



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

Katedra pedagogiky a psychologie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vypracovala: Martina Reitingerová

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Procházka, Ph.D.

České Budějovice 2014



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

Katedra pedagogiky a psychologie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PROBLEMATIKA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO REALIZACE V PODMÍNÁCH
KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI

THE ISSUE OF FURTHER EDUCATION AND ITS IMPLEMENTATION IN THE
CONDITIONS OF A PARTICULAR COMPANY

Jméno studenta: Martina Reitingerová

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální pedagogika

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Miroslav Procházka, Ph.D.

České Budějovice 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předkládanou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích, na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz, provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 2. 2014

.....

PODĚKOVÁNÍ

Za vedení, pomoc a podporu při zpracování této práce děkuji vedoucímu práce Mgr. Miroslavu Procházkovi, Ph.D. Dále děkuji vedení společnosti Grena, a.s. za ochotu poskytnutí potřebných dokumentů.

Martina Reitingerová

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou dalšího vzdělávání. Teoretická část popisuje zmapování pohledů na koncepční a systémové řešení dalšího vzdělávání zaměstnanců v ČR. Dále sledování role státu v podpoře dalšího vzdělávání, jaké jsou typické rysy charakterizující firemní vzdělávání v ČR a jaké obecné přístupy a motivy lze spatřovat u dospělých účastníků dalšího vzdělávání. Praktická část je zaměřena na deskripci stavu dalšího vzdělávání v podmínkách konkrétní společnosti vhodnými metodami, dále je zaměřena na analýzu problémů, který tento stav doprovází. Vyústěním praktické části práce je doporučení pro realizaci dalšího vzdělávání v podmínkách společnosti, kde byl výzkum realizován.

KLÍČOVÁ SLOVA

učení dospělých, vzdělávání dospělých, celoživotní vzdělávání, další vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, andragogika, společnost vědění, stát, Evropská unie, asociace, lektor

ABSTRACT

This bachelor work deals with the issues of further education. The theoretical part describes the situation of conceptual and systemic further education of employees in the Czech republic. It also deals with the role of the government in supporting the further education, typical features characterising the in-company education and general motive and attitude to further education of adults. The practical part deals with description of the state of further education within a specific company. It is also focused on analysis of problems which follow the process of education. The outcome of this work is recommendation of the realisation to the company where the research was made.

KEY WORDS

teaching of adults, lifelong education, further education of adults, in-company education, andragogy, knowledge, European Union, association, lecturer

OBSAH

Úvod	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 Vymezení základních pojmů	12
2 VZNIK A ROZVOJ IDEJE CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	16
2.1 Další vzdělávání jako příležitost a jeho rozporuplnost	17
3 ROLE STÁTU V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ	20
3.1 Význam státu při vzdělávání dospělých	20
3.2 Evropská unie a další vzdělávání	22
3.3 Přístupy státu k dalšímu vzdělávání v České republice	23
4 ROLE NESTÁTNÍCH ORGANIZACÍ NA DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ	26
4.1 Vliv mezinárodních organizací na rozvoj dalšího vzdělávání	26
4.2 Vznik asociací v oblasti dalšího vzdělávání v ČR a jejich vliv na rozvoj dalšího vzdělávání	27
5 ROLE FIREM V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ	30
5.1 Historie firemního vzdělávání	30
5.2 Proměny vztahu firem k dalšímu vzdělávání	31
5.3 Problémy současného firemního vzdělávání	33
5.4 Systém firemního vzdělávání	33
5.5 Otázky realizace vzdělávání v podniku	34
6 SUBJEKTIVNÍ DETERMINANTY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	36
6.1 Úvodem – vliv lidského kapitálu na hospodářský růst	36
6.2 Motivy ke vzdělávání dospělých	37
6.3 Charakteristika dospělých jako účastníků vzdělávání	38
6.4 Postavení skupiny 50+ na trhu práce	38
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
7 CÍLE A ZAMĚŘENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	40
7.1 Cíle praktické části	40
8 METODOLOGIE VÝZKUMU	42
8.1 Charakteristika výzkumného postupu	42
8.2 Charakteristika výzkumného prostředí	43
8.3 Popis výzkumného vzorku	44

9 ETAPY VÝZKUMU	46
10 PREZENTACE DÍLČÍCH VÝSLEDKŮ	49
10.1 První etapa šetření / analýza firemních dokumentů	49
10.1.1 Deskripce a analýza jazykových kurzů	50
10.1.2 Deskripce a analýza počítačových kurzů – Implementace informačního OR systému Manager	52
10.1.3 Deskripce a analýza vzdělávací aktivity – Školení Lean Production	54
10.2 Druhá etapa šetření / řízený rozhovor – interview	55
10.2.1 Rozhovor řídicí management	55
10.3 Třetí etapa šetření / dotazníkové šetření	57
10.3.1 Cizí jazyky	58
10.3.2 Implementace informačního OR systému Manager	63
10.3.3 Learn Production	67
11 ZÁVĚRY PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ PRO PRAXI	68
12 ZÁVĚR	72
Seznam doporučené literatury a zdrojů	
Seznam příloh	

ÚVOD

Vzdělávací politika a politika řízení lidských zdrojů představuje celoživotní proces výchovy a vzdělávání, jejichž výsledkem je vzdělání. Z pohledu ekonomického se jedná o významný zdroj inovací a změn kvality pracovní síly a kromě toho má nemalý význam v rozvoji lidské osobnosti a kvalitě života v dané společnosti. Společnost tuto oblast považuje obecně za velmi důležitou. Tato politická koncepce vztahuje své nároky nejen na pedagogickou a andragogickou oblast, ale vyžaduje i řadu koordinovaných právních, organizačních, administrativních, metodických a didaktických rozhodnutí.

V tomto systémovém procesu se rozvíjí především vědomosti, intelektové schopnosti a praktické dovednosti účastníků dalšího vzdělávání. Proces celoživotního vzdělávání se týká všech dětí od nejútlejšího věku ve snaze podpořit jejich vztah k učení po celý život a ve snaze zajišťovat příslušné možnosti pro všechny dospělé, a to bez ohledu na to, zda se jedná o osoby zaměstnané, usilující o postoupení na vyšší kvalifikaci, nebo o osoby nezaměstnané, kteří potřebují rekvalifikaci. Společný jmenovatel je stejný - jde především o neustálé posilování připravenosti člověka učit se.

Cílem podpory pozitivního přístupu občanů k celoživotnímu vzdělávání a prohloubení jeho nabídky, je především zvýšení motivace dospělých k dalšímu vzdělávání. Jsou podporovány například projekty a programy, které jsou zaměřeny na podporu jazykových a manažerských dovedností, dále na zlepšení práce s informačními technologiemi. Důraz je také kladen na rozvoj vzdělávacích programů pro vzdělávání dospělých ve vazbě na rekvalifikační kurzy a programy středních i vysokých škol. Střední školy a jejich učitelé dostávají metodickou pomoc (například projekt UNIV II, UNIV III) při zavádění moderních a inovativních vzdělávacích metod.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část, sestávající ze 6 kapitol a část praktickou. První kapitola teoretické části vymezuje nejprve základní pojmy. Dále popisujeme historii a rozvoj celoživotního vzdělávání, poukazujeme ale také na rozpolupnost dalšího vzdělávání. Ve třetí kapitole popisujeme pojem stát, dále se věnujeme roli a přístupu státu a postavení EU k problematice dalšího vzdělávání. Čtvrtá kapitola je zaměřena na roli nestátních organizací v dalším vzdělávání, věnujeme se také vlivu mezinárodních organizací a asociací pro další vzdělávání. V páté kapitole popisujeme historii a současný náhled na firemní vzdělávání.

Další, šestá, kapitola je zaměřena na subjektivní determinanty dalšího vzdělávání, kterými jsou vliv lidského kapitálu na hospodářský růst, motivy ke vzdělávání dospělých, účastníků dospělých na vzdělávání. Závěrem této kapitoly se dotkneme důležitého a tolik diskutovaného tématu, postavení věkové skupiny nad 50 let na trhu práce.

Na úvod praktické části definujeme hlavní cíle praktické části. Těmi jsou deskripce stavu dalšího vzdělávání v podmínkách konkrétní společnosti a uskutečnění analýzy problémů, které tento stav doprovází. Dále formulujeme výzkumné otázky a předpoklady. Následně se zabýváme charakteristikou výzkumného postupu – obecnými termíny, charakterizujeme výzkumné prostředí, kterým se stala konkrétní výrobní firma na jihu Čech. V této kapitole se dále zabýváme popisem výzkumného vzorku. Jako výzkumnou metodu volíme řízený rozhovor s řídicím managementem a dotazník určený liniovým pracovníkům. Výzkum koncipujeme do dvou chronologicky na sebe navazujících etap. První etapu tvoří obsahová analýza dokumentů, druhou etapu tvoří realizace řízeného rozhovoru a provedení dotazníkového šetření.

První výzkumná etapa, obsahová analýza interních firemních dokumentů, sleduje úroveň pedagogické dokumentace firemních kurzů. Všímáme si toho, zda jsou v materiálech vyjádřeny cíle kurzu, zda realizátoři v dokumentaci zohledňují specifické požadavky klienta a do jaké míry je v dokumentaci zmíněn způsob měření výsledků vzdělávání a popisu nástrojů evaluace realizovaných kurzů. Podkladem pro analýzu budou materiály k firemním kurzům. V podmínkách vybrané firmy to budou dokumenty k jazykovým kurzům, k počítačovému kurzu, pod názvem Implementace informačního OR systému Manager a školení Lean Production, které je zaměřeno na využití metod efektivního řízení procesů zlepšování oblasti racionalizace práce, realizace zakázek, v procesním řízení organizace, kalkulaci výrobků, unifikaci a standardizaci cílů aj.

Následně představujeme dílčí výsledky druhé etapy výzkumu, výsledky řízeného rozhovoru s řídicím managementem, a vyhodnocení dotazníkového šetření ve vazbě na formulované výzkumné otázky a předpoklady. Výsledky se pokoušíme přehledně prezentovat v tabulkách a grafech. Na základě provedeného šetření se pokoušíme formulovat doporučení pro organizování dalšího vzdělávání v podmínkách firemní kultury. Jsme si vědomi, že výsledky výzkumu, získané v podmínkách konkrétní firmy, lze jen obtížně zobecnit. Přesto doufáme,

že nám provedená sonda umožnila získat náhled na danou problematiku a přinese čtenáři zajímavou prakticky orientovanou zkušenost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Úvodem bakalářské práce se věnujeme pohledu na některé významné pojmy, které se dotýkají našeho tématu. Musíme v tomto kontextu především poznamenat, že dané problematice se věnuje celá řada oborů a pojmoslovný výklad není jednoznačný. Intervenuje zde jak psychologie, tak pedagogika, ale dominantní vliv by přitom měla mít andragogika a její pohledy. Terminologické nejasnosti dále zvyšují snahy decizní sféry o uchopení problematiky, a tak se pojmy z oblasti vzdělávání dospělých objevují v celé řadě překvapivých významů na stránkách řady ministerstev, evropských fondů atd. Pro naše vymezení problematiky jsme použili především práce Průchy (1995), Palána (2012), Livečka (1979) a také andragogického slovníku, jež je k dispozici v databázi andromedia.cz (www.andromedia.cz), z webových stránek Evropské unie (www.europa.eu.cz), Národní soustava povolání (<http://katalog.nsp.cz>).

Andragogika je aplikovaná věda o výchově a vzdělávání dospělých a péči o dospělé (Průcha, 2010, s. 8). Obsah i pojem samotné vědy není stále sjednocen, převládající pojetí vnímá andragogiku jako vědu o vzdělávání dospělých (Palán, 2012, Andromedia: [online], dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/andragogika> [cit. dne 30. 6. 2013]).

Celoživotní vzdělávání dnes je akceptováno jako proces i jako vzdělávací koncepce, založená na potřebě permanentní kultivace člověka, jeho rozvoje a poznání ve všech obdobích života (Průcha, 1995, s. 33). V současnosti je pojem nahrazován pojmem **celoživotní učení**, čímž je zdůrazňována nutnost aktivního přístupu edukanta k procesu vzdělávání. Tato změna pojetí má důsledky ve vazbě na systémovost celoživotního učení. Implementací pojmu učení jsou do systému zahrnuty rozmanité vlivy – jde o učení se v rámci získávání určité kvalifikace (instituce, vzdělávací soustava), ale též o individuální cesty k osvojování znalostí, dovedností, postojů. Palán také upozorňuje na fakt, že celoživotní učení se týká všech životních etap člověka (Palán, 2012) neboť nelze z učení vyřadit např. dětský věk. Tento pojem by tedy neměl být zaměňován za pojem vzdělávání dospělých, jak se mnohdy děje. V andragogické didaktice se v tomto kontextu objevují úvahy o novém modelu tzv. **hybridního učení se**

dospělých, kdy moderní informační technologie a jejich vliv se střídají s postupy lektorské práce (Mužík, 2003).

Další vzdělávání dospělých je aktuálním termínem nahrazujícím pojem celoživotního vzdělávání. Je charakterizováno jako proces zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně (Palán, 2012). Do oblasti dalšího vzdělávání se řadí jak zájmové vzdělávání dospělých, tak oblasti dalšího profesního vzdělávání, které nás v kontextu tématu budou zajímat nejvíce. Pojem bývá někdy omylem vnímán jako synonymum k pojmu vzdělávání dospělých, to však do sebe zahrnuje i vzdělávání poskytované v rámci školského systému a směřující k získání určitého stupně vzdělávání (Palán, 2012, Andromedia [online], dostupné z: <http://www.andromedia.cz> [cit. dne 30. 6. 2013]).

Evropská unie je politická a ekonomická unie, kterou od posledního rozšíření v roce 2007 tvoří 28 evropských států. EU vznikla v roce 1993 na základě Smlouvy o Evropské unii, známější jako Maastrichtská smlouva. EU jako integrační celek vykazuje zásadní rozdíly oproti mezinárodním organizacím, proto je Evropská unie specifickou organizací, jež stojí v jistém smyslu nad členskými státy, které na ni přenesly některé své svrchované pravomoci (Evropská unie [online], dostupné z: http://europa.eu/index_cs.htm [cit. dne 16.11. 2013]).

Firemní vzdělávání je souhrnem vzdělávacích aktivit zajišťovaných podnikem se záměrem doplnit (rozšířit, prohloubit, zvýšit) nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace, resp. kvalifikovanost práce) (Průcha, 2009).

Lektor dalšího vzdělávání představuje odborníka ve směru vzdělávání dospělých, který sestavuje obsah a strukturu kurzu na základě stanovených vzdělávacích cílů, včetně požadovaných kompetencí. Jeho úkolem je rozpracování obsahu kurzu do minutového scénáře včetně volby didaktických pomůcek a metod výuky. Tato činnost představuje přípravu, prezentaci učiva, řešení příkladů, rozboru příkladů, řízení a vyhodnocení modelových situací a metod práce se skupinou, situační vedení, zadávání a hodnocení samostatných a skupinových prací účastníků, hodnocení účinnosti vzdělávání a dosažení

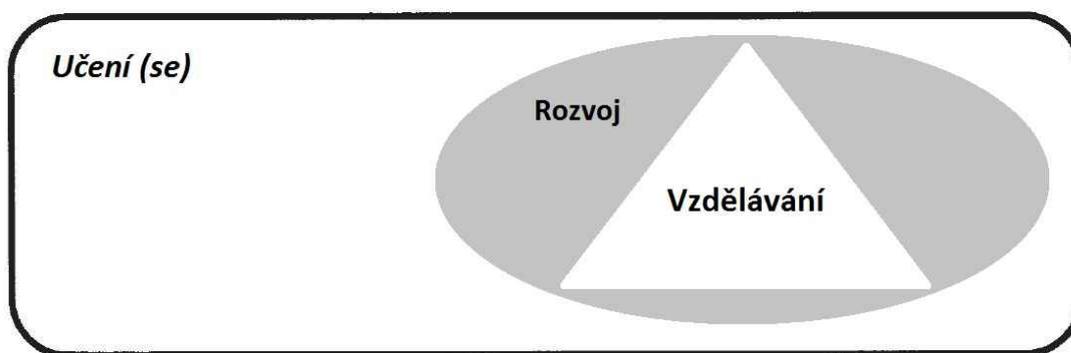
nastavených vzdělávacích cílů a požadovaných kompetencí (Národní soustava povolání [online], dostupné z: <http://katalog.nsp.cz> [cit. dne 30. 6. 2013]).

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Manažerům poskytuje nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce. Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou (Průcha, 1995).

Společnost vědění nebo učící se společnost. Dnes je mezinárodně uznávaná a prosazovaná koncepce, podle níž další rozvoj zdokonalování společnosti musí být podporován tím, že se všichni lidé v průběhu života vzdělávají; celoživotní učení se stává součástí způsobu života (Průcha, 1995).

