazování, pozorování a sběr dokumentů (Hendl, 2016, s. 165). Kvalitativní výzkumníci pracují se slovy a textem, což mnoho autorů považuje za hlavní rys

kvalitativního výzkumu (Švaříček, Šedová a kol., 2007, s. 15). Cílem tohoto výzkumu je získat popis zvláštností případů a generovat hypotézy. (Hendl, 2016, s. 58).

Jak je popsáno výše, vzhledem k charakteru práce a k výzkumné otázce, je zvolen kvalitativní přístup k výzkumu. Za základní metody sběru dat v tomto výzkumu je považováno dotazování, pozorování a sběr dokumentů. Pro tento výzkum je použita metoda analýzy dokumentů a dotazování.

3. 2 Výzkumná strategie a metody sběru dat

Jako výzkumnou strategii jsem vybrala design případové studie. Švaříček, Šedová a kol. (2007, s. 97) definují případovou studii jako empirický design, kdy smyslem je podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případů. Hendl (2016, s. 102) uvádí, že v případové studii jde o sběr velkého množství dat od jednoho, či několika málo jedinců. Jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů, a jejich ucelenost. Hendl (2016, s. 108) ve svém díle rozlišuje čtyři typy případových studií: exploratorní, explanatorní, diskriptivní a evaluační.

Cílem exploratorní (průzkumné) případové studie je prozkoumat neznámý případ a působící vztahy, definovat hypotézy, otázky, či navrhnout teorii a připravit se tak na další výzkum. Používá se, pokud jsou jevy příliš složité na to, abychom je zkoumali pomocí dotazníků. Explanatorní (vysvětlující) případová studie má za úkol podat vysvětlení případu tak, že rozvádí jednotlivé příčinné řetězce, které lze u případu ztotožnit. Často využívá nějakou teorii. Deskriptivní (popisující) případová studie se používá ke kompletnímu popisu jevu reálného života. Evaluační případová studie provádí také popis, vysvětlení, či průzkum, avšak jde v ní zejména o hodnocení nějakého programu nebo intervence na základě určitých hodnotových kritérií (Hendl, 2016, s. 108).

Při plánování případové studie je také důležitá okolnost, zda máme v plánu pracovat s jedním, nebo více případy. Můžeme rozlišovat případovou studii na základě počtu zkoumaných případů, tedy na jednopřípadovou, a studii s více než jedním případem (mnohonásobné případové studie, či mnohopřípadové studie). V jednopřípadové studii je studován pouze jeden případ, problém (předmět výzkumu), kdežto u mnohopřípadové studie výzkumník studuje více případů, problémů zároveň (Hendl, 2016, s. 110).

Z výše uvedeného si dovoluji tvrdit, že případová studie v mé bakalářské práci je jednopřípadová, jelikož se zabývá pouze jedním případem, a charakter případové studie v tomto případě je exploratorní.

Jako hlavní metodu sběru dat jsem zvolila analýzu dokumentů. Analýza dokumentů je chápána jako výzkumná strategie, která je založená na analýze existujících materiálů (Mioviský, 2006, s. 98). Dokumentem se rozumí všechno napsané nebo zaznamenané (knihy, novinové články, deníky apod.) Výhodou analýzy dokumentů je jejich rozmanitost a nezkreslení dat, jež vznikají například při pozorování, měření, či testování (Hendl, 2016 s. 135). Můžeme tedy říct, že výzkumník během výzkumu nevytváří nové materiály pro analýzu, ale pracuje s materiály, které existují a hledá v nich potřebné údaje a data (Mioviský, 2006, s. 98).

