

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Bakalárska diplomová práca

Olomouc 2021

Alexandra Poláková

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

LEARNING DESIGN

Bakalárska diplomová práca

Odbor štúdia: Sociologie-Andragogika

Autor: Alexandra Poláková

Vedúci práce: Mgr. Hana Bartoňková, PhD.

Olomouc 2021

Prehlasujem, že som bakalársku diplomovú prácu na tému „ *Learning design*“ vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci dňa

Podpis

Podakovanie

V prvom rade chcem poďakovať mojej vedúcej práce Mgr. Hane Bartoňkovej, PhD. za jej čas, ochotu a obrovské množstvo cenných rád. Pani doktorka je profesionálkou s ľudským prístupom a skvelým zmyslom pre humor. Moja vďaka jej teda patrí za celé bakalárske štúdium.

Taktiež by som chcela poďakovať mojej rodine a blízkym, ktorí pri mne vždy stáli a podporovali, aj keď to nebolo vždy jednoduché. A v neposlednom rade personalistovi z organizácie XY, bez ktorého by táto práca nevznikla.

Anotácie

Meno a priezvisko:	<i>Alexandra Poláková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Odbor štúdia:	<i>Sociologie-Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Hana Bartoňková PhD.</i>
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	Learning design
Anotace práce:	Bakalárska práca je venovaná metodike learning designu. Práca je rozdelená na teoretickú a empirickú, teda na teoretickej rovine je opísané na čom je založený learning design, z čoho pozostáva, ako sa koncipuje. Empirická časť skúma tento model v praxi, opisuje ktoré jeho prvky sú v organizácii uplatňované a pri akých vzdelávacích aktivitách.
Klíčová slova:	Learning design, podnikové vzdelávanie, plánovanie vzdelávania, design vzdelávacej aktivity, analýza, learning experience
Title of Thesis:	Learning design
Annotation:	This bachelor thesis is devoted to Learning Design Methodology. The work is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part describes the basics of Learning Design, what it consists of and how it is conceived. The empirical part explores this model in practice. It analyses which elements of that model are in the organization applied and in which educational activities.
Keywords:	Learning design, corporate education, the planning of education, design of educational activity, analysis, learning experience
Názvy príloh väzaných v práci:	Vzor LX canvas Expertný rozhovor vlastnej konštrukcie

Počet literatury a zdrojů:	32
Rozsah práce:	60 s. (77172 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD	8
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	10
1.1 PRÍSTUPY KU VZDELÁVANIU ZAMESTNANCOV	10
1.2 OBLASTI VZDELÁVANIA	12
1.3 METÓDY VZDELÁVANIA	16
1.4 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA	18
1.4.1 <i>Design vzdelávacej aktivity</i>	20
1.4.1.1 Tvorba konceptu	22
2 LEARNING DESIGN	25
2.1 DESIGN THINKING	25
2.1.1 <i>Design thinking vo vzdelávaní</i>	27
2.2 LEARNING EXPERIENCE	28
2.3 LEARNING DESIGN PROCES	30
2.3.1 <i>Design workshopu</i>	32
2.4 METÓDY LEARNING DESIGNU	34
2.4.1 <i>Druhy metód</i>	34
3 EMPIRICKÁ ČASŤ	38
3.1 METODOLÓGIA	38
3.1.1 <i>Výskumné otázky a metódy zberu dát</i>	39
3.2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI XY A ANALÝZA VZDELÁVANIA V TEJTO SPOLOČNOSTI	40
3.2.1 <i>Analýza vzdelávacej akcie</i>	44
DISKUSIA	47
ZÁVER	50
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	51
ZOZNAM SKRATIEK	54
ZOZNAM SCHÉM	55
ZOZNAM PRÍLOH	56
PRÍLOHY	57