Učení - tento pojem vysvětluje z psychologického hlediska vnitřní proces získávání a předávání zkušeností, návyků, dovedností. Učení tedy doprovází rozvoj osobnosti, u kterého se mění duševní konání činnosti a konání jako celku. Jedná se o proces změny, kterou je nové vědění i nové konání rozvíjející se osoby. Učení je organizované, ale také spontánní.

Obrázek č. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání dle Hroníka (2007)



Zdroj: (HRONÍK, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007, s. 31)

Z výše uvedeného grafického přehledu je zřejmé, že Hroník vnímá učení jako nejobecnější pojem, který v sobě zahrnuje rozvoj i vzdělávání.

Učení se dospělých – je vymezeno jako proces osvojování vědomostí, dovedností a návyků (Livečka, 1979, s. 177). Podrobněji viz vzdělávání dospělých.

Vzdělávání je definováno jako proces osvojování znalostí, dovedností a postojů. Tento proces probíhá formou učení během výuky. Výsledkem vzdělávání je vzdělání. V kontextu pojmu učení se a vzdělávání je zmiňován také pojem **rozvoj** – cílem je zlepšování původního stavu, dochází k rozvoji a ke změně osobnosti pomocí učení.

Vzdělávání dospělých je charakterizováno jednak jako proces cílevědomého a systematického zprostředkování a osvojování lidských zkušeností nejrůznějšího obsahu dospělými, jednak jako systém dalšího vzdělávání dospělých. Je zaměřeno na zprostředkování, osvojování a upevňování vědomostí, dovedností i návyků. Je součástí celoživotního /někdy též: permanentního, nepřetržitého, kontinuálního/ vzdělávání člověka, v nejdelší etapě jeho života, tj. v dospělosti (Livečka, 1979, s. 202). Palán do vzdělávání dospělých zahrnuje jednak vzdělávací aktivity dospělých, v rámci školského systému, jednak tzv. další vzdělávání a také vzdělávání seniorů. V obecné rovině se jedná o: *Proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání, přípravu na povolání a vstoupily na trh práce* (Palán, 2012, Andromedia [online], dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník> [cit. dne 12. 11. 2013]). Vzdělávání dospělých je dále vnímáno jako systém vzdělávacích aktivit, organizovaných institucionálně či individuálně. Jedná se o aktivity, které *nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob* (Palán, 2012, Andromedia [online], dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník> [cit. dne 12. 11. 2013]).

Vzdělávací program je vnímán jako organizovaný sled vzdělávacích akcí, zahrnující celý systém činností. Ty obvykle zahrnují mapování a analyzování vzdělávacích potřeb, definování cílů a obsahu programu, volbu metod, forem a prostředků výuky a vlastní realizaci a evaluaci výsledků programu.

2 VZNIK A ROZVOJ IDEJE CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Myšlenka celoživotního vzdělávání a učení není nová. Prvotní představy však bezpochyby sahají do antiky a židovské kultury a nalézáme ji i v neevropských kulturách, filozofiích a náboženstvích. Byly obnoveny v renesanci, humanismu a osvícenství. Jejich určitým vyvrcholením je dílo J. A. Komenského, který spojil filozofické představy s pedagogikou a didaktikou, čímž ukázal i na možnosti realizace těchto idejí. Za zakladatele moderního pojetí celoživotního vzdělávání (dvacátá léta 20. století) mohou být považováni Eduard Lindeman a Basil Yeaxlee (Průcha, 2009).

Průcha v tomto směru komentuje: „*Učení je integrální součástí života, a proto je i vzdělávání nikdy nekončícím procesem. Na celoživotním vzdělávání se musí podílet celý vzdělávací systém. Nelze ho redukovat jen na učení se ve vzdělávacích zařízeních, naopak, musí ho podporovat a umožňovat všechny společenské instituce, odbory, církve i komunity*“ (Průcha, 2009, s. 29).

Vzdělávání by mělo vycházet ze zájmů, potřeb a zkušeností jedince. Týká se povolání i personálního rozvoje. Avšak profesní vzdělávání bylo dlouho přehlíženo. Svou úlohu, do které u firemního vzdělávání zahrnujeme doplnění a prohloubení vědomostí, dovedností, pohotově se rozhodovat, zlepšení schopnosti a dovednosti efektivněji komunikovat, zdokonalení profesních návyků, začalo plnit až v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století, kdy počalo docházet ke společenské a hospodářské prosperitě, zrychlujícímu se technologickému a vědeckému pokroku. Současně se odkrývaly nízké schopnosti školství zajistit potřebné kvalifikace pro hospodářský a společenský rozvoj.

Po roce 1948 restrukturalizace hospodářství a poválečná rekonstrukce potřebovala novou strukturu pracovních sil. Svou roli sehrály důvody politické, kdy nebylo umožněno pokračovat v předchozí kariéře a bylo třeba je nahradit. Pouze vybraným dělníkům bylo umožněno studovat v řádném studiu. V této době se také otevírala možnost studovat při zaměstnání na střední nebo vysoké škole. Studium při zaměstnání tak představovalo druhou šanci lidem, kterým nebylo dříve umožněno studovat buď z osobních, či politických důvodů. Dále byly umožněny rekvalifikační kurzy.

2.1 Další vzdělávání jako příležitost a jeho rozporuplnost

Přínosy dalšího vzdělávání jsou vnímány především v kontextu celospolečenských procesů. Změny, které se odehrály ve společenském i ekonomickém kontextu na přelomu tisíciletí, vyvolaly poptávku po dalším vzdělávání. Firmám a organizacím se otevřel celosvětový trh, narostly tím příležitosti, zvýšila se zároveň konkurence. Výroba se začala stále častěji stěhovat za pracovní silou tam, kde jsou pro ni nejvýhodnější podmínky. Rozhodujícím faktorem ekonomického úspěchu firmy se stala její schopnost a rychlost přizpůsobit se změnám. Zcela jasně se ukázalo, že v tomto proměnlivém prostředí mohou firemní cíle a strategie realizovat a uvádět v život pouze kvalifikovaní a motivovaní pracovníci, angažovaní v patřičném počtu a v odpovídající kvalifikační struktuře (plánování lidských zdrojů).

V tomto smyslu je firemní vzdělávání vnímáno jako investice do rozvoje lidí v organizaci. Stalo se nezpochybnitelnou premisou to, že pokud se vzdělávání dospělých uskutečňuje efektivně, napomáhá získat, rozvinout a udržet v organizaci vysoce kvalifikované a motivované pracovníky, ochotné spojit své cíle s cíli organizačními a vynaložit při jejich dosahování potřebné úsilí. Firemní vzdělávání tak plní nejen funkci vzdělávací a rozvojovou, ale také orientační, adaptační, integrační a retenční. Je součástí protifluktuálních opatření a v systémové podobě vede k rozvoji výkonnosti, efektivity firmy, a tedy i konkurenceschopnosti podniku jako celku, podněcuje rozvoj zaměstnatelnosti pracovníků a posiluje jejich vnější pracovní mobilitu.

Vzdělávání dospělých má však i svá dilemata. Rádi bychom upozornili na dva kritické názory. Rakouský filozof Liessmann kritizuje ve své knize *Teorie nevzdělanosti* pojetí tzv. „společnosti vědění“ a používá v tomto kontextu pojem „rétorické fáze“. Uvádí, že ve skutečnosti nejde pouze o ideu prosazení vzdělávání a vědění, ale také o realizaci silných politických a ekonomických zájmů. Autor doslova uvádí: *„Dnes všudypřítomný termín „společnost vědění“, by mohl být důvodem k hrdosti a radosti. Společnost, která sama sebe definuje skrze „vědění“, by se dala chápat jako společnost, v níž rozum, úsudek, rozvaha, prozíravost, dlouhodobé myšlení, chytré zvažování, vědecká zvidavost a kritická sebereflexe, shromažďování argumentů a zkoumání hypotéz konečně převážily nad iracionalitou, ideologií, pověřčivostí, domýšlivostí, chtivostí a bezduchostí.* Dále autor popisuje, že z pohledu na jakoukoli současnou společnost jsme poukázáni na vědění této společnosti, která

nemá nic společného se ctnostmi, pěstovanými od antických dob, jakými je úsudek, rozum, moudrost a praktický důvtip.

Autor dokládá, že cílem společnosti vědění není ani moudrost, ba ani sebepoznání a není jím ani duchovní prozkoumání světa. Jedinec ani společnost nemůže dosáhnout veškerého poznání, tedy ani závazného pochopení. Z tohoto důvodu se nikdo dnes neučí, aby něco věděl, ale spíše pro učení samotné. Z tohoto je zřejmý důvod, že společnost vědění rychle zastarává a ztrácí hodnotu.

Liesmann nakonec dochází k následujícímu paradoxu, kterým je otázka: co drží společnost pohromadě, o co se jí jedná, kromě toho, že je daný člověk namotivován k ochotě učit se? Autor v tomto kontextu rozebírá pojem učení: *„pojem učení předem předpokládá předmět učení. Tento obsah se však v současnosti už neřídí žádnou ideou vzdělání, nýbrž se chápe jako otevřená permanentní mezera pro rychle se měnící požadavky trhu, módy a strojů. Memorandum Evropské komise o celoživotním učení, pod názvem Vytvoření evropského prostoru celoživotního vzdělávání, podnítilo vídeňskou univerzitu k práci na vysoce dotovaném projektu, jehož cílem je vybadat, jak se lze celoživotnímu učení naučit nejlépe už na základní škole“* (Liesmann, 2008, s. 28).

Dalším autorem, který upozorňuje na problematiku vzdělávání v kontextu proměn sociální struktury ve společnosti, je Keller. Ve své knize *Tři sociální světy* popisuje problematiku vzdělávání ve službách zisku. Autor uvádí, že motorem postindustriální společnosti a elementem jejího vývoje budou neustálé pokroky lidského vědění. Značnými proměnami a rychle se střídající reformy vzdělávacího systému však mění charakter společnosti k nepoznání. Charakterizuje následně proměny vzdělávání v průběhu utváření novověké společnosti. Nejprve bylo vzdělávání určeno úzké skupině privilegovaných, tzn. elitám společnosti. V období po třicetileté válce prošlo mnoho evropských zemí silnou změnou ve vzdělávání, realizovala se jeho postupná demokratizace. Ta rozšířila vzdělanost od středních až po nižší společenské vrstvy.

Proces demokratizace přinesl s sebou i negativní dopady v podobě masifikace středního a vysokého vzdělávání, která se projevila v některých případech snížením úrovně absolventů středních a vysokých škol. Tímto poklesem přestává vzdělávání fungovat, častěji působí jen jako vynucená taktika, pojistka, aby mladý člověk neklesl pod životní úroveň. Protagonisté

postindustriální společnosti jakoby proměnu postavení školy vůbec neregistrovali. Získané diplomy znamenaly méně a méně oproti minulým generacím a v této době se začíná hovořit o nástupu společnosti vědění více a více.

Proč je společnost vědění tak propagována, jestliže škola už dávno není chrámem vědění a jestliže přestává působit jako výtah k sociálnímu vzestupu? Cituji Kellera: „*Současný vývoj evropských univerzit na prvý pohled nedává žádný smysl. Univerzity byly zmasověny takovým způsobem, že to snižuje jejich kvalitu na úroveň vyšších odborných škol. Vše naznačuje a úspěšně vede k poklesu kvality vzdělávání*“ (Keller, 2010, s. 47).

Termín vzdělání je dle Kellera takový, že pro rozvoj vlastního sociálního kapitálu využívají vzdělávání horní sociální vrstvy, což jim umožňuje budovat a udržovat si kolektivního ducha materiální skupiny. Materiální zajištění horních skupin je značné, tudíž nepotřebují vzdělání k profesním znalostem. Ovšem jinou kategorií vzdělávání je střední vrstva, která si buduje představu o zvláštnosti jejich postavení. Pyramidově se cítí být, oproti nižším vrstvám, privilegovanější. Dolní vrstvy se tím cítí dostatečně nevzdělaní právě v době, která vyžaduje vzdělávání celoživotní. Za osobní selhání se považuje dočasné či trvalé vyloučení celých skupin z trhu práce.

3 ROLE STÁTU V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ

3.1 Význam státu při vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých je součástí vzdělávací soustavy, tudíž součástí státní infrastruktury. Stát má odpovědnost, prostřednictvím kompetentních orgánů, za rozvoj vzdělávání dospělých. Vliv státu v oblasti vzdělávání dospělých je ve všech vyspělých evropských zemích neobyčejně významný. Stát je nositelem zákonodárných kompetencí a rozhodujícím finančním faktorem v oblasti vzdělávání dospělých. Stal se také nositelem komplexních úkolů v oblasti vzdělávání některých skupin obyvatelstva, a to jak pro mladistvé, nezaměstnané a osoby ohrožené nezaměstnaností, tak i specifické cílové skupiny. Bezprostředními nositeli úkolů státu v oblasti vzdělávání dospělých jsou ministerstva školství a ministerstva práce sociálních věcí.

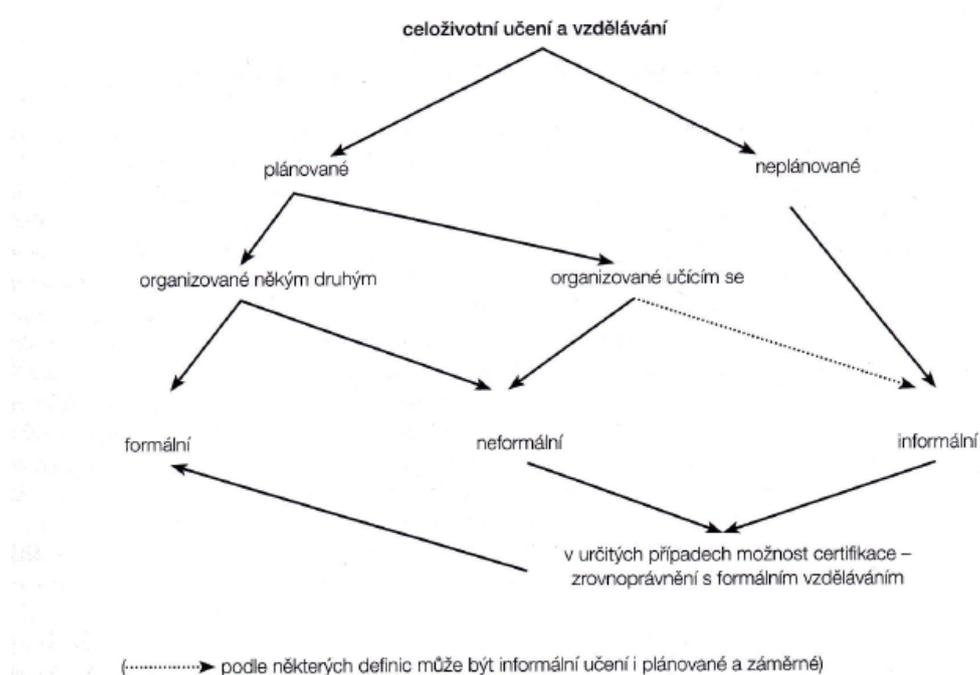
V oblasti vzdělávání neexistuje v České republice státní politika. Výzkumná zpráva, zpracovaná firmou AFPA (1994), definovala funkce státu v oblasti vzdělávání dospělých jako funkci systémotvornou, která zahrnuje funkci legislativy, definování zpráv, povinností a odpovědností. Další funkcí je kupříkladu funkce koordinační, iniciační a vzdělávací. Tuto oblast můžeme chápat jako funkci informačního systému, profesního sdružování, spolupráci se sociálními partnery a nevládními organizacemi. Dalšími funkcemi státu jsou také funkce koncepční, pedagogické, nemůžeme opomenout ani funkci metodologickou, informační, propagační, dále realizační a výkonné, v neposlední řadě kontrolní a hodnotící. Stát pomáhá i v plnění funkcí ostatním zúčastněným tudíž jeho úkolem je i posilování odpovědnosti vzdělávacích institucí vůči zákazníkům, ale i vůči sociálním partnerům (Nové služby [online], dostupné z <http://www.novesluzby.cz/vyznam-statu-pri-vzdelavani-dospelych.20408.html> [cit. dne 30. 6. 2013]).

Součástí strategie podpory státu při vzdělávání dospělých jsou zahrnuty tři odlišné okruhy činností: poskytování podpůrných služeb (podpora vzdělávání v podnicích poskytovaných know-how, poradenské služby aj.), poskytování vzdělávání dospělých (vzdělávání je poskytováno prostřednictvím vzdělávacích institucí veřejného sektoru a státních odborných škol, vlastní vzdělávací kurzy. Stát může poskytovat dotace na kurzy pořádané nevládními institucemi) a posledním je financování vzdělávání dospělých (Nové služby [online],

dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/vyznam-statu-pri-vzdelavani-dospelych.20408.html> [cit. dne 30. 6. 2013]).