Další metodou, kterou jsem pro sběr dat využila, je rozhovor. Rozhovor je častou metodou pro získávání dat v kvalitativním výzkumu. Při plánování výzkumu je důležité vybrat typ rozhovoru. Hendl (2016, s. 170) rozlišuje několik typů rozhovorů: strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami, neformální rozhovor, rozhovor s návodem, narativní rozhovor, fenomenologický rozhovor, skupinová diskuse, skupinové interview, vyprávění atd. Tyto typy se odlišují pořadím otázek při dotazování, počtem osob, které se účastní rozhovoru, formou informací, které se při dotazování získávají, ale i situací rozhovoru. Pro svůj výzkum jsem zvolila neformální

rozhovor. Neformální rozhovor, jak uvádí Hendl (2016, s. 179–180), je založen na spontánním generování otázek během interakce (například během pozorování). V takovém případě si výzkumník nemusí ani uvědomit, že jde o explorační rozhovor. Ve spoustě případů se může s jednou osobou uskutečnit hned několik takových rozhovorů. Otázky se během rozhovoru mohou měnit. Tazatel se snaží rozvinout téma, nebo hledá nová témata, která se mu hodí pro výzkum. Výhodou neformálního rozhovoru je zohlednění změny situace a individualizace otázek.

Vzhledem k tomu, že hlavní metodou pro sběr dat je analýza dokumentů, rozhovor sloužil pouze pro doplnění, či upřesnění informací, byl zvolen neformální rozhovor.

4 Analýza systému vzdělávání v organizaci

Dostáváme se k samotné analýze vzdělávání v organizaci. Ke zpracování analýzy systému vzdělávání byly využity především interní dokumenty, které mi organizace poskytla. Za dokument jsou v této práci považovány vnitřní dokumenty organizace (záznamy, články apod.). Při analýze dokumentů jsem postupovala ve třech krocích. Dokumenty jsem vyhledávala, třídila a následně zaznamenávala. Podstatné informace byly rozděleny do několika skupin: údaje o organizaci (historie, chod), školení (zákonná školení a specializovaná školení), analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání (plány), vzdělávání (vstupní a průběžné).

Dále jsem informace čerpala na základě rozhovorů. Rozhovory byly vedeny s pracovníkem organizace, který má na starost personální činnosti. Rozhovory byly prováděny pouze pro doplnění informací, které jsem analýzou dokumentů nezjistila. Proto byl zvolen neformální rozhovor. Otázky se týkaly především chodu organizace a její minulosti.

4. 1 Organizace XY

Pro účel analýzy vzdělávání byla vybrána organizace XY. Jedná se o střední firmu (Veber & Srpová, 2012, s. 19 uvádí, že se jedná o takovou firmu, která má 50–249 zaměstnanců), která leží v Olomouckém kraji. Firma je na trhu od roku 1994 (viz webové stránky organizace). Organizace se zpočátku zabývala pouze prodejem plechů, postupně začala nabízet více služeb, což vyvolalo zvýšení počtu zaměstnanců i prohloubení jejich vzdělání. Zaměstnanci jsou v organizaci rozděleni do skupin dle náplně pracovní pozice a jejich pravomocí na:

- dělníky – pracovníci, kteří pracují přímo ve výrobě;
- manažerské pozice – pracovníci, kteří nejsou přímo ve výrobě, mají rozděleny role důležité pro správný chod organizace.

Ve své práci se zaměřím na první skupinu, tedy na dělníky.

4. 2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Jak bylo uvedeno v teoretické části, analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je první fází cyklu vzdělávání. V následující podkapitole uvedu, jak probíhá analýza a identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci XY (interní zdroj č. 8).

Dle zjištěných informací, analýza a identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci neprobíhá pravidelně.

Poslední analýza vzdělávacích potřeb v organizaci proběhla z důvodu poklesu výkonu zaměstnanců a při zavádění nových technologií. Při analýze vzdělávacích potřeb se objevila reaktivní vzdělávací potřeba, kdy vedoucí zaměstnanci reagovali na pokles výkonu svých zaměstnanců. Pokles výkonu, byl způsoben nedostatečnou kvalifikací, proto organizace naplánovala pro zaměstnance vzdělávací akci, která měla za úkol zaměstnance znovu proškolit v dané oblasti tak, aby došlo k žádoucímu stavu (ke zlepšení výkonu).