Úvod

Niekoľko posledných rokov môžeme sledovať veľký nárast a záujem o technológie a inovácie s nimi spojené v rôznych odvetviach. Po vypuknutí pandémie Covid-19 sa výrazne rozšíril homeoffice a s ním spojené rôzne komunikačné platformy ako Microsoft Teams, Zoom a iné. Vzdelávanie sa rovnako presunulo do tohto priestoru, a preto k nemu veľa vzdelávateľov muselo (ne)dobrovoľne pristúpiť a zžiť sa s novými technológiami, pretransformovať svoje vzdelávacie akcie. Výskum T-Mobile uskutočnený v apríli 2020 sa zaoberal prácou z domova v Českej republike počas pandémie a uvádza, že z domu pracovala približne jedna tretina ľudí v produktívnom veku. Agentúra STEM/MARK prichádza s rovnakými údajmi, navyše však uvádza, že z tejto jednej tretiny len 22% ľudí využívalo tento štýl práce neobmedzene aj pred pandemiou, 26% občas a 9% len výnimočne. Naopak 40% nemalo pred pandemiou prístup k práci z domova. Po zanalyzovaní primárnych dát výskumu vyšlo najavo, že každý desiaty zamestnanec nemal záujem o prácu na diaľku pred vypuknutím pandémie Covid-19. (Kyzlinková, Veverková, Vychová, 2020, s. 10-11, 14).

Ja som sa o nových prístupoch ku vzdelávaniu dozvedela prostredníctvom, teraz už mojej vedúcej práce, pani doktorke Bartoňkovej na jednej z jej prednášok. Táto téma ma veľmi zaujala, pretože v tom naozaj vidím budúcnosť či už firemného alebo všeobecne vzdelávania. Ako tému svojej práce som zvolila Learning design, ktorý je podľa mňa budúcnosťou firemného vzdelávania.

Cieľom tejto práce je identifikovať a popísať prvky learning designu v dvoch rovinách - v teoretickej a empirickej. Na teoretickej rovine popisujem na čom je learning design založený a empirická časť ho skúma v praxi v konkrétnej organizácii. Výskumná metóda, ktorú som zvolila je deskriptívna prípadová

štúdia. Pretože svojou komplexnosťou najlepšie dokáže pokryť problematiku, ktorou sa táto práca zaoberá. Ako výskumné otázky, ktoré podporujú dosiahnutie cieľa sú: Ako pristupuje daná firma k designovaniu vzdelávania pre svojich zamestnancov? Aký typ lektorov firma využíva (interných, externých)? Využívajú títo lektori metodológiu learning designu?

1 Teoretické východiská

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je identifikovať a popísať prvky learning designu, to znamená na teoretickej rovine opísať na čom je založený learning design, z čoho pozostáva, ako sa koncipuje. Tento cieľ bude v empirickej časti skúmaný v praxi, teda ktoré jeho prvky sú v organizácii uplatňované a pri akých vzdelávacích aktivitách, prípadne do akej miery je využívaný.

Learning design prináša netradičný pohľad na problematiku navrhovania vzdelávania, sústreďuje sa viac na jedinca v procese vzdelávania a zapája do neho viac inovácii a moderných technológií. Súčasťou teoretickej časti mojej práce je aj vysvetlenie prístupov, oblastí a metód podnikového vzdelávania, pre lepšie pochopenie a objasnenie samotného návrhu vzdelávania. V empirickej časti budem skúmať a identifikovať prvky learning designu uplatňovaných v konkrétnej firme.

1.1 Prístupy ku vzdelávaniu zamestnancov

Jedným z dôležitých faktorov vplývajúci na návrh vzdelávacej aktivity je poznať prístupy ku vzdelávaniu pracovníkov. Tieto prístupy sú základným odrazovým mostíkom pre plánovanie takejto aktivity, pretože sa už v tejto počiatkovej fáze profiluje jej charakter. Táto kapitola preto poskytuje teoretické východiská pre koncepciu learning designu.