Další vzdělávání může být realizováno organizovanou formou (formálně), které je prováděno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Zahrnuje získávání na sebe navazujících stupňů vzdělání (základní, střední, střední s výučním listem, střední s maturitní zkouškou, vyšší odborné a vysokoškolské. Vede k získání diplomů a kvalifikací. Dále je uskutečňováno individuální zájmovou činností (neformálně), které je poskytováno v rámci pracovního zařazení nebo v rámci aktivit občanské společnosti. Poslední formou vzdělávání dospělých jsou také spontánní aktivity jednotlivců (informální vzdělávání), jež se stává přirozenou součástí každodenního života. V tomto případě se nemusí jednat o záměrné učení, vzdělávací aktivity mohou mít i relaxační a regenerační charakter. Úroveň vzdělávání dospělých je odrazem společenských vztahů ve státě.

Obr. č. 2 Systém celoživotního učení a vzdělávání



Zdroj: Procházka, Somr, Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých, České Budějovice, 2008

3.2 Evropská unie a další vzdělávání

V roce 2000 byla Evropskou radou vyhlášena strategie Lisabonské strategie (i pro nové členské státy až od roku 2002), s cílem učinit z EU nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější ekonomiku na světě, schopnou trvale udržitelného ekonomického a hospodářského vzrůstu, s více a lepšími pracovními příležitostmi a větší sociální soudržností. K dosažení těchto cílů se EU rozhodla zaměřit na oblast ekonomiky a společností založených na znalostech, tím je míněno opatření pro vytváření informační společnosti, výzkumu a technologického rozvoje, strukturální reformy pro zvýšení konkurenceschopnosti a inovace i dokončení vnitřního trhu. Další částí by měla být modernizace evropského sociálního modelu, tzn. investice do lidí a omezení vylučování ze společnosti a v neposlední řadě i zdravá ekonomická perspektiva a příznivý růstový výhled ekonomiky (makroekonomická opatření) (MŠMT [online], dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani> [cit. dne 30. 6. 2013]).

Průcha v tomto kontextu uvádí: „*Hlavními rámcovými principy dnešní debaty v EU jsou, v souladu s Lisabonskou strategií, rozvoj společnosti vědění, zaměstnatelnost, konkurenční schopnost, evropská identita a aktivní občanství. Důraz se klade na rozvoj lidských zdrojů a osobní odpovědnost každého člověka*“ (Průcha, 2009, s. 31).

Zasedání Rady EU k oblasti vzdělávání a odborné přípravy, které se konalo v Bruselu 15. února 2013, bylo hlavním tématem diskuse vztah vzdělávání a odborné přípravy k trhu práce a podpoře hospodářského růstu. Zúčastnění se shodli na tom, že vzdělávání nelze chápat jen jako prostředek přípravy mladých lidí, aby byli schopni se uplatnit na trhu práce, a to zejména v dnešní době vysoké míry nezaměstnanosti, ale musí být překovány i historické rozdíly mezi všeobecným a odborným vzděláváním. A tím podtrhnout i zajišťování vysoké kvality v odborném vzdělávání. Dle programu byly přijaty závěry Rady ke sdělení Komise pod názvem „Přehodnocení vzdělávání: investice do dovedností v zájmu dosažení lepších socioekonomických výsledků“ a „Roční analýza růstu pro rok 2013“. Toto přijetí vyzývá k zachování sociálních aspektů vzdělávání a odborné přípravy, zajištění rovného přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a odborné přípravy, zlepšením situace mladých i dospělých lidí s nízkým vzděláním, zavedení opatření pro rozvoj průřezových a klíčových dovedností a kompetencí, posílením významu učitelů, rozvojem partnerství se zaměstnavateli a sociálními

partnery aj (Národní vzdělávací fond [online], dostupné z: <http://www.refernet.cz> [cit. dne 12. 11. 2013]).

3.3 Přístupy státu k dalšímu vzdělávání v České republice

Klíčovým prvkem pro vzrůstající ekonomický a sociální rozvoj jakékoli země je právě dobře vzdělaná populace. V České republice (dále jen ČR) státní politika v oblasti vzdělávání dospělých neexistuje. Asociace institutu vzdělávání dospělých situaci hodnotí takto: „*Funkcí státu je pomoc v plnění funkcí ostatních participantů, proto jeho úkolem musí být posilování odpovědnosti vzdělávacích institucí vůči zákazníkům i vůči sociálním partnerům. Nástroje jsou především v řešení problematiky evaluační, akreditační a examinační. Tyto tři problémy jsou podmíněny legislativně a ekonomicky*“ (Andromedia [online], dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/funkce-statu-ve-vzdelavani-dospelych> [cit. dne 12. 11. 2013]).

Stát poskytuje různé podpůrné služby. Tyto služby představují zejména vytváření kladných postojů a názorů pro vzdělávání, podporu mezi zaměstnanci, vládou a zaměstnavateli. Stát nabízí kvalitu a rozvoj vzdělávání poskytováním různých certifikačních ověření, výzkumů, nezávislých zkoušek. Další služba představuje činnosti poskytování vzdělávání dospělých. Stát poskytuje vzdělávání institucí veřejného sektoru a státních odborných škol především poskytováním vlastních vzdělávacích kurzů. Státem jsou poskytovány dotace na kurzy pořádané nevládními institucemi, jejichž činnost mohou vykonávat specializované vzdělávací instituce či podnikové vzdělávání nebo také soukromé odborné školy. Posledním okruhem činností státu je financování vzdělávání dospělých.

Institut ESF, EU a NVF provedl v minulých letech výzkum, který představoval plnění cílů účasti na vyšším středním vzdělávání a účasti dospělých na celoživotním učení. Výsledky, které považujeme za alarmující, představujeme v následující tabulce.

Tabulka č. 1 Plnění cílů v oblasti zapojení do dalšího vzdělávání

Účast na vyšším středním vzdělávání		Účast dospělých na celoživotním učení	
2000	76,6%	2000	7,5%
2005	77,5%	2005	10,2%
Trend	78,0%	Trend	11,0%
Cíl	85,0%	Cíl	12,5%

Zdroj: informace převzaty z prezentace z Palána na konferenci Týden vzdělávání v ČR, realizované AIVD v Českých Budějovicích dne 12. 9. 2012

Výzkum dalšího vzdělávání z roku 2008, prezentovaný v databázi Eurostat (UNESCO/OECD/Eurostat - DV monitor [online], dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/podnikove-vzdelavani> [cit. dne 14. 1. 2014]) dokládá, že v porovnání se zeměmi EU je v ČR stále relativně nízká účast občanů na dalším vzdělávání. Je to důsledkem tradičně vysoké míry účasti na středním vzdělávání. Zvyšování zájmu a účasti na dalším vzdělávání je ale očekáváno, neboť došlo a stále dochází ke vzrůstající tendenci potřeb vzdělání, jak již bylo řečeno, dynamika technologického a společenského vývoje vyvolává potřebu změn stávající kvalifikací a její rozšíření především o informační a komunikační technologie. Významnou kvalifikací se stává i znalost cizích jazyků. Je podporováno jak aktivní občanství, tak narůstá i podpora zaměstnatelnosti.

Hlavní záměry dalšího rozvoje vzdělávání dospělých jsou obsaženy v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR, tzv. Bílá kniha, který vláda projednala na počátku roku 2001. Bílá kniha je autoritativní zpráva, která provádí řešení problémů či nastiňuje jejich řešení (MŠMT [online], dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol> [cit. dne 30. 6. 2013]). Bílá kniha také vyjadřuje důležitý fakt, a to takový, že odborná veřejnost upozorňuje na nízkou pozornost věnovanou dalšímu vzdělávání u nás oproti zahraničí. V ostatních zemích EU se totiž stalo vzdělávání nedílnou součástí aktivního života občanů a národní koncepce celoživotního vzdělávání dospělých bývají propracovanější.

V současných vyspělých zemích se stává klíčovým faktorem znalost a informace, které se stávají strategickým zdrojem. Základním atributem je vědění. Člověk, který pracuje se znaky, grafy, daty, myšlenkami a teoriemi. Dnešní společnost se stala také společností dynamickou, je tedy zřejmé, že i vzdělávání a učení musí být dynamické, kontinuální a dlouhodobé. Již dávno uplynul čas, kdy bylo získané vědění postačující na celý život.

4 ROLE NESTÁTNÍCH ORGANIZACÍ NA DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 Vliv mezinárodních organizací na rozvoj dalšího vzdělávání

V současné době předkládají různá pojetí celoživotního vzdělávání i mezinárodní organizace, především EU, ILO, OECD, rada Evropy a UNESCO. Nezanedbatelný je podíl Světové banky, dále i Mezinárodní organizace práce (ILO).

Vymezení pojmů:

EU: politická a ekonomická unie, která podporuje a zabývá se cíli vyšší zaměstnanosti, rovnějším postavením mužů a žen na trhu práce, podporou vzdělávání, rozvojem kvalifikace pracovníků apod. Pro tyto účely byl vytvořen **Evropský sociální fond (ESF)**, z něhož mohou členské státy čerpat finanční prostředky na financování svých programů v sociální oblasti (MŠMT [online], dostupné z: http://europa.eu/index_cs.htm [cit. dne 16. 11. 2013]).

ILO: Mezinárodní organizace práce, která usiluje o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv. Založena byla 11. dubna 1919. ILO přispívá ke zlepšení pracovních a životních podmínek. Napomáhá vládám zvýšit efektivnost nových strategií, podílí se na rozvoj v oblasti školení, vzdělávání a výzkumu (OSN [online], dostupné z: <http://www.osn.cz/system-osn/specializovane-agentury/?i=116> [cit. dne 30. 6. 2013]).

OECD: organizace zabývající se mezinárodním srovnáváním v oblasti vzdělávání pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Jedním z dominantních směrů se staly aspekty vzdělávání a programy, zaměřené na vzdělávací politiku v oblasti hospodářství, obchodu a financí. Organizace OECD má vysokou mezinárodní prestiž a stala se jedním z uznávaných aktérů mezinárodní srovnávací pedagogiky ve světovém měřítku (Walterová, 2006).

Rada Evropy: založení této organizace vzniklo v roce 1949. Rámec pro spolupráci v oblasti vzdělávání tvoří Evropská kulturní konvence. Tato konvence zahrnuje mimo jiné i oblast vzdělávání. Jejímí hlavními úkoly a aktivitami jsou otázky podpory lidských práv z pohledu vzdělávání, dále podpory základní svobody, sblížení lidí v Evropě, podpory vzdělávání pro rozvoj společnosti a občanů v Evropě (Walterová, 2006).

UNESCO: organizace, která byla založena v listopadu 1945. Tato organizace se zabývá problémy vzdělávání v globální rovině. Činnost organizace je koordinována Generální konferencí, která určuje hlavní a strategické programy (Walterová, 2006, s. 166). Hlavní rolí je obecně přispívat k zachování míru a mezinárodní bezpečnosti podporou spolupráce v oblasti vzdělávání, vědy a kultury. Organizace UNESCO usiluje o realizaci práva na vzdělávání pro všechny a boj za odstranění negramotnosti, podporuje zavádění nových metod a inovací do vyučování, spolupracuje v oblasti plánování a řízení školství a vychovává k mezinárodnímu porozumění, míru a ochraně prostředí (Walterová, 2006).

4.2 Vznik asociací v oblasti dalšího vzdělávání v ČR a jejich vliv na rozvoj dalšího vzdělávání

V ČR vznikají různé asociace pro vzdělávání dospělých, v následujícím přehledu vybíráme ta sdružení a instituce, které se na poli vzdělávání vyskytují dlouhodobě a mají celorepublikový dosah.

Asociace institucí dalšího vzdělávání (dále AIVD) - jedná se o volné sdružení vzdělávacích firem a institucí, ale též osob – vzdělavatelů na poli vzdělávání dospělých. AIVD vnímá sama sebe jako profesní sdružení. Své cíle definuje následovně: *„cílem je prosazovat zájmy a potřeby institucí vzdělávání dospělých, koncentrovat profesionální kapacity pro řešení koncepce a rozvoje v této oblasti, spolupracovat se státními orgány a ostatními subjekty při přípravě a zavádění legislativních a jiných opatření v oblasti vzdělávání dospělých, organizovat odborné a popularizující akce, vydávat odborné publikace a reprezentovat členy a jejich činnost v tuzemských a mezinárodních sdruženích“*. Podrobněji viz (AIVD [online], dostupné z: [dle http://www.aivd.cz/](http://www.aivd.cz/) [cit. dne 16. 11. 2013]).

Aktuálními úkoly, které v současnosti asociace řeší, jsou:

- prosazení standardu profese lektora dalšího vzdělávání,
- prosazení standardů kvality dalšího vzdělávání a hledání cest pro certifikaci vzdělávacích institucí,
- rozvoj dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ve směru k prosazení myšlenek celoživotního učení ve školském systému,
- podpora dalšího vzdělávání lektorů a rozvoj profesionalizace vzdělavatelů dospělých.

Fond dalšího vzdělávání (dále FDV) - je ustanoven jako příspěvková organizace, řízená Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV). Hlavním posláním FDV je především realizace a koordinace aktivit v oblasti dalšího vzdělávání, jež jsou v gesci MPSV. FDV na svých stránkách deklaruje, že: „*aktivně napomáhá při vytváření vhodných podmínek a prostředí pro rozvoj dalšího profesního vzdělávání*“ (Fond dalšího vzdělávání [online], <http://fdv.mpsv.cz/index.php/o-nas> [cit. dne 16. 11. 2013]).

Mezi jeho aktuální úkoly především patří:

- stáže pro mladé pomáhající budoucím absolventům,
- vzdělávání zaměstnanců se zdravotním postižením,
- podpora kvality v celoživotním a kvalifikačním vzdělávání zaměstnanců v sociálních službách

Evropský sociální fond v ČR (dále ESF ČR) - ESF je jedním z nástrojů evropské integrace. Vznik jako jeden ze strukturálních fondů Evropské unie. Jeho prioritním cílem je: „*rozvoj zaměstnanosti, rozšíření pracovních příležitostí a eliminace diskriminace na pracovním trhu*“ (Evropský sociální fond [online], <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>) [cit. dne 16. 11. 2013]).

Aktuálními úkoly jsou především:

- realizace operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem je snížení nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráce, profesního vzdělávání a v neposlední řadě začlenění sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti,
- realizace operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, který umožňuje čerpat dotace nejen na celkovou inovaci modernizace vzdělávacího systému, ale i na podporu lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji,
- a realizace programu Adaptabilita, zaměřeného zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. OPPA se proto zaměřuje na vzdělávání a boj proti sociálnímu vyloučení.

Za hlavní problém celoživotního vzdělávání se považuje vytváření předpokladů pro celoživotní vzdělávání již v období školního vzdělávání, kompenzace nedostatků

všeobecného vzdělání prostřednictvím distančního vzdělávání a vzdělávání dospělých. Otázkou je také efektivní využívání masových sdělovacích prostředků a informační techniky k podpoře, tím je myšleno neformální vzdělávání a sebevzdělávání. V neposlední řadě se problém týká i otevření tradičních vzdělávacích institucí širší veřejnosti a budování nových speciálních zařízení právě pro vzdělávání dospělých (Walterová, Průcha, 1995).

5 ROLE FIREM V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ

5.1 Historie firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání se do počátku 20. stol. rozvíjelo v rámci studia psychologie práce. Hlavním úkolem bylo vybrat vhodné osoby pro daný obor, a to na základě identifikace individuálních předpokladů pro konkrétní oblasti a druhy činností. Škola sice „dodala“ kvalifikovaného člověka, jehož kvalifikace byla dána jednou provždy, ale ukázal se nedostatek – potřeby praxe se měnily rychleji než školní příprava. K minimalizování těchto nedostatků se začlenilo firemní vzdělávání do personálních, motivačních a řídicích systémů firem. Již od konce 2. světové války byl patrný jasný další trend, a to kladení důrazu na nové kádry. Po válce převzal novou tendenci obnovovaný evropský průmysl, socialistické země až v 60. letech (Somr, Procházka, 2008).

S přibývajícím důrazem na teoretickou přípravu se pojem „výcvik“ (*training*) nahrazoval pojmem „vzdělávání“. Vývoj prokázal přímý vliv na produktivitu a hospodářský rozvoj. Ve firemním vzdělávání se změny týkaly záměru doplnit či změnit přímo kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace).

Cíle firemního vzdělávání mohou realizovat uvést v život pouze kvalifikovaní a motivovaní pracovníci, zapojení do firemních vzdělávacích procesů v patřičném počtu a struktuře (plánování lidských zdrojů). V tomto smyslu je firemní vzdělávání investicí do rozvoje lidí v organizaci, a pokud se uskutečňuje efektivně, napomáhá získat, rozvinout a udržet v organizaci vysoce kvalifikované a motivované pracovníky, ochotné spojit své cíle s cíli organizačními a vynaložit při jejich dosahování potřebné úsilí. Firemní vzdělávání tak plní nejen funkci vzdělávací a rozvojovou, ale také orientační, adaptační, integrační a retenční. Je součástí protifluktačních opatření a v systémové podobě vede k rozvoji výkonnosti firmy, efektivity práce týmů i jednotlivců, a tedy i konkurenceschopnosti podniku jako celku a k rozvoji zaměstnatelnosti pracovníků také v rámci vnější pracovní mobility.