Potřeba vzdělávání zaměstnanců se také odrazila při zavedení nových technologií, kdy organizace rozšiřovala své služby. V tomto případě se jednalo o proaktivní vzdělávací potřebu, která je vázána na budoucnost. Firma si pořídila nové stroje, které zahrnují nové technické postupy a výrobní postupy.

Zdroje pro analýzu potřeb

Pro identifikaci potřeb organizace využila metodu **pozorování** zaměstnance při práci, kdy vedoucí pracovník pozoruje podřízeného a zaznamenává to, co dělá, jak to dělá, kolik času mu daná činnost zabere, jaké jsou jeho pomůcky pro výkon práce atd. Pro pozorování je zvolen nadřízený pracovník, protože má odborné znalosti a ví, na co se během pozorování zaměstnanců zaměřit. Organizace také využila metodu **hodnocení výkonu zaměstnanců**, kdy je hodnocení prováděno pravidelně vedoucím

zaměstnancem. Při hodnocení pracovníků se vedoucí zaměřuje především na znalosti a dovednosti, vnitřní předpisy organizace a dodržování stanovených pravidel při výkonu práce.

V organizaci proběhla poslední analýza vzdělávacích potřeb z nápravného důvodu, kdy byl u zaměstnanců zaznamenán pokles pracovního výkonu. Pokud je pokles způsoben nedostatečnou kvalifikací, je pro zaměstnance připravena vzdělávací akce. Dalším důvodem pro analýzu vzdělávání bylo zavedení nových technologií ve firmě. Organizace si nedávno pořídila nové stroje, což vyvolalo naplánování vzdělávacích akcí pro své zaměstnance.

4. 3 Plánování vzdělávání

Následující fází cyklu vzdělávání je plánování vzdělávání. Plán vzdělávání vypracovává pracovník personálních činností na následující rok dopředu. Plán vzdělávání se v průběhu roku může měnit, například pokud se vyskytne vzdělávací potřeba (zavedení nových technologií, změna v zákoně apod.).

Organizace XY mi pro tyto účely poskytla jako příklad plán pro rok 2019 (interní zdroj č. 4). Plán vzdělávání obsahuje povinná školení, které musí zaměstnanci absolvovat, aby byly dodrženy legislativní podmínky. Tato školení se dělí na zákonná školení, kam řadíme školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a školení požární ochrany (PO). Další plánovaná školení v organizaci jsou zákonná specializovaná školení, jako je školení pro řidiče manipulačních motorových vozíků, školení pro svářeče a školení pro řidiče firemních motorových vozidel.

U každé vzdělávací akce je uveden počet účastníků daného školení, lektor, termín a místo konání a náklady potřebné na vzdělávání.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, správně vytvořený plán vzdělávání by měl také obsahovat cíle vzdělávání, délku vzdělávacích akcí a metody vzdělávání. Ani jedno z uvedeného plán pro rok 2019 neobsahoval.

4. 4 Realizace vzdělávání

Třetí fází systematického vzdělávání je realizace vzdělávání. V následujících podkapitolách bude vysvětleno, jak probíhá vzdělávání v organizaci XY. O vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY se stará pověřený pracovník organizace, který má na starost personální činnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o střední firmu, má organizace svého interního zaměstnance pouze pro vstupní vzdělávání pracovníků, které je popsáno níže. Pro organizaci je výhodnější objednat si pro další vzdělávání zaměstnanců externí školitele.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá během pracovní doby a je hrazeno firmou. Vzdělávání, která jsou v organizaci pro pozici dělníka uskutečňována (interní zdroj č. 3):

Zákonná školení:

- Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)
- Školení požární ochrany (PO)

Zákonná specializovaná školení:

- Řidiči manipulačních motorových vozíků
- Řidič firemních silničních motorových vozidel
- Svářeč – obsluha laserem

Organizace provádí vzdělávání metodami:

- On the job, přímo v sídle organizace XY, kde probíhá vzdělávání metodou instruktáže, delegování, asistování a rotací práce;

- Off the job, v sídle organizace XY, nebo v sídle externí firmy, kde probíhá vzdělávání metodou přednášek s diskuzí a demonstrací.