Koubek (2007, s. 253-254) hovorí, že vzdelávanie pracovníkov je personálna činnosť zahrňujúca nasledovné aktivity:

- a) Prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, tzn. prehľbovanie pracovných schopností. Jedná sa o doškolenie, ktoré je najčastejšie sa

- vyskytujúcim vzdelávaním pracovníkov v organizácii. (longitudiálna flexibilita)
- b) Zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov v rámci iných pracovných pozícií rozširovaním ich pracovných schopností. (transverzálna flexibilita)
 - c) Rekvalifikačné procesy v organizácii, čiže preškolenia zamestnancov na povolanie, ktoré je potrebné pre danú organizáciu.
 - d) Prispôbovať pracovné schopnosti nových pracovníkov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta, používanej technike, technológii, štýlu práce v organizácii a pod. Noví pracovníci sa musia doškolovať, preškolovať a adaptovať na zvláštnosti, mechanizmus a kultúru organizácie. Tento proces sa nazýva orientácia pracovníka.
 - e) Formovanie pracovných schopností v rámci modernej personálnej práce prekračuje hranice obvyčajnej odbornej spôsobilosti a stále viac zahŕňa aj formovanie osobnosti pracovníka. Formovanie vlastností, ktoré sú významnou súčasťou medziludských vzťahov, ovplyvňujú chovanie, vedomie, a teda aj motiváciu pracovníka. Odrážajú sa aj vo vzťahoch na pracovisku, vplývajú na pracovný výkon.

Vzdelávanie pracovníkov je teda komplexná činnosť, ktorá zastrešuje viaceré činnosti. Zároveň ide o pružný proces, ktorý sa neustále vyvíja. Od počiatočnej orientácie pracovníka, cez rôzne flexibility až po rekvalifikáciu. Ide o proces dynamický, čo úzko súvisí aj s jeho navrhovaním. Meniace sa nároky na pracovníka sa premietajú aj do nárokov na samotný vzdelávací proces. Z tohto dôvodu je nutné poznať tieto aktivity, nároky ktoré spadajú pod personálnu činnosť, a teda na vzdelávanie pracovníkov a tomu podmieniť designovanie návrhu tohto vzdelávania.

S podnikovým vzdelávaním úzko súvisia aj jeho vývojové stupne. Súvisia s komplexnosťou a rozvinutosťou vzdelávania zamestnancov v organizácii.

Tureckiová (2004, s.89) popisuje tri vývojové stupne vzdelávania zamestnancov:

1. Organizácia jednotlivých vzdelávacích akcií ako reakcia na momentálne potreby jednotlivcov alebo firmy. Kvôli svojej nesystematickosti nemajú tieto akcie skutočný vzdelávací či rozvojový efekt.
2. Systematický prístup prepojujúci firemnú a personálnu stratégiu so systémom podnikového vzdelávania.
3. Konceptia učiacej sa organizácie, v ktorej sa pracovníci učia priebežne, a teda je zabezpečený kontinuálny rozvoj. Ide o cieľavedomý riadený proces, ktorý zabezpečuje aby učenie prebiehalo rýchlejšie ako zmeny vynútené okolím.

Úspešná a konkurencieschopná organizácia sa zameriava na kontinuálny rozvoj svojich zamestnancov, vzdelávanie nie je len jej reakciou na zmeny dejúce sa v jej okolí, ale zaujíma proaktívny postoj. To je jeden z dôvodov prečo je nevyhnutné klásť dôraz a investovať do vzdelávania.

Tieto vývojové stupne vzdelávania zamestnancov budú v empirickej časti kľúčové na popísanie stavu organizácie z hľadiska vzdelávania. Ako k nemu pristupujú, akým spôsobom ho realizujú, a teda aj navrhujú vzdelávanie.