Do oblasti firemního vzdělávání zahrnujeme vzdělávání pracovníků v rámci prvotní profesní orientace a sociální i pracovní adaptace na podnik, pracoviště i práci. Dále je do komplexu

firemního vzdělávání zahrnováno normativní vzdělávání (právně vymezené), tj. udržování odborné způsobilosti a jejího testování, obsahující také školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci apod., doplňování kvalifikace, změnu kvalifikace, individuální rozvoj pracovníků – vzdělávání manažerů, vzdělávací programy pro vysoce výkonné pracovníky a pro pracovníky s mimořádným rozvojovým potenciálem, včetně vytváření alternativních směrů a typů kariéry také pro další pracovníky.

5.2 Proměny vztahu firem k dalšímu vzdělávání

Přelom tisíciletí a vstup ČR do EU zahájily a urychlily celou řadu celospolečenských změn. Z pohledu organizací se, rozhodujícím faktorem ekonomického úspěchu firmy, stává její schopnost a rychlost přizpůsobit se změnám. Prosazování změn je v tomto kontextu svázáno s ustanovením funkčního systému firemního vzdělávání. Složitý a nejednotný systém v této oblasti vede stále ještě ke skutečnosti, že firmy mají přeškolené zaměstnance a investují do dalších tréninků na téma podobné nebo stejné, ač jej zaměstnanci již absolvovali v předchozí profesní přípravě či v předchozím zaměstnání. Takovýto systém je samozřejmě nákladný, a tak, v turbulentních dobách ekonomické krize, nejedna firma škrtná na prvním místě finanční prostředky vynakládané právě na „drahé“ vzdělávání. Dobrá zpráva je, že lze ve firmách změnit přístup k učení se a k využití potenciálů takovým způsobem, aby společnost byla dlouhodobě konkurenceschopná a aby dosahovala plánovaných výsledků. Špatná zpráva je, že se to neobejde bez prosazení osobní odpovědnosti jednotlivých pracovníků za plánování a rozvoj vlastní kariéry.

Změna přístupu k sobě a svým podřízeným není jednoduchá. Ale jak každý obchodník ví, záleží na tom, jak se to prodá. Dominující neoliberální pohled na fungování člověka a společnosti podtrhuje závislost tohoto systému na výkonu a výsledcích. V tomto diskurzu se pohled na učení zužuje na učení se, vnímané jako nástroj pro dosahování cílů, pro podávání stabilních a kvalitních výkonů, pro dosažení odměny (finanční i duševní). Smíříme-li se s tímto pohledem, pak je investice do učení na místě jak pro jedince, tak pro firmy. Firmy musejí brát rozvoj zaměstnanců jako investici, ze které firmy i zaměstnanci dlouhodobě těží. Ne jako krátkodobý náklad, který se po proplacení faktury vrátí.

Příkladem inovativní formy učení je např. koučink. Koučování je vztahem mezi dvěma partnery, kteří jsou si rovnocenní. Sdílejí mezi sebou vzájemnou důvěru, otevřenost a upřímnost. Základní metodou kouče je kladení otázek tak, aby si koučovaný sám odpověděl, tím poznal lépe a sám sebe a své okolí. Dochází k zamyšlení nad vizí budoucnosti, ujasnění si cílů a pak krok za krokem k uskutečnění (Suchý, 2007). Impuls ke koučování dává zpravidla šéf vzdělávání, personální šéf či topmanažer. Koučování se zaměřuje na postoje koučovaného, tzn. „Já to chci, já to dokážu“. Dále na dovednosti „Umím“ a vědomosti „Znám“ (Suchý, 2007, s. 19). Nejčastějšími modely koučování je Individuální a skupinové koučování, vedoucí koučuje své spolupracovníky anebo člověk koučuje sám sebe. V případě správného nastavení můžeme velmi urychlit proces učení se a cestu k požadovanému výsledku. Pracujeme na svém rozvoji a využíváme principy koučinku, zvyšujeme si sebedůvěru, odpovědnost a uvědomění, zvyšujeme svoji vnitřní motivaci a hledáme nové způsoby, cesty jak změnit nevyhovující stav. Jsme motivovaní, učíme se rychleji a jsme schopni dlouhodobě podávat lepší výkon.

Dle Zelingerové není cílem koučinku opakovaně zvětšovat potenciál (doplňovat znalosti a dovednosti), ale maximálně využívat znalostí a dovedností, které jsme se již naučili (Zelingerová, 2011). To znamená, naučit se učit jinak nejen nové činnosti, ale i stávající, ve kterých se chceme zlepšovat. Díky sebereflexi a sebeuvědomování jsme schopni dávat sami sobě velmi reálnou zpětnou vazbu. Efektivitu učení můžeme zvýšit tím, že sami vědomě určíme, ve které oblasti chceme být lepší, co potřebujeme změnit a jaký má být požadovaný výsledek.

Pokud budeme sledovat situaci na trhu práce, na jednu stranu vnímáme, že není jednoduchá a že kvalitních zaměstnanců se nedostává. Ale na druhou stranu, když do společnosti kvalitního zaměstnance získáme, jakou pozornost jsou firmy schopny mu věnovat? Je nutné si uvědomovat, jakým důležitým procesem je především jeho adaptace při vstupu do zaměstnání. Pro každého člověka jsou významné sociální aspekty práce, pocit sounáležitosti s pracovním prostředím a vztahy se spolupracovníky, které od první chvíle vedou k získání oddanosti a stability nebo právě naopak mohou vést k demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací a strachu ze zvládnání pracovních úkolů. Právě během procesu adaptace je vhodné vyjasnit si pracovní očekávání obou stran a od počátku nastavit jasné a otevřené standardy pro komunikaci a spolupráci. Vyplatí se jít cestou řízeného adaptačního procesu a začlenění nového pracovníka do týmu.

5.3 Problémy současného firemního vzdělávání

České vzdělávání dospělých je obecně spjato se dvěma základními problémy:

- S nedostatečnou motivací poptávky po dalším vzdělávání (u jednotlivců i zaměstnavatelů), a to zejména v těch sociálních vrstvách a skupinách, které jsou z hlediska zvýšení jejich zaměstnatelnosti nejpotřebnější; je stále zřejmější, že cesta vede zejména prostřednictvím finančních pobídek a účinné informační podpory.
- S nedostatečnou aktivitou a zainteresovaností zejména školských – vzdělávacích institucí na vytváření atraktivní nabídky vzdělávacích produktů dalšího vzdělávání dospělých.

Trvalý úspěch je přímo závislý právě na růstu vzdělanosti. Vzdělání přestalo být přípravou na život a stalo se jeho součástí. Přesto pro dospělé je intenzivní vzdělávání atypickou součástí, která není pro ně běžnou pracovní činností. Projevuje se časový odstup od školního vzdělávání, ztráta návyku a vliv předchozích zkušeností s učením se.

Problematikou výchovy a vzdělávání člověka se zabývá především pedagogika (výchova a vzdělávání formující rozvoj a osobnost člověka), andragogika (výchova a vzdělávání dospělých lidí) a gerontagogika (nauka o vzdělávání starších lidí). Každá z nich se zabývá člověkem v jiném období jeho života.

5.4 Systém firemního vzdělávání

Systém firemního vzdělávání v praxi řeší především nedostatky v oblasti určení vzdělávacích potřeb, narážíme také na nesystémovost při plánování vzdělávacích akcí a nedostatky se mohou vyskytnout i při realizaci a evaluaci vzdělávání.

Koubek popisuje 3 oblasti, v nichž se uplatňuje firemní vzdělávání:

- *Oblast vzdělávání:* v této oblasti se formuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Tato oblast je převážně orientována na sociální rozvoj jedince, lidé mohou získávat a rozvíjet své pracovní schopnosti.
- *Oblast kvalifikace,* tím autor poukazuje na doškolování a přeškolování: proces přípravy na povolání, formování specifických požadavků pro danou pracovní pozici.

Tato oblast je orientována na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání a prohlubování kvalifikace.

- *Oblast rozvoje*, která je orientována na získávání širších znalostí a dovedností. Rozvoj je zaměřen více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci (Koubek, 2004, s. 239-241).

Základem identifikace vzdělávacích potřeb je strategická analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb organizace na plánované období, následná analýza ve směru vzdělávacích potřeb skupin/týmů a jednotlivých pracovníků. Pozornost by měla být věnována nejen „deficitům“ ve znalostech, dovednostech nebo postojích a aktivitách pracovníků, ale především možnostech rozvoje potenciálu pracovníků. Poté následuje vytvoření plánu podnikového vzdělávání, plánů individuálního rozvoje a poskytuje možnosti pro dodatečné zařazování vzdělávacích akcí podle aktuální potřeby.

Do realizace podnikového vzdělávání řadíme např.: otevřené kurzy, jejichž cílem je odstranit deficity ve znalostech a dovednostech účastníků, zajistit jim možnost pro eventuální rozvoj a sdílení nových úrovní kompetencí; firemní kurzy, které lépe odpovídají požadavkům rozvoje specifických úrovní nebo typů kompetencí a podílejí se také na formování žádoucích forem chování a pracovních postojů; individuální a společenské vzdělávání a učení specifických skupin pracovníků (zejména manažeři, specialisté, další klíčoví a talentovaní pracovníci) – jednorázové vzdělávací, spíše však dlouhodobé (průběžné) rozvojové aktivity zaměřené na rozvoj a využívání osobního a pracovního potenciálu, včetně synergie vzájemné koordinace, kooperace a komplementarity získaných a uplatňovaných způsobilostí v praxi; sebevzdělávání zaměřené na specifické vzdělávací a rozvojové potřeby konkrétních pracovníků podniku, obvykle v rozhodujících pracovních pozicích.

5.5 Otázky realizace vzdělávání v podniku

„Vzdělávání v podniku zahrnuje vzdělávací aktivity realizované přímo v organizacích. Toto vzdělávání může mít podobu aktivit vzdělávání na pracovišti nebo vzdělávání mimo pracoviště. Je pořádáno podnikem samotným nebo externí vzdělávací firmou přímo v podniku jako kurzy na míru, často spojené s poradenstvím“ (Palán, 2002, s. 239).

Koubek rozlišuje dvě hlavní skupiny vzdělávání, a to „*vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště, do kterého řadí vzdělávání v podniku či mimo podnik*“ (Koubek, 2004, s. 239).

Na druhou stranu Armstrong ve své publikaci hovoří o tom, že „*existují tři místa realizace vzdělávání: v podniku při výkonu práce, v podniku mimo výkon práce a externě, mimo podnik*“ (Armstrong, 2007, s. 503).

Společnost, v níž budeme realizovat náš průzkum, využívá vzdělávání na pracovišti v jazykové a odborné oblasti a při školení nových zaměstnanců. Při rozvoji dovedností se používá spíše vzdělávání mimo organizaci. Nachází se tedy někde uprostřed mezi variabilními společnostmi, které řeší vzdělávání s masivní firemní podporou a firmami, které všechna svá školení poptávají u externích společnostech.

6 SUBJEKTIVNÍ DETERMINANTY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

6.1 Úvodem - vliv lidského kapitálu na hospodářský růst

Pojem lidský kapitál chápeme jako soubor znalostí, dovedností a motivací, a to zejména v procesu vzdělávání a praktické činnosti člověka, můžeme hovořit o využití pro tvorbu nových hodnot, uspokojení svých potřeb nebo také pro zvýšení lidského kapitálu. Jinými slovy, lidským kapitálem označujeme buď školní vzdělávání, jazykové kurzy nebo kurzy výpočetní techniky, výdaje na lékařskou péči, aj.

Lidské zdroje, kromě přírodních a kapitálových, hrají v oblasti hospodářského růstu nemalý význam. Lidskými zdroji rozumíme množství práce a již zmíněný lidský kapitál. Tím míníme vzdělání, zručnost, zkušenosti, motivace, schopnost podnikání (Odvětvové zpravodajství [online], dostupné z: <http://samba.fsv.cuni.cz/~koubek/IESFSV%20UK.pdf> [cit. dne 30. 6. 2013]).

Čím je člověk vzdělanější, tím je schopen více nabídnout nabyté znalosti a vědomosti na širším poli trhu práce, na druhou stranu jde o takového člověka, který zvyšuje produktivitu práce. Právě vzdělanější člověk ovládá více možných postupů a technik a díky své vyšší kompetentnosti dosahuje lepších pracovních výsledků. Věnuje své práci méně času než člověk nekompetentní. Navíc dokáže lépe zacházet se stroji, nástroji, technologiemi, které mu mohou dále pomoci zvyšovat jeho pracovní výkonnost. K investicím do sebe sama jsou nakloněni schopnější lidé.

Nejčastějšími formami investic do lidského kapitálu můžeme hovořit v obecné rovině o Výcviku na pracovišti. Pracovníci zvyšují svou výkonnost tím, že si osvojují nové a zdokonalují své dříve nabyté dovednosti. Další formou může být Specifický výcvik na pracovišti, tím rozumíme investice do nábory nových zaměstnanců, seznamující se s organizací. Musíme podotknout, že hospodářský výsledek, resp. hospodářský nárůst závisí i na dobře zvolených strategiích investic do oblasti dalšího vzdělávání.

Důležité je ale upozornit na aspekt z opačného úhlu pohledu, kdy hospodářský růst dané společnosti závisí nejen na znalostech a dovednostech zaměstnaného, ale pro zaměstnaného, připraveného předat své hodnoty, postoje, znalosti a dovednosti, závisí také ochota nabídnout

získané znalosti na základě výši mzdy, tzn. ohodnocení a tím zlepšení kvality osobního života, péče o duševní a fyzické zdraví, nabídky dalšího vzdělávání, výhodách osobních a motivačních, možnosti seberealizace. Z tohoto plyne šťastný zaměstnanec, který je nejen schopen, ale i ochoten nabídnout svůj potenciál.

6.2 Motivy ke vzdělávání dospělých

Nejsilnější vnitřní motivaci ke vzdělávání v dospělosti mají lidé ambiciózní a lidé s přirozeným zájmem o společnost. Vnější motivací k dalšímu vzdělávání je bezesporu ztráta zaměstnání. Přes důležitost, kterou vzdělávání v dospělosti většina lidí přisuzuje, se jich systematicky vzdělává minimum. Za hlavní bariéry systematického vzdělávání v dospělosti považují finanční náročnost, časovou náročnost, ale právě i nedostatek motivace.

Motivace je bezesporu významným faktorem, který dospělý člověk k učení potřebuje. Je nezbytné, aby byly předem stanoveny cíle, které musí být jasné, zřejmé a také konkrétní.

Dle Somra a Procházky nejvýznamnějšími motivy jsou:

- *potřeba odstraňovat vlastní nedostatky* – v praxi objevujeme vlastní nedostatky ve znalostech, vnímáme je jako slabinu
- *potřeba rozvíjet se* – udržet tempo rozvoje společnosti a vědy, potřeba se zdokonalovat
- *potřeba sebeuplatnění* – potřeba uplatnit své vědomosti, dovednosti, schopnosti, čímž se rozšiřuje uplatnění v praxi
- *potřeba ocenění* – silná motivace ve vzdělávání, potřeba úspěchu
- *vysoké aspirace, ctižádost* – jedná se o vrozenou vlastnost, touha být lepší, vyniknout, obstát v konkurenci, v práci aj. (Somr, Procházka, 2008, s.17).

Rozdíly vnitřní a vnější motivace při vzdělávání dospělých vnímá Somr a Procházka následujícím způsobem:

Vnější motivace – účastník sleduje, k jakým změnám dojde po absolvování vzdělávací akce. Motivací může být změna platového zařazení, kariérní růst, možnost specializace v oboru, možnost zapojit se do rozvojových a metodických týmů.

Vnitřní motivace – účastník poměřuje vlastní potřeby a způsob konkrétního vzdělávacího programu, jeho průběh, přístup lektora. Těmito potřebami jsou potřeby sociální, psychologické a biologické (Somr, Procházka, 2008, s. 18).

Motivačními faktory dospělých mohou být dobře zorganizované vzdělávání, kladná motivace během kurzu, direktivní účast na vzdělávání, odstranění negativních pocitů aj.

6.3 Charakteristika dospělých jako účastníků vzdělávání

Dospělý člověk má často problém s výběrem a vybavením uložených znalostí. Pomocí metod si je schopen je znovu vybavit v nových souvislostech, například při řešení problému, partnerské komunikaci, ve spolupráci s kolegy, nabytými zkušenostmi a dovednosti z praxe (Infogram [online], dostupné z: <http://www.infogram.cz/article.do?articleId=1340> [cit. dne 30. 6. 2013]).

Vzdělávání dospělých je otázkou vnitřní a vnější motivace, o které se jsme se již zmínili. Motivace se stává jakýmsi motorem ve směru seberealizace, zvýšení sebedůvěry, osobní, společenské i firemní prestiže aj. Styl učení musí být ale i přes motivaci uzpůsoben spíše praxi, do které si dospělý dokáže aplikovat nabyté vědomosti snáze. Jinými slovy, důležitá je spojitost v praxi, v praxi myšleno jako vybavení si vlastní zkušenosti a aplikace v praxi. Tím se učení stává snazší a efektivnější.