Vstupní vzdělávání a zapracování zaměstnanců probíhá metodou on the job. O vstupním vzdělávání a zapracování pracovníků pojednává následující podkapitola.

4. 4. 1 Vstupní vzdělávání a zapracování zaměstnanců

Při vzniku pracovního poměru je vždy sjednávána zkušební doba zaměstnance, která je zpravidla 3 měsíce (dle zákoníku práce § 35). Každý nový zaměstnanec, který v organizaci nikdy předtím nepracoval, musí projít vstupním vzděláváním a zapracováním.

Vstupní vzdělávání nový zaměstnanec absolvuje první den nástupu do práce. Proškolený pověřený pracovník organizace provede školení o bezpečnosti práce na místě, seznámení s pracovním strojem, zařízením a technologií (dle § 133/1a,e,f zák. 65/1965 Sb. ve znění pozdějších předpisů – Zákoník práce). Během vstupního vzdělávání jsou představeny základní informace o firmě, umístění hlavních budov a systém zaznamenávání příchodů a odchodů. Pracovník je během vstupního vzdělávání seznámen s návodem k obsluze stroje, technického zařízení, dále s postupem přidělené práce na pracovišti. V rámci vstupního vzdělávání je zaměstnanec seznámen s místním provozním řádem organizace. Dále je obeznámen o zakázaných manipulacích a o nebezpečí úrazu. Jsou mu také představeny ochranné pomůcky, které musí používat při výkonu práce. Po proškolení zaměstnance se provede zápis ze školení, kde je uvedeno jméno zaměstnance, jméno školitele a datum školení. Pracovník svým podpisem potvrzuje, že školení rozuměl, že ovládá přidělené technické zařízení a technologie. Přezkoušení znalostí je provedeno pohovorem s pověřeným pracovníkem, a také prakticky na přiděleném zařízení. Záznamy o provedení tohoto vstupního vzdělávání jsou uloženy do osobní karty zaměstnance.

Během zkušební doby (3 měsíce) probíhá zapracování zaměstnance. Během zapracování jsou použity metody pro vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (on the job). Tyto metody jsou využívány pro vzdělávání nových zaměstnanců, kteří se seznamují s obsluhou stroje, technickým zařízením a jinými pomůckami, které jsou potřebné pro výkon práce. Nejčastěji využívanými metodami při vzdělávání pracovníků v organizaci je instruktáž, kdy vedoucí pracovník (nebo jiný pověřený zkušený pracovník) předvádí novému zaměstnanci pracovní postupy. Vzdělávaný pracovník si tak osvojuje nové pracovní postupy pozorováním a napodobováním. Další metoda, která je využívána při vzdělávání, je asistování. Během asistování dochází ke spolupráci zaměstnance s vedoucím pracovníkem (či jiným zkušeným pracovníkem). Zaměstnanec plní úkoly pod dozorem zkušeného pracovníka, kdy má možnost konzultovat pracovní postupy, a tím se vzdělávat. Během tříměsíční zkušební doby, kdy probíhá zapracování, je používána pro vzdělávání dělníků také metoda rotace práce, kdy si pracovník zkusí různé pracovní činnosti na různých pracovních místech. Díky tomu si osvojuje co nejvíce zkušeností a schopností a rozvíjí svou pracovní sílu.

Toto vstupní vzdělávání a zapracování provádí zkušený a proškolený pracovník v organizaci. Jedná se tedy o interní vzdělávání. Během zapracování zaměstnance probíhá pravidelné ověřování znalostí, které provádí vedoucí pracovník. Pokud je hodnocení nevyhovující, prodlužuje se doba zapracování, v dalším případě pak dochází k ukončení pracovního poměru (interní zdroj č. 2).