1.2 Oblasti vzdelávania

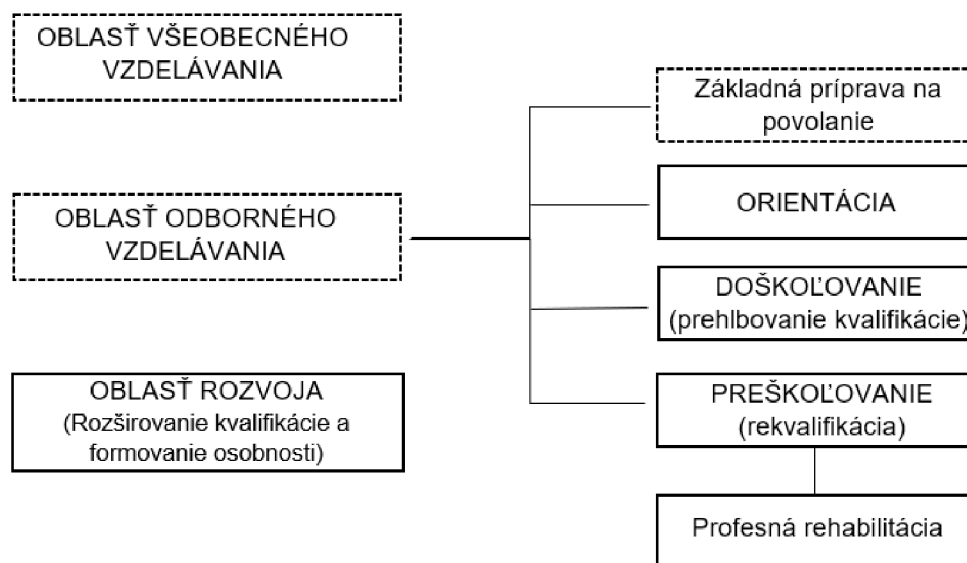
Pred samotným navrhovaním vzdelávania je potrebné sa zorientovať v jeho oblastiach. Ak rozmýšľame o koncipovaní vzdelávacej aktivity, základným teoretickým konceptom, z ktorého je potrebné vychádzať, sú jednoznačne oblasti, v ktorých je možné toto vzdelávanie realizovať. Každá oblasť sa od seba odlišuje, pre dizajnéra je nutné si uvedomiť, v ktorej oblasti sa

vzdelávajúci nachádzajú. Následne tejto skutočnosti podrobiť a prispôbiť vzdelávaciu akciu.

Človek sa formuje a vyvíja počas života aj po pracovnej stránke. V tejto súvislosti však treba odlišiť pojmy „formovanie pracovných schopností človeka“ a „formovanie pracovných schopností pracovníka“. Prvá zmienená možnosť je myslená všeobecne, a teda rozvíjanie pracovných schopností počas celého života, nie je dôležité v akej organizácii a z koho iniciatívy. V druhom prípade ide o aktivitu, ktorá je organizovaná a podporovaná konkrétnou organizáciou v rámci jej personálnej a sociálnej práce. Pri formovaní pracovných schopností človeka rozlišujeme 3 oblasti (Koubek, 2007, s. 254-257):

1. Oblasť všeobecného vzdelávania - oblasť, v ktorej sa utvárajú základné a všeobecné poznatky a zručnosti. Jedná sa teda o rozvoj človeka v sociálnej sfére. Zameriava sa na osobnostnú stránku a začlenenie jednotlivca do spoločnosti. Táto oblasť ide mimo organizáciu, o jej riadenie a kontrolu sa stará štát.
2. Oblasť odborného vzdelávania - taktiež nazývaná aj oblasť odbornej/profesijnej prípravy, vo svete označovaná ako training (širší zmysel slova). Táto oblasť sa týka priamo zamestnania a zahŕňa základnú prípravu na povolanie, doškolenie, preškolenie a patrí sem aj orientácia pracovníkov.
3. Oblasť rozvoja – osvojovanie zručností a schopností nad rámec svojho momentálneho pracovného zaradenia. Opäť sa vyskytuje možnosť pre rozvoj osobnosti v súvislosti s lepším plnením cieľov organizácie, zlepšeniu medziludských cieľov a taktiež pracovného potenciálu. Ide o celkový rozvoj kariéry pracovníka.

Schéma č.1: Systém formovania pracovných schopností človeka.



Zdroj: Upravené, Formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2007, s. 255)

Poznámka: V neprerušovaných rámkoch sú uvedené vzdelávacie/rozvojové aktivity, ktoré bývajú súčasťou vzdelávania pracovníkov v organizácii.