6.4 Postavení skupiny 50+ na trhu práce

Stárnoucí populace přináší mnohé otázky, výzvy, k nimž patří i postavení starších pracovníků na trhu práce. „*Všeobecně starší pracovníci jsou chápáni jako skupina, která je na trhu práce, ve srovnání s mladšími věkovými skupinami, diskriminována. Přesto je ale nutné podotknout tvrzení, že mají i nesporné výhody, především svou nasbíranou zkušeností*“ (Langer, 2011, s. 97).

Pokud jde o postoj k práci, není důvod se domnívat, že by starší pracovníci automaticky vyjadřovali postoje, které by ohrožovaly jejich možnost uplatnění. Z hlediska postojů a hodnot není důvod ani očekávat, že by starší pracovníci ve svém věku již tíhli k odmítání

práce a měli tendenci k nižší zaměstnanosti. Problémy, jako jsou předčasné odchody do důchodu, je třeba připsat u starších pracovníků jiným faktorům: Předčasný odchod je často výrazem společnosti, jsou v konkurenci s mladšími znevýhodňováni nižší vzdělaností. Svou roli sehrává i legitimní možnost trh práce opustit odchodem do předčasného důchodu, obzvláště v podmínkách relativně vyšší nezaměstnanosti, kdy je v obou společnostech sociálně únosnější mít status důchodce než status nezaměstnaného.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CÍLE A ZAMĚŘENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

7.1 Cíle praktické části

Hlavními cíli praktické části bude provést deskripci stavu dalšího vzdělávání v podmínkách konkrétní společnosti a uskutečnit analýzu problémů, který z pohledu zaměstnanců a managementu tento stav doprovází. Vyústěním praktické části budou doporučení pro realizaci dalšího vzdělávání v podmínkách společnosti, kde bude výzkum realizován.

Deskripce stavu vzdělávacího systému v podmínkách této firmy bude mít za úkol odhalit, do jaké míry je řídicím managementem vytvořen a podporován dostatečný prostor k dalšímu vzdělávání svým zaměstnancům, zda je realizované další vzdělávání chápáno řídicím managementem jako efektivní a také, do jaké míry je zaměstnanci chápáno další vzdělávání jako efektivní.

V kontextu těchto cílů formulujeme následující výzkumné otázky:

1. Vnímá management soukromé firmy prostor pro další vzdělávání jako dostatečný?
2. Je realizované další vzdělávání vnímáno z pohledu řídicího managementu jako efektivní?
3. Je realizované další vzdělávání vnímáno z pohledu zaměstnanců jako efektivní?
4. Jak hodnotí zaměstnanci svou možnost dalšího vzdělávání?

Výzkumné předpoklady:

1. Lze předpokládat, že řídicí management hodnotí prostor pro další vzdělávání svých zaměstnanců jako dostatečný.
2. Lze předpokládat, že řídicí management hodnotí realizaci dalšího vzdělávání svých zaměstnanců celkově jako efektivní.
3. Lze předpokládat, že realizované další vzdělávání je zaměstnanci vnímáno ve vazbě na uplatnitelnost poznatků v praxi jako efektivní.

4. Lze předpokládat, že negativněji budou hodnotit efektivitu i četnost kurzů vzdělávání zaměstnanci do 40 let věku.
5. Lze předpokládat, že negativněji budou hodnotit efektivitu i četnost kurzů vzdělávání zaměstnanci s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním.
6. Lze předpokládat, že zaměstnanci budou hodnotit svou možnost vybírat si kurzy z nabídky dalšího vzdělávání převážně pozitivně.

8 METODOLOGIE VÝZKUMU

8.1 Charakteristika výzkumného postupu

Při výzkumu se budeme orientovat na kvantitativní metodologii. Při výběru vzorků respondentů bude použito metody záměrného výběru, který se uskuteční na základě určení relevantních znaků, jež budou důležité pro dané zkoumání. Respondenti budou vybíráni podle věku, dosaženého vzdělání a délky firemní praxe. Podle těchto kritérií budeme následně porovnávat odpovědi jednotlivých skupin respondentů.

Mezi výzkumné metody u kvantitativně orientovaného výzkumu se setkáváme s pozorováním, škálováním, dotazníkem, interview, obsahovou analýzou textu a experimentem. Pro svůj empirický výzkum jsme zvolili výzkumný postup, v němž se zaměříme na obsahovou analýzu textu, dále na provedení interview a dotazníkového šetření.

Obsahovou analýzu textu využíváme pro rozbor poskytnutých firemních dokumentů, ke kterým patří především záznamy o průběhu školení, interní plán vzdělávání a prezentace externích a interních školitelů.

Metodu řízeného rozhovor chápeme, v souladu s vymezením J. Pelikána, jako „*vyjádření respondenta, který vychází z ústní komunikace*“ (Pelikán, 2007, s. 117). Rozhovor je obecně chápán jako volná forma komunikace, interview se vyznačuje předem připraveným souborem promyšlených otázek. Pro tuto práci zvolíme strukturovaný tedy řízený rozhovor, jehož smyslem je získat odpovědi na předem připravený soubor otázek.

Při přípravě podkladů pro provedení strukturovaného rozhovoru jsme se řídili zásadami, o kterých ve své publikaci hovoří také J. Pelikán. Autor formuluje následující požadavky na formulaci otázek:

- otázky musí být srozumitelné pro respondenta,
- měly by začínat obecnějšími problémy a končit u zcela konkrétních otázek,
- neměly by být příliš náhodné (Pelikán, 2007, s. 118).

Smyslem dotazníku je zjištění informací a dat o respondentovi, protože lze jeho prostřednictvím oslovit současně a stejnou formou velké množství respondentů. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších výzkumných technik.

Předpokládáme, že daná společnost bude ochotna poskytnout autorce adekvátní materiály. Následně, v řízeném rozhovoru a dotazníkovém šetření, budou doplněny a objektivizovány informace, které autorka v dokumentaci nalezne a zhodnotí. Na základě výše uvedených postupů bude vyhotoven přehled nabídky dalšího vzdělávání, jež daná soukromá společnost volí.

8.2 Charakteristika výzkumného prostředí

Společnost, Grena, a.s., ve které provádíme výzkum, patří mezi špičkové výrobce kuchyňských dvířek, protipožárního materiálu, deskového materiálu, terasového a plotového systému. Tato výrobní společnost v současné době zaměstnává 135 zaměstnanců, z toho v řídicím managementu 4 manažery, v obchodním sektoru 35 zaměstnanců a ve výrobním sektoru 86 zaměstnanců. Prostřednictvím svých obchodních partnerů prodává své produkty do tuzemska i zahraničí (podrobněji viz www.grena.cz).

Společnost ve své firemní filozofii deklaruje, že je zaměřena na osobní rozvoj zaměstnance, jeho hodnotové orientace a jeho sounáležitosti s firemní kulturou. Důraz je kladen na aktuálně požadované znalosti a dovednosti, ale především flexibilitu pracovníka a jeho připravenost na změny. Připravenost flexibilně reagovat na změny je ovlivněna připraveností na změny a aktivně se podílet na jejich realizaci. Osobní rozvoj je tedy zaměřen na znalosti, dovednosti a postoje (podrobněji viz www.grena.cz).

V ročním plánování školení jsou zahrnuta školení různého charakteru. Mezi povinnými školeními firma vyjmenovává: *„nástupní školení zaměstnance, obsluha vysoko zdvižných vozíků, vazačské zkoušky, obsluha plynových zařízení, školení lešenářů, referenčních vozidel, řidičů traktoru, řidiče výtahu, stavebních strojů, školení na obsluhu zdvihacích zařízení, průběžné doškolování interních auditorů, školení požární ochrany, bezpečnosti práce, nakládání s chemickými látkami, přezkoušení topičů a pracovníků energetiky, přezkoušení elektrikářů, školení strategie – podnikatelský záměr, politika jakosti, průběžná*

doškolení k novelám zákonů, jazykové kurzy aj.“

V minulosti byly velmi oblíbenými tréninkové semináře pro příklad na školení projektového řízení, školení manažerských dovedností pro vedoucí pracovníky, školení na efektivní využívání času, také vyjednávání cen, práce na trhu s novým produktem.

Pro upřesnění představy, která oddělení se podílejí na plnění hlavních úkolů a strategie uvedené společnosti, uvádíme její základní organizační složku:

Obrázek č. 3 Organizační struktura společnosti, v níž byla provedena analytická činnost



Zdroj: Intranet

8.3 Popis výzkumného vzorku

Řízený rozhovor (interview) byl určen pro řídicí vrcholový a výkonný management. Osloveni byli generální ředitel firmy, ekonomický ředitel, výrobní ředitel a ředitel strategického nákupu. Odpovědi byly získány od 2 respondentů – generálního a výrobního ředitele.

Dotazník byl distribuován elektronicky zaměstnancům následujících oddělení obchodní, technologické, oddělení fakturace, zásobování.

Osloveno bylo 19 respondentů a z toho se výzkumu zúčastnilo 10 zaměstnanců společnosti. Z obchodního oddělení se jednalo o 6 zaměstnanců, z výrobního oddělení 1, technologického 1, expedice 1 a z fakturačního také 1 zaměstnanec. V následující tabulce uvádíme přehled věkové struktury respondentů zapojených do šetření.

Tabulka č. 2 Struktura vzorku respondentů podle věku

Věk	Počet respondentů	
	n_i	f_i
30 – 40	5	50
41 – 55	5	50
Σ	10	100

Tabulka č. 3 Struktura vzorku respondentů podle dosaženého stupně vzdělání

Vzdělání	Počet respondentů	
	n_i	f_i
SŠ	5	50
VOŠ, VŠ	5	50
Σ	10	100

9 ETAPY VÝZKUMU

V první etapě výzkumu se zabýváme obsahovou analýzou dokumentů, ve druhé etapě řízeným rozhovorem s vrcholovým managementem a ve třetí etapě dotazníkovému šetření u liniových zaměstnanců. Všechny tři etapy výzkumu vnímáme jako velmi propojené etapy našeho výzkumu, každá se stává nedílnou součástí ostatních, jak z pohledu koncepčního, informačního, tak i analytického.

I. etapa výzkumu - obsahová analýza dokumentů

V první etapě výzkumu jsme se pokusili získat potřebné informace z poskytnutých dokumentů, ze kterých jsme učinili analýzu, tím máme na mysli poptávku a nabídku nabízených kurzů jak z pohledu interního, tak i externích školicích center. Dále na roční plánovaná školení řídicím managementem, pohled a aktivitu řídicího managementu dalšího vzdělávání poskytované svým zaměstnancům, ale tak i vnímání zaměstnanců podpory dalšího vzdělávání nabízeném ze strany řídicího managementu.

Generální ředitel společnosti ve spolupráci s personálním oddělením poskytl veškerou dokumentaci firemních dokumentů, které jsou neveřejné. Autorka získala souhlas k nahlédnutí a zpracování následujícího rozboru. Personální pracovnice poskytla autorce potřebné dokumenty v administrativní budově. Šetření bylo zahájeno 30. 6. 2013 a probíhalo 5 pracovních dnů po sobě jdoucích. Autorka si průběžně mohla zapisovat poznámky v tištěné podobě a kladla doplňující otázky. Cílem bylo popsání mechanismu realizace již zmíněné nabídky a poptávky kurzů pracovníky jednotlivých oddělení. Autorka se dále soustředila na následující aspekty řízení firemního vzdělávání:

- jakou volí management časovou frekvenci nabízených kurzů,
- zda je při nabídce účasti v kurzech zohledňován věk zaměstnanců (např. zda nedochází v tomto směru k diskriminaci starších pracovníků),
- zda management při nabídce kurzů reflektuje dosažené vzdělání zaměstnanců,
- zda jsou kurzy zaměstnanci využívány a zda kurzy doporučují či nabízí zpětnou vazbu formou výstupních testů.

Seznam dokumentů určených k analýze / šetření je uveden v příloze č. 1 této bakalářské práce.

II. etapa výzkumu – řízený rozhovor - interview

Ve druhé etapě jsme se zaměřili na řízený polostrukturovaný rozhovor s řídicím managementem.

Řízený rozhovor byl zahájen v měsíci červenci, 18. 7. 2013 a ukončen byl týž den. Rozhovor se uskutečnil v kanceláři vrcholového managementu a trval 3 hodiny. Otázky byly předem připraveny, během rozhovoru byly položeny doplňující a zpřesňující dotazy. Odpovědi zaznamenány na diktafon a následně byl pořízen doslovný zápis z rozhovoru, jež je součástí přílohy č. 2 této práce.

Naším cílem bylo nalézt odpověď na výzkumnou otázku č. 1 a 2, v níž nás zajímá pohled managementu na dostatečnost nabízeného vzdělávání a efektivitu vzdělávání.

V rámci výzkumu byl rozhovor realizován s reprezentanty TOP managementu firmy. Osloven byl generální ředitel společnosti a výrobní ředitel firmy. Generální ředitel byl vybrán proto, že v systému firemního řízení odpovídá za přípravu a realizaci firemní strategie, je nositelem filozofie firmy a garantem hodnot, které firma prosazuje. Jeho pohled na vzdělávání ve firmě je proto pro nás velice významný, svým způsobem reprezentující. Výrobní ředitel byl vybrán vzhledem k tomu, že firma se prezentuje především jako výrobní podnik, jemu svěřený úsek zajišťuje základní ekonomické podmínky pro existenci firmy a kvalita personálu ve výrobě bude tedy pro budoucnost podniku klíčová.

III. etapa výzkumu – šetření / dotazníkové šetření

Ve třetí etapě výzkumu jsme formou dotazníku celkově oslovili 20 zaměstnanců. Dotazník byl zaslán emajlem s termínem vypracování do 14 pracovních dnů. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do 3 skupin, dle typu školení. Jednotlivé dotazníkové šetření bylo rozděleno do několika bloků otázek.

Jazykové kurzy - osloveno 14 respondentů, z toho se zúčastnilo 7 respondentů. Otázek bylo položeno 4.

Implementace informačního OR systému Manager – osloveno 20 respondentů, z toho se zúčastnilo 6 respondentů. Otázek bylo položeno 4.

Lean Production – osloveno 8 respondentů, z toho se zúčastnili 4. Otázka byla položena 1.

Celkově jsme získali zpět z 20 vyplněných dotazníků 17.

Rozeslání dotazníku jsme zahájili v měsíci červenci, 17. 7. 2013. Dotazníky byly rozeslány formou emailu. Termín vyplnění byl do 5. 8. 2013. Vzhledem k čerpání dovolené některých zaměstnanců, byl posunut termín vyplnění do 16. 8. 2013.

Dotazníkové šetření jsme ukončili v měsíci srpnu, 16. 8. 2013.

Dotazník je uveden v příloze č. 3 této bakalářské práce.

10 PREZENTACE DÍLČÍCH VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

10.1 První etapa šetření / analýza firemních dokumentů

V analýze dokumentů jsme se nejprve zaměřili na dokumenty ročního plánování školení zaměstnanců, které každoročně připravuje řídicí management. Zde jsme zjišťovali, jaké druhy kurzů jsou společností nabízeny. V dokumentech bylo uvedeno období plánovaného školení dle měsíců, počet zaměstnanců, oblast a forma školení a předpokládaná částka / kurzovné. Dále jsme se již zaměřili na konkrétní nabízená školení, požadavky školení, kde jsme měli možnost analyzovat, jakým zaměstnancům jsou školení nabízena, jejich pracovní zařazení, termín školení a především oblast školení. Nabídka vzdělávání externích školicích center je dle rozboru dokumentů značná, avšak bylo zjištěno spíše poptávané a cílené plánování školení ze strany řídicího managementu, a to v kontextu především efektivního plnění pracovních úkolů a z celkového pohledu modernímu vývoji společnosti.

Předmětem analýzy byly následující kategorie:

- *vyjádření cíle vzdělávací akce*

Zdůvodnění: Předpokládáme, že schopnost vzdělavatele pojmenovat adekvátním způsobem cíle kurzu, vyjadřuje jeho schopnost kurz adekvátně plánovat (rozvrhnout obsah kurzu a volit vhodné metody práce), ale také mu dává příležitost kurz průběžně vyhodnocovat.

- *vyjádření specifikace vzdělávacích potřeb klienta, resp. deklarování zahrnutí specifických potřeb klienta do cílů i obsahu kurzů*

Zdůvodnění: Jak jsme již uvedli v teoretické části práce, jedním ze základů systému firemního vzdělávání je schopnost vzdělavatelů reflektovat při přípravě kurzu specifika firemní klientely. Firemní kurzy, mají-li být prospěšné, nesmí být obecné, ale vždy důsledně orientované na zvláštnosti, které charakterizují předmět podnikání firmy i její personální obsazení.