Další školení jsou uskutečňována externími specializovanými firmami, se kterými organizace spolupracuje. Součástí vstupního vzdělávání a zapracování pracovníků je školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP) a školení požární ochrany (PO). Tato školení jsou zákonná, organizace má povinnost tato školení provádět, a také je pravidelně

kontrolovat a opakovat. Školení BOZP a PO budou představena v následující části práce.

4. 4. 2 Školení BOZP a PO – zaměstnanci v dělnických profesích

Při nástupu do zaměstnání musí být zaměstnanec řádně seznámen s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Vstupní školení BOZP a PO na pracovním místě povinně absolvují všichni zaměstnanci, kteří byli nově přijati na pracovní poměr. Tato vstupní školení se konají zásadně první den nástupu zaměstnance do zaměstnání během pracovní doby, před započítáním pracovního úkonu. V rámci školení BOZP v dělnických profesích je zaměstnancům představen význam péče BOZP, předcházení škodám, základní povinnosti vyplývající z pracovního poměru, ohlašovací povinnost zaměstnance, obecné zásady bezpečného chování, první pomoc apod. Školení PO má za úkol předat zaměstnancům informace o tom, jakým způsobem se chovat v rámci požární bezpečnosti na pracovišti, a jak jednat při vzniklém požáru. Vstupní školení BOZP a PO provádí proškolená pověřená osoba organizace.

Vzhledem k tomu, že se školení BOZP a PO musí pravidelně opakovat po 12 měsících, periodická (opakovaná) školení provádí externí specializované firmy. Metoda využívaná pro tato školení je přednáška. Školitelé mají k dispozici prezentaci a videonahrávky, které se vztahují k tématu bezpečnosti práce. Školení probíhají v organizaci ve společenské místnosti, která je vybavena didaktickými pomůckami jako je projektor, plátno, počítač a reproduktory.

Všechna školení BOZP a PO (vstupní i periodická) končí ověřením znalostí. Účelem zkoušky je ověřit znalosti zaměstnanců, které získali během školení. Ověřování provádí školitel ihned po skončení školení formou písemného testu. Výsledky školení jsou uloženy v příslušné dokumentaci. Hodnocení znalostí je dvoustupňově (prospěl-neprospěl) (interní zdroj č. 1).

Po uplynutí zkušební doby přichází další vzdělávání, které musí zaměstnanec absolvovat, aby mohl vykonávat všechny činnosti související s jeho pracovní pozicí.

4. 4. 3 Další vzdělávání zaměstnanců

Další vzdělávání zaměstnanců probíhá po uplynutí zkušební doby. Pokud se zaměstnavatel i zaměstnanec rozhodnou dále spolupracovat, musí zaměstnanec absolvovat další zákonná specializovaná školení, kterými jsou školení pro řidiče manipulačních motorových vozíků, školení pro řidiče firemních silničních motorových vozidel a školení pro svářeče – obsluha laserem. Všechna tato školení jsou prováděna externími firmami. Bez těchto školení by zaměstnanec nemohl vykonávat všechny pracovní činnosti, které souvisí s jeho pracovní pozicí (interní zdroj č. 4).

Školení obsluhy manipulačních motorových vozíků (OMV)

Školení OMV provádí externí specializovaná firma v prostorách organizace, kde zaměstnanci pracují. Osnova školení a odborného výcviku obsluh manipulačních vozíků vyplývá ze zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Před absolvováním toho školení musí zaměstnanec projít zdravotní prohlídkou, která posuzuje zdravotní způsobilost pro výkon této činnosti. Metody, které jsou využité při vzdělávání zaměstnanců, jsou přednáška a demonstrování. Během přednášky jsou všem vzdělávaným pracovníkům předávány základní informace. Přednáška probíhá ve společenské místnosti, která je vybavena potřebnými didaktickými pomůckami (projektor, plátno, počítač a reproduktory). Při demonstrování dochází k názorné ukázce, kdy si účastníci školení zkoušejí praktické postupy. Školení OMV je zakončeno písemným testem, kterým jsou ověřeny znalosti zaměstnanců. Součástí zakončení je i praktická část. Po úspěšném absolvování školení je zaměstnanci vystaven průkaz OMV. Toto školení je nutné opakovat každý rok (interní zdroj č. 5).