- *vyjádření specifických přístupů k dospělým účastníkům kurzu, zohlednění věkových kategorií v cílech i obsahu kurzu*

Zdůvodnění: Předpokládáme, že firmy nabízející další vzdělávání využívají v didaktické oblasti takových výukových metod a postupů, které odpovídají specifickým potřebám dospělé populace. Dominantním je v tomto směru pro nás především zachování individuálního přístupu a práce v malých skupinách posluchačů.

- *popsání způsobů zjišťování výsledků kurzu, popis evaluace kurzu*

Zdůvodnění: Předpokládáme, že pro zadavatele (firmu) i realizátora, bude velice důležité zjišťování toho, jakých pokroků dosáhli ve svém vzdělávání frekventanti i jak účastníci kurzů hodnotí přínos kurzu, školení pro sebe i svou praxi.

10.1.1 Deskripce a analýza jazykových kurzů

K dispozici jsme měli dokumentaci ke kurzům anglického, ruského a německého jazyka. Kurzy realizují dvě odlišné společnosti. Ke konkrétní problematice jazykového vzdělávání personální pracovnice v rozhovoru uvedla: *„Ve společnosti Grena, a.s. je zajištěna výuka anglického, ruského a německého jazyka. Výuka je nabízena těm zaměstnancům, kteří využívají cizí jazyk při plnění svých pracovních povinností nebo pro rozvoj vlastní osobnosti. Zaměstnanec si může sám zvolit jazykový kurz, který využije ve firemní praxi nebo osobním životě.“*

Vyjádření cíle kurzů.

V dokumentaci je uvedeno, že cíle firmy jsou zaměřeny na dvě oblasti. Na firemní praxi a také na rozvoj vlastních jazykových kompetencí. Kurzy jsou zaměřeny na obchodní a obecnou znalost cizího jazyka.

Specifikace potřeb firemního klienta.

V dokumentech realizátoři deklarují své zaměření na potřeby konkrétního klienta. V analyzovaných podkladech pro kurzy přímo uvádějí, že zaměstnanci využijí získaných znalostí daného cizího jazyka v obchodní komunikaci se zahraničními klienty, porozumění technickým údajům v cizím jazyce, znalosti využívají v obchodní korespondenci, komunikaci telefonem, v oblasti marketingu při přípravě cizojazyčných prospektů a ceníků.

Zohlednění specifických přístupů k dospělým účastníkům kurzů.

Přístup k dospělým účastníkům kurzů je vyjádřen snahou o individuální přístup k posluchačům, případně v orientaci na práci v malých skupinách.

Z šetření dokumentů jsme zjistili, že výuka probíhá individuální nebo skupinovou formou, v rozsahu 1 hod /týden – 4 hod/týden. Vedena je soukromými lektory či rodilým mluvčím, jazykové školy Lingo a Edulab. Lektori mají vysokoškolské vzdělání.

Ve výuce anglického jazyka se vzdělává celkem 15 zaměstnanců. Z toho rodilý mluvčí vzdělává 2 zaměstnance a 2 řídicí pracovníky managementu. Pod vedením jazykové školy Lingo, s.r.o. je vzděláváno 9 zaměstnanců v rozsahu 3 hodiny/měsíc, a 3 zaměstnanci se vzdělávají u soukromého lektora a z toho jeden dále u jazykové školy Edulab, s.r.o. Veškerá výuka, kromě výuky jazykové školy Lingo s.r.o, je vedena individuálně. Rodilý mluvčí, soukromí lektori a jazyková škola Edulab, s.r.o. vede výuku v tištěné podobě, používá CD nahrávek a společnou konverzaci. V jazykové škole Edulab, s.r.o. je možnost složit státní mezinárodní jazykové zkoušky Cambridge English.

Velmi specifický přístup k dospělým klientům volí jazyková škola Lingo, s.r.o., která ve výuce dospělých uplatňuje neobvyklou formu výuky tzv. sugestopedii a superlearning. Sugestopedie je výraz pro výuku pomocí sugestivního působení, např. podprahového čtení, v relaxovaném čtení, v relaxovaném stavu jedince, při kterém je schopen lépe přijímat a uchovávat si informace. Superlearning je „*nestresový systém učení, který umožňuje dosahovat vyšších výsledků učení*“ (Maňák, Švec, 2003, s. 193). Zaměřuje se především na aktivní rozvíjení komunikační schopnosti studentů. Studium probíhá bez používání učebnic, bez domácích úkolů, bez žádné teoretické gramatiky z učebnic. Struktura hodiny spočívá v relaxaci a zároveň tvořivé aktivitě.

Výuka ruského jazyka je vedena soukromým lektorem, využívána je pouze jedním zaměstnancem, a to nepravidelně, v rozsahu 1 hod/týden. Výuka německého jazyka je vedena soukromým lektorem a využívají ji 4 zaměstnanci, v rozsahu 1 hod/týdně.

Způsoby zjišťování výsledků kurzu, popis evaluace kurzu

Hodnocení jazykových kurzů se jeví jako dostačující pro znalosti základní a pro studenty pokročilé. Problémem je, že výstupní hodnocení jazykových kurzů není do materiálů zahrnuto, pouze v jazykové škole Edulab, s.r.o, kterou navštěvuje pouze 1 zaměstnanec.

10.1.2 Deskripce a analýza počítačových kurzů - Implementace informačního OR systému Manager

Nejpočetnější skupinu kurzů pro zaměstnance tvořil kurz v oblasti vzdělávání informační technologie. Vzdělávání v této oblasti bylo využito nejvíce, neboť nabízený kurz byl povinný pro všechna oddělení společnosti.

Z potřebných dokumentů nám byla poskytnuta písemná komunikace mezi poskytovatelem spol. AIGNOS, s.r.o. a klientem spol. Grena, a.s., kde byla specifikována poptávka a nabídka a dále již konkrétní požadavky jednotlivých oddělení ze str. spol. Grena, a.s.. K dispozici jsme měli také Smlouvu poskytovatele programu a písemnou dokumentaci, záznam o průběžné docházce zaměstnanců.

Vyjádření cíle kurzu.

Cílem konkrétního kurzu bylo zdokonalení efektivity využití informačního OR systém Manager, který je síťově propojen mezi všemi odděleními. Školení zaměstnanců z obchodního oddělení zajišťuje zpracování cenových nabídek a poptávek, zpracování objednávek, analýzu prodeje daného odběratele, analýzu prodeje daného sortimentu. Oddělení mzdové účtárny zajišťuje veškerý finanční tok mezd, fakturační oddělení zajišťuje finanční tok příjmů a výdajů, pohledávek a závazků. Technologické oddělení může zpracovávat technické výkresy a zadávat do systému spotřebu materiálu na daný projekt, zásobování sleduje stav zásob, výrobní středisko využívá systému pro převzetí dat do výroby, marketing využívá kontaktů všech odběratelů a dodavatelů k informovanosti o novém produktu či změnách, řídicí management kontroluje práci svých podřízených a získává veškeré informace o stavu společnosti.

Specifikace potřeb firemního klienta.

Z analyzovaných dokumentů jsme zjistili, že společnost GRENA, a.s. uskutečnila v posledních měsících komplexní řešení modernizace stávajícího informačního systému, a to především v oblasti aplikačního software. S touto modernizací souvisela i dodávka a instalace potřebných technologických zařízení, souvisejících s provozem systému. Stávající informační systém již dnešním požadavkům na informace a řízení podnikových procesů nevyhovoval.

Zohlednění specifických přístupů k dospělým účastníkům kurzu.

Kompletní implementaci informačního OR systému Manager a kurz realizovala společnost AIGNOS, a.s., která provedla tuto službu dle zadaných požadavků klienta. Školení bylo realizováno po dobu 2,5 měsíce pro všechna oddělení. Tohoto školení se zúčastnil řídicí management, oddělení nákupu, prodeje, finančního účetnictví, informačního oddělení, personálního a mzdového oddělení, zásobování, oddělení marketingu, technologického oddělení a údržby. Po stěžejním školení určila společnost Grena a.s. hlavní leadery školení z obchodního, výrobního a informačního střediska. Tito leadereři převzali následně školení a doškolovali v konkrétních případech a dotazech.

Školení byla realizována nejprve pro 30 zaměstnanců a následně byli specificky rozděleni do menších skupin dle svého pracovního zařazení.

Způsob a frekvence užití se logicky lišilo dle pracovního zařazení, předpokladem ale byla nutná orientace pro každého zaměstnance v těchto aplikacích.

Za oddělení nákupu, obchodu a MTZ se školení zúčastnilo 22 zaměstnanců, za technologické oddělení výrobu, kalkulaci a údržbu 8 zaměstnanců. Školení bylo prováděno nejprve v pravidelných etapách, 3x/týden, poté doškolování již dle potřeb, zhruba 1x/měsíc či dle konkrétního požadavku okamžitě.

Způsoby zjišťování výsledků kurzu, popis evaluace kurzu.

Výstupní test či jakoukoli zpětnou vazbu jsme k dispozici neměli, příslušné dotazy a nepochopení informačního OR systému Manager se řešilo, dle slov leadera informačního oddělení, okamžitě, s minimální časovou prodlevou a tudíž bez písemných záznamů.

10.1.3 Deskripce a analýza vzdělávací aktivity - Školení Lean Production

Této vzdělávací aktivity se zúčastnila malá skupina zaměstnanců. Nabízený kurz byl nabídnut specifické skupině daných oddělení - technologie, výroby a oddělení řízení kvality. Projekt s názvem „Vzdělávejte se pro růst v Jihočeském kraji“ vyhlásil Úřad práce, pod záštitou ESF.

Poskytnutým dokumentem byla nabídka projektu Úřadu práce, dále uzavřená smlouva o realizaci vzdělávací aktivity a přílohou byla písemná docházka. Ve smlouvě byl uveden předmět dohody, rozsah vzdělávací aktivity, termín realizace, počet zaměstnanců, částka za školení a ostatní právní ujednání dle Obchodního zákoníku. V písemné docházce byl uveden školících zaměstnanců, datum narození a rozsah hodin včetně konkrétního časového harmonogramu, vynaloženého na tuto vzdělávací aktivitu.

Vyjádření cíle kurzu.

Společnost Grena, a.s. využila tohoto kurzu pro rozvoj svých zaměstnanců. Školení průběžně slouží k pochopení znalostí v oblasti technologické.

Specifikace potřeb firemního klienta.

Obsahem a zároveň cílem školení bylo obecné seznámení s koncepcí školení Lean Production, využití metod efektivního řízení procesů, procesu zlepšování v oblasti racionalizace práce, realizace zakázky, procesů zlepšování ekonomiky, procesního řízení organizace, kalkulace výrobku, unifikaci a standardizaci cílů, optimalizaci použitého materiálu a technologii výroby v souvislosti s konstrukcí.

Zohlednění specifických přístupů k dospělým účastníkům kurzu.

V období září až říjen 2012 se školení zúčastnilo 10 zaměstnanců. Školení bylo uskutečněno v celkovém rozsahu 80 hodin, z toho teoretické 56 hodin, praktické 16 hodin a závěrem bylo ověření získaných dovedností a znalostí v rozsahu 8 hodin.

Způsoby zjišťování výsledků kurzu, popis evaluace kurzu.

Zpětnou vazbou, dle Smlouvy, byl znalostní výstupní test a Osvědčení o absolvování. Tyto dokumenty jsme, bohužel, k dispozici neměli.

10.2 Druhá etapa šetření / řízený rozhovor – interview

10.2.1 Rozhovor – řídicí management

Otázka č. 1. Jak byste ohodnotil prostor, který je ve vaší firmě nabízen zaměstnancům v oblasti dalšího vzdělávání?

Generální ředitel v tomto kontextu uvedl, že společnost poskytuje dostatečný prostor zaměstnancům v oblasti dalšího vzdělávání. V tomto kontextu dále dokládá, že firma využívá především: „nabízené projekty Fondu dalšího vzdělávání a na projekty nabízené soukromými lektory.“ Za podstatné cíle firemního vzdělávání pojmenovává na prvním místě potřebu získat „nejmodernější informace o nabízených produktech“. Dále generální ředitel podtrhl, že vzdělávání chápe jako cestu k profesionalitě svých zaměstnanců. Za podstatný popud k dalšímu vzdělávání považuje neustálý konkurenční tlak.

Výrobní ředitel ve své reakci na otázku zmínil, že tlak na modernizaci výroby vede k nutnosti realizovat kurzy průběžně. Uvádí, že firma klade důraz na doškolování, přeškolování, zvyšování profesní kvalifikace. Celkový objem kurzů hodnotí také jako dostačující.

Otázka č. 2. Jak hodnotíte to, do jaké míry zaměstnanci nabízený prostor využívají?

Generální ředitel vnímá, že každý zaměstnanec využívá prostor nabízeného povinného školení, neboť tím si zvyšuje svou kvalifikaci, svůj profesní i osobnostní rozvoj, potřebný pro efektivní dosažení pracovních výsledků. Generální ředitel uvádí: „Každý zaměstnanec si vybírá školení dle svého profesního zaměření. Nejvíce je zájem o jazykové kurzy, především o výuku anglického jazyka“.

Výrobní ředitel uvádí, že nabízená školení jsou vždy plně obsazena.

Otázka č. 3. Jak, podle Vašeho názoru, využívají zaměstnanci nabyté vědomosti a dovednosti ve firemní praxi?

Generální ředitel reaguje na tuto otázku velmi pružně. Na základě hodnocení efektivnosti školení sdílí pozitivní a efektivní výsledky školení, které jsou přenášeny do firemní praxe. Zpětnou vazbou jsou znalosti, dovednosti a aktivity v praxi zaměstnanců.

Z rozhovoru s výrobním ředitelem je patrné, že zaměstnancům se daří přenést získané poznatky do firemní praxe.

Otázka č. 4. Jakým způsobem si ověřujete to, zda Vaši přímí podřízení využívají poznatky z kurzů v praxi?

Generální ředitel zjišťuje poznatky z kurzů ve firemní praxi jednoduše: „Zpětnou vazbu zjišťuji na základě průběžných pohovů se zaměstnanci vnímaný jako výstupní bod ze školení, nabytými vědomostmi, intelektovými schopnostmi a praktickými dovednostmi“.

Výrobní ředitel shledává ověření na základě měsíčního hodnocení kvality produktu a kontrolou kvality produktu při výstupní kontrole.

Otázka č. 5. Do jaké míry je, podle Vašeho názoru, nabídka kurzů dalšího vzdělávání, dostačující?

Generální ředitel k této otázce uvádí: „Vybíráme ta školení, která jsou pro naši společnost přínosem a která dokáží posunout naše zaměstnance ve zlepšení kvalifikace, prohlubování profesního vzdělávání, pozitivním přístupu k práci a sobě samému“. Do ročního plánování na příští rok budou zahrnuta další školení, která jsou potřebná především pro zvládnutí stresových situací, delegování, efektivní vyjednávání. Dále budou zahrnuty moderní outdoorové a indoorové aktivity, ve kterých si zaměstnanci osvojují práci v týmech.

Výrobní ředitel vnímá školení jako efektivní především pro prosperitu společnosti. Jeho snahou je udržet tempo na trhu a z tohoto důvodu klade nemalý důraz na potřebná školení.

Otázka č. 6. Podle jakých kritérií byste se orientoval, kdybyste měl doporučit svým přímým podřízeným nějaký kurz, školení?

Kritéria školení, dle generálního ředitele, která by měl doporučit svým podřízeným, jsou: odbornost, kvalifikace, podle pracovních pozic, důležitost je prioritou.

Školení, dle výrobního ředitele, jsou každoročně plánována tak, aby splňovala požadavky společnosti.

Otázka č. 7. Do jaké míry, podle Vašeho názoru, přicházejí noví zaměstnanci do firmy kvalitně vzděláni, připraveni pro firemní praxi?

Záleží, zda zaměstnanci měli v předchozím zaměstnání zájem o osobní rozvoj a zvyšování kvalifikace. Nabyté profesní zkušenosti jsou pochopitelně přínosem, ale sami si nové zaměstnance doškoluje a připravujeme pro efektivní přínos naší společnosti.

Pro výrobního ředitele zkoumané společnosti je předpokladem profesní kvalifikace pro přijetí na pracovní pozici. Požaduje zkušenosti v oboru.

Otázka č. 8. Jakým způsobem se dá, podle Vašich zkušeností, posoudit efektivita školení či kurzů pro firmu?

Efektivita školení, dle generálního ředitele, výrazně ovlivňuje zisk a hospodářský výsledek společnosti. S efektivitou školení jsme zcela spokojeni.

Školení ve výrobní oblasti společnosti je zaměřena na problematiku technologickou, strojní a informačně-technologickou. Posouzení efektivitu školení se provádí posouzením a analýzou při výstupní kontrole vyráběných produktů.

10. 3 Třetí etapa šetření / dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do 3 skupin, dle typu školení. Jednotlivé dotazníkové šetření bylo rozděleno do několika bloků otázek.

Jazykové kurzy - osloveno 14 respondentů, z toho se zúčastnilo 7 respondentů. Otázek bylo položeno 4.

Implementace informačního OR systému Manager – osloveno 20 respondentů, z toho se zúčastnilo 6 respondentů. Otázek bylo položeno 4.