Školení svářečů – obsluha řezání laserem

Před nástupem na školení je nutné projít lékařskou prohlídkou, která posuzuje zdravotní způsobilost k práci. Pro to, aby zaměstnanec mohl vykonávat činnost sváření, musí mít příslušný průkaz. Tento průkaz získá po úspěšném absolvování školení obsluhy laserem, které poskytuje externí specializovaná firma. Školení probíhá ve speciálních prostorách externí firmy, v rozsahu 20 vyučovacích hodin teorie a 30 vyučovacích hodin praxe. Metody, které jsou použity při vzdělávání, jsou přednáška s diskuzí (teorie) a demonstrování (praxe). Tyto dvě metody jsou vhodné proto, aby se účastníci dozvěděli základní důležité informace pro výkon této činnosti, ale také měli možnost názorného předvedení a vyzkoušení praktických postupů. Školení je ukončeno písemným testem. Hodnocení znalostí je dvoustupňově (prospěl-neprospěl). Po úspěšném absolvování školení zaměstnanec získá Osvědčení o zaškolení pracovníka (dle ČSN 050705 a TP A 124) a průkaz, díky kterému může vykonávat danou činnost. Toto školení je nutné opakovat po 24 měsících (interní zdroj č. 6).

Školení pro řidiče silničních motorových vozidel

Vzhledem k tomu, že součástí pracovního místa je také řízení silničního motorového vozidla (např. pro rozvoz výrobků zákazníkům), musí zaměstnanci absolvovat školení řidičů silničních motorových vozidel. Zaměstnanci musí kromě řidičského průkazu příslušné skupiny mít také profesní průkaz a absolvovat pravidelná školení. Ta jsou povinná pro řidiče vozidel nad 3,5 tuny. Každý rok rovněž musí absolvovat školení profesní způsobilosti, které je prováděno externí firmou (interní zdroj č. 7).

Vzdělávání zaměstnanců probíhá v organizaci jak interně, tak externě. Interní školení je vedeno zkušenými, proškolenými zaměstnanci organizace. Externí školení zajišťují vzdělávací specializované firmy. Přednášky

a specializovaná školení jsou zajišťovány externími firmami v sídle organizace, případně v prostorách externích firem. Vzdělávání zaměstnanců tak probíhá interně v organizaci, nebo externě v sídle specializovaných firem. Po ukončení vzdělávací akcí nedochází ve firmě XY žádnou formou k evaluaci výsledků vzdělávání.

4. 5 Diskuze

V této části se zabývám výsledky z výzkumného šetření, které proběhlo v rámci této bakalářské práce. V této bakalářské práci jsem analyzovala systém vzdělávání v organizaci XY. Zaměřila jsem se na část zaměstnanců firmy, na dělníky.

Na základě zjištěných informací o analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb v organizaci lze tvrdit, že analýza vzdělávacích potřeb je v organizaci XY opomíjena, jelikož zde neprobíhá pravidelně. Navrhovala bych, aby zde probíhala pravidelně a preventivně.

Plán vzdělávání je sestavován pro každý rok, avšak neobsahuje všechny náležitosti. Plán pro rok 2019 sice obsahuje počet účastníků daného školení, lektora, termín, místo konání a náklady potřebné na vzdělávání, avšak zcela zde chybí uvedení cílů, metod, či délka vzdělávacích akcí.

U realizace vzdělávání jsem zjistila, že organizace dbá na vstupní vzdělávání, zapracování a další vzdělávání zaměstnanců. Z provedených analýz bylo zjištěno, že organizace se o své zaměstnance stará a zajišťuje jim vzdělávání určené ze zákona. V současné době organizace využívá jak interní vzdělávání, tak vzdělávání zajištěné externími firmami. Externí firmy jsou zaměřené především na specializovaná školení a využívají k tomu různé metody. Vzhledem k tomu, že vzdělávání je v organizaci prováděno především externími firmami, organizace dbá na jejich výběr.