Lean Production – osloveno 8 respondentů, z toho se zúčastnili 4. Otázka byla položena 1.

Celkově jsme získali zpět z 20 vyplněných dotazníků 17.

Rozeslání dotazníku jsme zahájili v měsíci červenci, 17. 7. 2013. Dotazníky byly rozeslány formou emailu. Termín vyplnění byl do 31. 7. 2013. Vzhledem k čerpání dovolené některých zaměstnanců, byl posunut termín vyplnění do 16. 8. 2013.

Ukončili jsme v měsíci srpnu, 31. 8. 2013.

10.3.1 Cizí jazyky

Otázka č. 1. Jak hodnotíte využívání kurzů cizích jazyků v praxi?

Tabulka č. 4. Odpovědi respondentů na otázku č. 1. (údaje uvedeny v kumulativních a relativních četnostech $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)

Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Cizí jazyky:	A	B	C	D	E
splnění pracov. povinností	2 (28,50%)	4 (57,16%)	1 (14,29%)	-	-
osobní rozvoj	3 (42,86%)	3 (42,86%)	1 (14,29%)	-	-
efektivnější práci	1 (14,29%)	5 (71,45%)	1 (14,29%)	-	-

Graf č. 1a. Význam jazykových kurzů pro plnění pracovních povinností (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Graf č. 1b. Význam jazykových kurzů pro osobní rozvoj (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Graf č. 1c. Význam jazykových kurzů pro efektivnější práci (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Zdroj: dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni respondenti, kteří se k otázce vyjádřili, hodnotí absolvování kurzů cizích jazyků nejvíce jako podmínku pro efektivitu své práci, a to v 71,45% případů (5 osob). Další hodnocení významu kurzů se objevilo ve spojení s plněním pracovních povinností v 57,16% (4 osoby). Na posledním místě se respondenti vyjádřili k významu jazykových kurzů pro svůj osobní rozvoj, a to ze 42,86% (3 osoby). Toto zjištění považujeme do značné míry jako překvapující, neboť posilování jazykových kompetencí je v obecné rovině vnímáno spíše jako soukromá investice. Z rozhovoru s řídicím managementem vyplynulo, že každý zaměstnanec má svobodnou vůli zvolit si patřičný

jazykových kurzů, a přesto se ukazuje, že zaměstnanci cizí jazyk vnímají pravděpodobně jen jako součást pracovních úkolů a povinností. I přesto, že z dotazu č. 2. jsou jazykové kurzy vnímány zaměstnanci jako efektivní.

Graficky znázorněno v grafu 1a, b, c

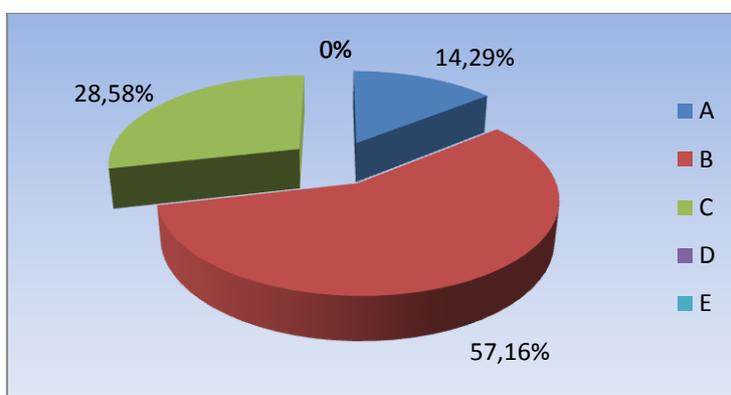
Otázka č. 2. Jak byste ohodnotil celkovou efektivitu výuky cizího jazyka?

Tabulka č. 5. Odpovědi respondentů na otázku č. 2. (údaje uvedeny v kumulativních a relativních četnostech $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)

Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Cizí jazyky:	A	B	C	D	E
Celková efektivita	1 (14,29%)	4 (57,16%)	2 (28,58%)	-	-

Graf č. 2. Význam efektivitu výuky cizích jazykových kurzů (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Zdroj: dotazníkové šetření

Převážná většina respondentů hodnotí výuku cizích jazyků jako efektivní, a to z 57,16% (4 osoby), návaznosti na otázku č. 1. docházíme k závěru, že efektivita kurzů je využívána především ve firemní praxi.

Graficky znázorněno v grafu 2

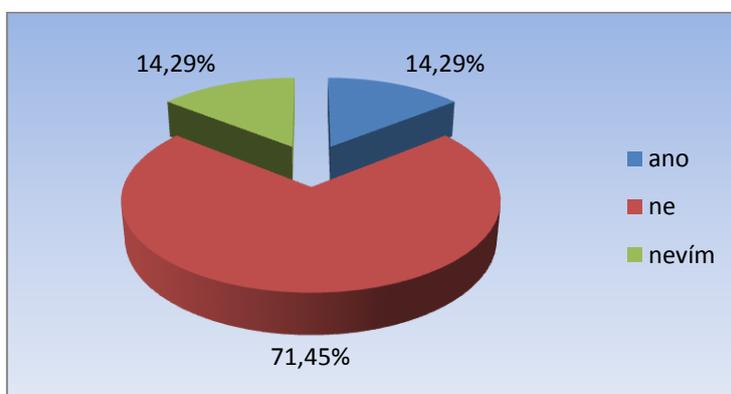
Otázka č. 3. Uvítali byste závěrečné jazykové zkoušky pro posouzení vašich znalostí?

Tabulka č. 6. Odpovědi respondentů na otázku č. 3. (údaje uvedeny v kumulativních a relativních četnostech $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)

Škála: ano, ne, nevím

ano	ne	nevím
1 (14,29%)	5 (71,45%)	1 (14,29%)

Graf č. 3. Zájem o závěrečné jazykové zkoušky (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Škála: ano, ne, nevím

Zdroj: dotazníkové šetření

Ze 71,45% (5 osob) by respondenti neuvítali závěrečné jazykové zkoušky. Z tohoto je patrné, že řídicí management nepožaduje zpětnou vazbu formou písemného testu či ústní zkoušky ani po externích lektorech ani po zaměstnancích. Pro řídicí management je zpětnou vazbou především praxe, o které hovoří v řízeném rozhovoru.

Graficky znázorněno v grafu 3

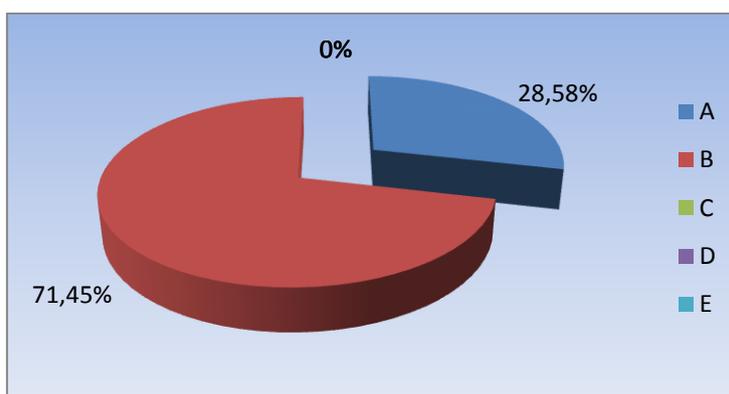
Otázka č. 4. Jak byste ohodnotil svou možnost vybírat si z nabídky výuky cizích jazyků?

Tabulka č. 7. Odpovědi respondentů na otázku č. 4. (údaje uvedeny v kumulativních a relativních četnostech $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)

Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Cizí jazyky:	A	B	C	D	E
Možnost výběru	2 (28,58%)	5 (71,45%)	-	-	-

Graf č. 4. Možnost výběru z nabídky cizích jazyků (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 7$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Zdroj: dotazníkové šetření

Převážná většina oslovených respondentů, a to ze 71,45 % (5 osob) využívá možnosti výběru z nabídky výuky cizích jazyků. Z tohoto průzkumu je patrné, že možnost výběru z nabídky cizích jazyků je vnímáno jako pozitivní. Z rozhovoru s řídicím managementem vyplynul fakt vlastní možnosti výběru nabízených kurzů ze strany zaměstnanců.

Graficky znázorněno v grafu 4

10.3.2 Implementace informačního OR systému Manager

Otázka č. 1. Jeví se Vám školení OR systému jako efektivní?

Tabulka č. 8. Odpovědi respondentů na otázku č. 1. (údaje uvedeny v kumulativních a relativních četnostech $n_i = 6$ respondentů; $f_i = 100\%$)

Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

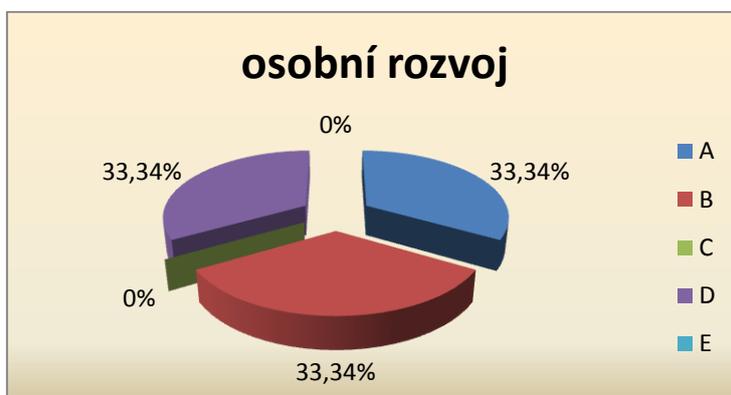
Informační OR systém Manager:	A	B	C	D	E
splnění pracov. povinností	1 (16,67%)	4 (66,68%)	-	1 (16,67%)	-
osobní rozvoj	2 (33,34%)	2 (33,34%)	-	2 (33,34%)	-
efektivnější práci	1 (16,67%)	3 (50,01%)	1 (16,67%)	1 (16,67%)	-

Graf č. 5a. Efektivnost školení OR systému pro splnění pracovních povinností (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 6$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Graf č. 5b. Efektivnost školení OR systému z pohledu osobního rozvoje (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 6$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Graf č. 5c. Význam školení OR systému z pohledu efektivnosti práce (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 6$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Škála: A - nejlepší, E - nejhorší
Zdroj: dotazníkové šetření

Školení v OR systému se jeví nejvíce efektivní v oblasti plnění pracovních povinností, a to ze 66,68 % (4 osoby). Školení je dále vnímáno jako přínosné pro splnění efektivnější práce z 50,01 % (3 osoby) a poslední z dotazu je v pořadí osobní rozvoj, ze 33,34% (2 osoby). Logicky vyplývá toto pořadí, neboť se jednalo o povinné školení právě pro plnění každodenních pracovních povinností. Z analýzy dokumentů vyplynulo, že program je sít'ově propojen, z čehož vyplývá 100% povinnost pochopení a realizace získaných znalostí právě v pracovní oblasti.

Graficky znázorněno v grafu 5a, b, c

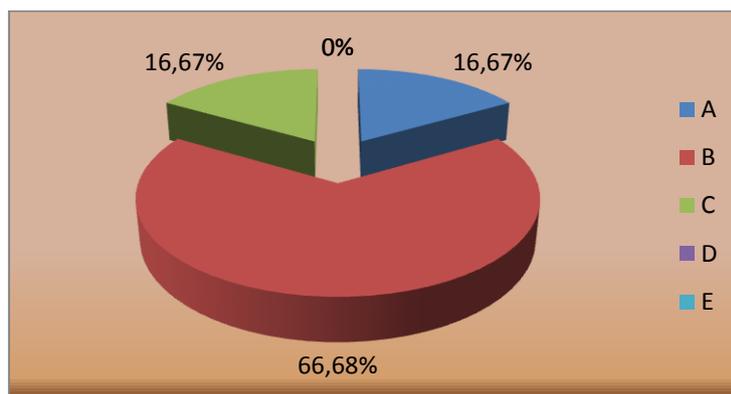
Otázka č. 2. Jeví se Vám školení efektivní ve Vaší pracovní oblasti?

Tabulka č. 9. Odpovědi respondentů na otázku č. 2. (údaje uvedeny v kumulativních a relativních četnostech $n_i = 6$ respondentů; $f_i = 100\%$)

Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Informační OR systém Manager:	A	B	C	D	E
Celková efektivita	1 (16,67%)	4 (66,68%)	1 (16,67%)	-	-

Graf č. 6. Význam efektivnosti školení OR systému v pracovní oblasti (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 6$ respondentů; $f_i = 100\%$)



Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Zdroj: dotazníkové šetření

Z dotázaných respondentů bylo odpovězeno ze 66,68 % (4 osoby). Z odpovědí vyplývá, že význam školení v pracovní oblasti je vnímán jako efektivní. Výsledek je překvapující, očekávali bychom 100% spokojenost efektivity školení. Domníváme se, že řadě zaměstnanců nenapomohl nový informační program k efektivitě jejich práce. Je velice složité koncipovat program pro každého. Jedná se o velmi složitý inovační systém.

Graficky znázorněno v grafu 6

Otázka č. 3. Požadujete školení v častější frekvenci?

Tabulka č. 10. Odpovědi respondentů na otázku č. 3. (údaje uvedeny v kumulativních a relativních četnostech $n_i = 6$ respondentů; $f_i = 100\%$)

Škálování: ano, ne

ano ne

- **6**

Zdroj: dotazníkové šetření

Z tohoto dotazníku vyplývá, že častější školení není požadováno, dokonce ze 100% (6 osob). Z tohoto je patrné, že školení (průběžná, viz patrně níže v následující otázce) je vnímáno jako dostačující, neboť s programem je nutné pracovat každý pracovní den. Jedná se o síťové propojení mezi středisky, jak již bylo uvedeno, tudíž je nepřijatelná jakákoli znalost programu. Z obsahové analýzy dokumentů byla zjištěna průběžnost školení, v případě, že znalost či pochopení programu je nedostačující. Průběžná školení jsou řešena velmi pružně.

Otázka č. 4. Je Vám vyhověno?

Tabulka č. 11. Odpovědi respondentů na otázku č. 4. (údaje uvedeny v kumulativních a relativních četnostech $n_i = 6$ respondentů; $f_i = 100\%$)

Škálování: ano, ne

ano ne

6 -

Zdroj: dotazníkové šetření

Osloveným respondentům je ze 100% (6 osob) vyhověno.

10.3.3 Lean Production

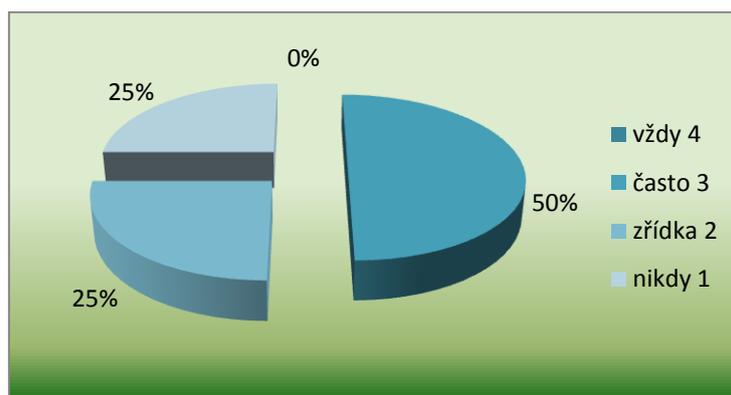
Otázka č. 1. Přispělo školení ke zvýšení efektivity vaší práce?

Tabulka č. 12. Odpovědi respondentů na otázku č. 1. (údaje uvedeny v kumulativních a relativních četnostech $n_i = 4$ respondenti; $f_i = 100\%$)

Škálování: Vždy 4 – Nikdy 1

Škála: Vždy 4	Často 3	Zřídka 2	Nikdy 1
-	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)

Graf č. 7. Význam efektivity školení Lean Production v pracovní oblasti (údaje uvedeny v relativních četnostech, $n_i = 4$ respondenti; $f_i = 100\%$)



Škálování: Vždy 4 – Nikdy 1

Zdroj: dotazníkové šetření

Z 50% (2 osoby) respondentů vnímá školení jako efektivní v pracovní oblasti, dále z 50% (2 osoby) se přiklání k nízkému přínosu v efektivitě jejich práce. Z výstupního testu, který byl školitelem realizován, bohužel jsme ho neměli k dispozici, může být v budoucím školení zdokonalen obsah kurzu pro vyšší spokojenost a efektivitu školení v dané pracovní oblasti.

Graficky znázorněno v grafu 7

11 ZÁVĚRY PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Vyhodnocení výzkumných otázek a předpokladů:

Výzkumná otázka č. 1 Vnímá management soukromé firmy prostor pro další vzdělávání jako dostatečný?

Výzkumný předpoklad č. 1 Lze předpokládat, že řídicí management hodnotí prostor pro další vzdělávání svých zaměstnanců jako dostatečný.