Co zcela chybí, tak je evaluace vzdělávání. Evaluace vzdělávání v organizaci XY neprobíhá, což je dle mého velkým nedostatkem. Navrhují proto, aby se organizace zaměřila na evaluaci vzdělávání, kde by se každý zaměstnanec mohl vyjádřit ke vzdělávacím akcím a samotnému lektorovi. Díky evaluaci vzdělávání by organizace zjistila, zda byly jednotlivé vzdělávací akce pro zaměstnance přínosné, zda byly použity vhodné metody, či technické vybavení, dále díky ní mohou zjistit míru uplatnitelnosti získaných znalostí a dovedností v praxi.

Organizace by se měla také zabývat rozvojovým vzděláváním svých zaměstnanců – dělníků. Zaměstnanci ve výrobě spolu musí kooperovat, proto bych navrhovala, aby se organizace zaměřila se na týmovou spolupráci, která by vedla k efektivnější spolupráci a výrobě.

Dle výše uvedeného bylo zjištěno, že se organizace XY řídí cyklem systematického vzdělávání, avšak ne všem fázím systému věnuje dostatečnou pozornost.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala firemním vzděláváním s cílem analyzovat systém vzdělávání založený na strategii systematického vzdělávání. Práce byla rozdělena na část teoretickou a empirickou.

V teoretické části jsem nejprve definovala pojem firemní vzdělávání, kterým se tato práce zabývala. Následně jsem charakterizovala cyklus systematického vzdělávání, který je složen ze čtyř částí. Následně jsem se zaměřila na jednotlivé části systematického vzdělávání. Jako první jsem představila analýzu a identifikaci vzdělávání a zdroje k ní potřebné, poté jsem charakterizovala plánování vzdělávání. Následně jsem se zabývala samotnou realizací vzdělávání a cyklus vzdělávání uzavřela evaluací, jakožto poslední částí.

Empirická část věnovala pozornost výzkumné strategii a metodám pro sběr dat. Tato část byla zaměřena více konkrétně, kdy jsem představila organizaci XY. Vycházela jsem z odborné literatury, tu jsem pak doplnila vlastním výzkumem, kdy jsem si položila otázku: Jak je vzdělávání v organizaci realizováno? Pro zodpovězení otázky jsem využila metodu analýzy dokumentů, kterou jsem doplnila rozhovorem. Její zodpovězení se nachází v diskuzní části. Myslím, že vytyčeného cíle bylo dosaženo. Práce se sice zabývala konkrétní organizací, kde jsem provedla analýzu stávajícího systému vzdělávání.

Seznam literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing
- Belcourt, M. & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada
- Buckley, & R. Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick J. D. (2006). *Evaluating Training Programs*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada
- Murdza, K. (2010). *Sociologický výzkum*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií
- Mužík, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia
- Mužík, J. (2000). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia

- Mužík, J. (2004). *Androdidaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- Palán, Z. (1997). *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje-výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada
- Prokopenko, J., Kubr, M., & kol. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2 vyd. Praha: Grada
- Švaříček, R., Šedřová, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada
- Veber, J. & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada

Interní zdroje:

1. Směrnice pro organizované školení BOZP a PO
2. Zápis o vstupním vzdělávání a zapracování zaměstnanců
3. Školení zaměstnanců
4. Plán vzdělávání 2019
5. Osnova školení OMV
6. Záznam o školení svářečů
7. Záznam o školení pro řidiče silničních motorových vozidel

8. Rozvoj zaměstnanců firmy XY

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA (KOUBEK, 2001, s. 240)	10
OBRÁZEK 2 FÁZE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ (BARTOŇKOVÁ, 2010, s. 110).....	14
OBRÁZEK 3 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY (ARMSTRONG, 2002, s. 498).....	17

Seznam zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

OMV – Obsluha motorového manipulačního vozíku

MV – Manipulační vozík