Je patrné, že řídicí management vnímá vzdělávání zaměstnanců jako jeden ze základních úkolů, které ve firmě prosazuje. Můžeme sdělit, že řídicí management vnímá a hodnotí realizaci dalšího vzdělávání svých zaměstnanců jako efektivní, přínosné pro společnost, i když musí hodnotit i náklady na školení. Řídicí management vnímá vzdělávání zaměstnanců jako dostatečné. Společnost cíleně zajišťuje vzdělávání pro zvýšení konkurenceschopnosti, stabilně nabízí profesní vzdělávání.

Předpoklad č. 1 se potvrdil. Vzdělávání zaměstnanců je vnímáno řídicím managementem jako dostatečné.

Výzkumná otázka č. 2 Je realizované další vzdělávání vnímáno z pohledu řídicího managementu jako efektivní?

Výzkumný předpoklad č. 2 Lze předpokládat, že řídicí management hodnotí prostor pro další vzdělávání svých zaměstnanců jako efektivní.

Výsledky rozhovoru s řídicím managementem přinesly k této otázce předpokládané výsledky. Řídicí management shledává efektivitu vzdělávání v rámci realizace zpětné vazby, ať již na základě průběžných pohovů na dané školící téma, tak i výsledkem práce. Z analýzy dokumentů jsme zaznamenali požadavek zpětné vazby ze strany externích lektorů a řídicího managementu pouze v případě školení Lean Production.

Výzkumný předpoklad č. 2 se potvrdil. Na základě zjištěných faktů lze konstatovat, že řídicí management vnímá vzdělávání jako efektivní pro danou pracovní oblast.

Výzkumná otázka č. 3 Je realizované další vzdělávání vnímáno z pohledu zaměstnanců jako efektivní?

K této otázce jsme formulovali následující 3 výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad č. 3 Lze předpokládat, že realizované další vzdělávání je zaměstnanci vnímáno ve vazbě na uplatnitelnost poznatků v praxi jako efektivní.

Výzkumný předpoklad č. 4 Lze předpokládat, že negativněji budou hodnotit efektivitu i četnost kurzů vzdělávání zaměstnanci do 40 let věku.

Výzkumný předpoklad č. 5 Lze předpokládat, že negativněji budou hodnotit efektivitu i četnost kurzů vzdělávání zaměstnanci s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním.

Zajímalo nás nejen celkové hodnocení efektivity vzdělávání všemi zaměstnanci, ale sledovali jsme také, zda pohled na efektivitu kurzů má souvislost s věkem respondenta a dosaženým vzděláním. Výsledky dotazníkového šetření v této otázce přinesly poznatky, které potvrzují, že nabízená školení, a to ať se jedná o povinná či nepovinná školení, vedou, z pohledu zaměstnance, k vyšší efektivitě práce. Není patrné, že by docházelo k diskriminaci věkově starších zaměstnanců nebo že by negativněji hodnotili efektivitu a četnost kurzů. Toto není patrné ani u zaměstnanců s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním.

Výzkumný předpoklad č. 3. se potvrdil. Lze konstatovat, že vzdělávání je zaměstnanci vnímáno jako efektivní.

Výzkumný předpoklad č. 4, č. 5 se nepotvrdil. Nenalezli jsem rozdíly v hodnocení kurzů v souvislosti s věkem, praxí či vzděláním respondentů.

Výzkumná otázka č. 4 Jak hodnotí zaměstnanci svou možnost dalšího vzdělávání?

Výzkumný předpoklad č. 6 Lze předpokládat, že zaměstnanci budou hodnotit svou možnost vybírat si kurzy z nabídky dalšího vzdělávání převážně pozitivně.

Možnost dalšího vzdělávání je vnímána pozitivně. Z analýzy dokumentů a rozhovoru s řídicím managementem jsme zjistili, že zaměstnanci je nabízeno vzdělávání v rámci

povinných kurzů, ale také nepovinných. Ve značné míře se zaměstnanci přiklání k názoru, že daný kurz navštěvují především v rámci plnění pracovních povinností.

Výzkumný předpoklad č. 6 se potvrdil. Kurzy a možnost vybírat si z jejich nabídky jsou ze strany zaměstnanců vnímány jako pozitivní.

Závěrečná diskuse s doporučení pro praxi

Z rozhovoru s řídicím managementem jsme došli k závěru, že společnost Grena, a.s. nabízí svým zaměstnancům dostatek prostoru pro další vzdělávání. Cíleně vybraná školení jsou pravidelně zahrnuta do ročního plánování. Společnost si také zakládá na efektivním školení svých zaměstnanců. Tuto efektivitu získává zpětnou vazbou formou výstupních dotazníků na závěru školení, pohovorů se zaměstnanci na téma dané problematiky, řešené na školení, kvalitou odvedené práce, z výsledků výstupních kontrol kvality produktu, hospodářským výsledkem. Výstupními dotazníky a pohovory se zaměstnanci lze vnímat školení z pohledu zaměstnanců jako přínosné, efektivní především v oblasti jazykové výuky. Zajímavým zjištěním bylo, že zaměstnanci vnímají význam všech absolvovaných kurzů v úzkém spojení se svými pracovními úkoly, se svou profesí.

Výše uvedený fakt na druhou stranu naznačuje, že oslovení zaměstnanci nedovedou vždy docenit efekt dalšího vzdělávání pro svůj osobní rozvoj. Jejich přístup ke vzdělávání lze tedy interpretovat jako do značné míry utilitární či pragmatický. Doba, kdy vzdělání bude vnímáno jako investice do své vlastní budoucnosti je nám ještě vzdálena. Školení ve zkoumané společnosti přináší v nemalé míře očekávaný rozvoj schopností zaměstnanců, zvýšení kvalifikace a tím i celkový rozvoj společnosti. Realizované další vzdělávání je účelné a efektivní v rozvoji společnosti. Zaměstnanci si mohou vybírat z nabízených jazykových kurzů, ostatní školení jsou povinná. Do ročního plánování příštího kalendářního roku by společnost ráda věnovala pozornost tzv. tréninkovým seminářům, určené především pro vedoucí pracovníky a manažery obchodu. Investici budou směřovat i do outdoorových a indoorových aktivit.

V dotazníkovém šetření jsme se zabývali hodnocením efektivnosti školení, které je zaměstnancům poskytováno a nabízeno zaměstnavatelem. Zabývali jsme se třemi kategoriemi

školení: výukou cizích jazyků, školení OR systému Manager a Lean Production. Závěrem lze usoudit, že realizované další vzdělávání je vnímáno z pohledu zaměstnanců jako efektivní. Zaměstnanci si mohou vybírat z nabízených jazykových kurzů, ostatní jsou povinná a jiná nepožadují. Účast na školeních vnímají i jako zvyšování kvalifikace ve svém profesním i osobním růstu.

Závěrem bychom doporučili společnosti zacílit své úsilí do efektivnější zpětné vazby, kterou by měly být výstupní testy z daných školení, a to ze strany externích lektorů. Výstupní hodnocení s komentářem by mělo být dále projektováno řídicímu managementu. Tím může být efektivněji prohloubeno budoucí školení, doplněny neznalosti zaměstnanců. Pro lektora je vždy také účinná zpětná vazba, neboť i on se ve svém oboru zdokonaluje, vnímá posuny klientů, ale i vlastní. Do dalších kurzů tímto vnáší hodnotnější zkušenosti a znovu vyšší a vyšší efektivitu školení.

Dále bychom doporučili řídicímu managementu zacílit zájem do oblasti motivace zaměstnanců, k přirozené potřebě dosahování osobního růstu. V dotazníku se setkáváme právě v této oblasti s nepatrným zájmem, a to překvapivě i u nepovinných jazykových kurzů. Lidé, kteří mají potřebu růst v osobním životě, mají tuto potřebu nepochybně i v pracovní oblasti. Tím se stávají i motivátory svým kolegům, podřízených, nadřízených, vnáší nově získané poznatky do kolektivního vnímání i své profese.

12 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat problematiku dalšího vzdělávání v obecné rovině a ilustrovat význam tohoto tématu na příkladu realizace dalšího vzdělávání v konkrétní firmě. Zájem vybrané společnosti, týkající se vzdělávání svých zaměstnanců, možnosti a zájem o nabídky kurzů dalšího vzdělávání a jejich využití v praxi i v osobním rozvoji byl sledován jak z pohledu řídicího managementu, tak i z pohledu liniiových zaměstnanců.

V teoretické části jsme nejprve popsali hlavní teoretické okruhy, kterými se v této práci zabýváme. Jednalo se o definici dalšího vzdělávání, roli a význam státu, podporu EU, sledovali jsme vliv mezinárodních organizací, také vznik asociací v oblasti dalšího vzdělávání v ČR. Do tematiky jsme zahrnuli také historii firemního vzdělávání, současné proměny v této oblasti, popsali jsme stručně systém firemního vzdělávání a obecné principy realizace vzdělávání v podniku. Dále jsme zmínili postavení lektora a jeho roli v dalším vzdělávání a zmiňujeme i jeho autoritu v oblasti působení na posluchače. Dále se zabýváme vlivem lidského kapitálu na hospodářský růst, motivací dospělých ke vzdělávání a v současné době velmi znevýhodněnou věkovou skupinu nad 50 let.

Pro svoji praktickou část jsem si vybrala společnost, která má jasně definovaný roční plán školení. Bylo nám umožněno provést analýzu dokumentů, provést rozhovor s řídicím managementem, provést dotazníkové šetření u pracovníků, kteří se vybraných školení zúčastnili. Hlavním naším úkolem bylo zjistit fakt, do jaké míry jsou realizovaná školení vnímána efektivní pro práci zaměstnanců. Díky průzkumu, který jsme provedli, jsme zjistili, že daná společnost se dostatečně věnuje rozvoji společnosti díky nabídce kvalitních vzdělávacích programů, školení pro danou oblast svých zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců z jejich pohledu jsou vnímána pozitivně a efektivně.

Průzkumu se zúčastnilo 10 zaměstnanců, z toho 2 zaměstnanci řídicího managementu. Toto číslo se může jevit jako nedostačující, ale byl zvolen záměrný výběr zkušených zaměstnanců a takových zaměstnanců, kteří prošli všemi školeními a mají se školeními dlouholetou praxi. Dle mého názoru má společnost velmi dobře definovanou strategii vzdělávání a je svým způsobem na trhu reprezentativní, proto se domnívám, že výsledky průzkumu jsou zcela relevantní. Tato bakalářská práce může sloužit do jisté míry jako zpětná vazba pro pracovníky personálního oddělení, pro řídicí management.

Seznam použité literatury:

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s., ISBN: 978-80-247-2914-5.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno: PAIDO, 2000, ISBN 80-85931-79-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing, 2007, 240 s. ISBN: 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: GRADA Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1369-4.

KELLER, J. *Tři sociální světy*, Praha: SLON, 2010, ISBN 978-80-7419-031-5.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s., ISBN: 80-726-1116-X.

LISSMANN, K. *Teorie vzdělanosti: omyly společnosti vědění*, Praha: Academia, 2008, ISBN 978-80-200-1677-5.

LIVEČKA, E. *Slovník pedagogiky dospělých*. Praha 1979, ISBN neuvedeno.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, 208 s., ISBN: 80-200-0950-7.

PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007. ISBN 978-80-7184-569-0.

PROCHÁZKA, M., SOMR, M. *Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých*. České Budějovice: V - Studio, 2008. 100 s. ISBN 978-80-254-1919-9.

PRŮCHA, J. (ed.) *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, J., Česká andragogika na vzestupu. *Pedagogická orientace*, 20(4), 7–26. Česká pedagogická společnost, 2010. ISSN 1211-4669.

PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.

RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC, L. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-4779-2.

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3

WALTEROVÁ, E. *Srovnávací pedagogika. Vývoj a proměny v globálním kontextu*. Praha: univerzita Karlova, 2006. ISBN 80-7290-269-5.

ZELINGROVÁ, L. Trendy ve firemním vzdělávání. *Andragogika*. 2011, roč. XV. č.2. s.8. ISSN 1211-6378.

Použité elektronické zdroje:

AIVD [online]. [cit. dne 16. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/>

Andragogický slovník. *ANDROMEDIA* [online]. [cit. dne 30. 6. 2013]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/andragogika>

Evropský sociální fond. *ESFR* [online]. [cit. dne 16. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

Evropská unie [online]. [cit. dne 16.11. 2013]. Dostupné z: http://europa.eu/index_cs.htm

Evropská unie a další vzdělávání. *MŠMT* [online]. [cit. dne 30. 6. 2013]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani>

Fond dalšího vzdělávání. *MPSV* [online]. [cit. dne 16. 11. 2013]. Dostupné z: <http://fdv.mpsv.cz/index.php/o-nas>

Infogram. *ANDRAGOGIKA* [online]. [cit. dne 30. 6. 2013]. Dostupné z: <http://www.infogram.cz/article.do?articleId=1340>

Katalog *Národní soustava povolání* [online]. [cit. dne 30. 6. 2013]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz>

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha. *MŠMT* [online]. [cit. dne 30. 6. 2013]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

Odvětvové zpravodajství *SAMBA* [online]. [cit. dne 30. 6. 2013]. Dostupné z: <http://samba.fsv.cuni.cz/~koubek/IESFSV%20UK.pdf>

Podnikové vzdělávání. *UNESCO* [online]. [cit. dne 14. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/podnikove-vzdelavani>

Specializované agentury. *OSN* [online]. [cit. dne 30. 6. 2013]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/system-osn/specializovane-agentury/?i=116>

Význam státu při vzdělávání dospělých. *NOVÉ SLUŽBY* [online] [cit. dne 30. 6. 2013]. Dostupné z <http://www.novesluzby.cz/vyznam-statu-pri-vzdelavani-dospelych.20408.html>

Seznam příloh

1. Seznam analyzovaných dokumentů
2. Řízený rozhovor
3. Dotazníkové šetření
4. DVD s plným zněním bakalářské práce

Příloha č. 1 Seznam analyzovaných dokumentů

1. Roční plán školení zaměstnanců 2013
2. Smlouva o realizaci vzdělávací aktivity
3. Seznam zaměstnanců navržených k účasti na vzdělávací aktivitě
4. Seznam zaměstnanců – účast na jazykových kurzech
5. Seznam zaměstnanců – účast na školení OR Manager systému
6. Plánovaný harmonogram vzdělávací aktivity
7. Požadavek na školení
8. Dohoda o zabezpečení vzdělávací aktivity \zaměstnanců a poskytnutí příspěvku v rámci projektu „Vzdělávejte s pro růst v Jihočeském kraji“

Příloha č. 2 Rozhovor – řídicí management – seznam otázek

Za společnost: generální ředitel: Ing. Karel Ochočný, výrobní ředitel: Ing. Tomáš Marný

Otázka č. 1 Jak byste ohodnotil prostor, který je ve vaší firmě nabízen zaměstnancům v oblasti dalšího vzdělávání?

Otázka č. 2 Jak hodnotíte to, do jaké míry zaměstnanci nabízený prostor využívají?

Otázka č. 3 Jak, podle Vašeho názoru, využívají zaměstnanci nabyté vědomosti a dovednosti ve firemní praxi?

Otázka č. 4 Jakým způsobem si ověřujete to, zda Vaši přímí podřízení využívají poznatky z kurzů v praxi?

Otázka č. 5 Do jaké míry je, podle Vašeho názoru, nabídka kurzů dalšího vzdělávání, dostačující?

Otázka č. 6 Podle jakých kritérií byste se orientoval, kdybyste měl doporučit svým přímým podřízeným nějaký kurz, školení?

Otázka č. 7 Do jaké míry, podle Vašeho názoru, přicházejí noví zaměstnanci do firmy kvalitně vzděláni, připraveni pro firemní praxi?

Otázka č. 8 Jakým způsobem se dá, podle Vašich zkušeností, posoudit efektivita školení či kurzů pro firmu?

Příloha č. 3 Dotazníkové šetření

Vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku. Zjištěné informace budou sloužit výhradně k výzkumným účelům mé bakalářské práce.

Pokyny k vyplnění: přečtěte si, prosím, následující otázky a výroky. Doplňte, popřípadě zakroužkováním označte tu variantu, se kterou se nejvíce ztotožňujete.

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali. Martina Reitingerová, studentka 3. ročníku, Sociální pedagogika, JÚ České Budějovice, Pedagogická fakulta

JAZYKOVÉ KURZY

Škála: A - nejlepší, E - nejhorší

Otázka č. 1 Zhodnocení využívání kurzů cizích jazyků v praxi

Splnění pracovních povinností	A	B	C	D	E
Osobní rozvoj	A	B	C	D	E
Efektivnější práci	A	B	C	D	E

Otázka č. 2 Jak byste ohodnotil celkovou efektivitu výuky cizího jazyka?

Celková efektivita	A	B	C	D	E
--------------------	---	---	---	---	---

Otázka č. 3 Uvítali byste závěrečné jazykové zkoušky pro posouzení vašich znalostí?

ANO NE NEVÍM

Otázka č. 4 Jak byste ohodnotil svou možnost vybírat si z nabídky výuky cizích jazyků?

Možnost výběru	A	B	C	D	E
----------------	---	---	---	---	---