Za orientáciu, alebo inak nazývanú aj adaptáciu pracovníkov, považujeme prispôsobenie sa pracovným podmienkam, požiadavkám kladeným na výkon určitej pracovnej funkcie. Odohráva sa spravidla pri príchode nového pracovníka do organizácie, prípadne zamestnanec mení pracovné zaradenie v rámci organizácie.

Doškoloňovanie súvisí so zmenami v oblasti organizácie práce, zavádzaním nových štruktúr, technológií a pod. Ide teda o prispôsobenie zručností a vedomostí pracovníkov týmto novovzniknutým požiadavkám na výkon ich súčasnej práce.

Preškoloňovanie/rekvalifikácia sa aplikuje pri zmene pracovnej funkcie zamestnanca, kedy si osvojuje nové znalosti, zručnosti aj osobné vlastnosti.

Dochádza k nemu, ak organizácie prechádzajú reorganizáciou, reštrukturalizáciou vnútorných procesov. Taktiež štát (úrad práce) zasahuje a iniciuje tento proces presadzovaním aktívnej politiky zamestnanosti. Profesionálna rehabilitácia je osobitným prípadom rekvalifikácie, kedy zamestnancovi jeho zdravotný stav dlhodobo bráni vo výkone súčasnej pracovnej funkcie. Podstatou je preradenie tohto zamestnanca na novú vhodnú pracovnú funkciu. (Němec, 2008, s. 149)

Toto bolo teda základné delenie oblastí, v ktorých je možné sa vzdelávať. Smerodajná pre túto prácu je však oblasť odborného vzdelávania, teda tá časť, ktorá je súčasťou vzdelávania zamestnancov v organizácii. Môžeme ju systematizovať aj podľa vlastných kritérií. Často sa používa delenie podľa tvrdých a mäkkých kompetencií alebo formy, v akej sa vzdelávanie odohráva. Hroník (2007, s. 128-129) ho napríklad delí nasledovne:

- a) Funkčné vzdelávanie - má podobu odbornej prípravy, poskytuje zamestnancovi znalosti vykonávať svoju prácu štandardným spôsobom, spája sa často s certifikáciou.
- b) Doplnkové funkčné vzdelávanie - rozširujúce vzdelávanie, nad odborová príprava, prevyšuje funkčné vzdelávanie, pre každého pracovníka je individuálne. Spája sa so zákazkovým riešením.
- c) Manažérske vzdelávanie - má mnoho podôb, sústreďuje sa na rozvoj manažérskych spôsobilostí.
- d) Jazykové vzdelávanie
- e) IT školenie
- f) Účelové vzdelávanie - spája sa so vzdelávacími aktivitami zahrnutými v akčnom pláne, väčšina týchto aktivít sa sústreďuje na rozvoj mäkkých zručností.
- g) Školenie zo zákona - nie je voliteľné, vzdelávanie vyplývajúce zo zákona.

Existuje teda naozaj mnoho delení a podôb odborného vzdelávania. Každá organizácia podľa svojej profilácie a potreby využíva rôzne jeho formy. Vybrala som si ako príklad delenie podľa Hroníka. Pretože vzhľadom na cieľ tejto práce, toto delenie jednoducho a výstižne poukazuje na širokú škálu odborného vzdelávania.

Rozdiely medzi vyššie rozčlenenými druhmi vzdelávania sa môžu odraziť aj v rovine prvkov learning designu, čo mi môže pomôcť dosiahnuť cieľ práce, a teda identifikovať tieto prvky.

Pre každú túto uvedenú podobu vzdelávania sa bude líšiť aj design vzdelávacej akcie. Chcem teda touto kapitolou poukázať na fakt, že design vzdelávania tkvie v poznaní potrieb a situácie vzdelávaného, z čoho pozostáva jeho príprava a ako oblasti vzdelávania môžu prispieť k zmene jeho podoby.

1.3 Metódy vzdelávania

Na oblasti vzdelávania nepochybne nadväzujú jeho metódy. Ako príklad by som uviedla vyššie zmienené oblasti vzdelávania zamestnancov v organizácii od Hroníka. Je zrejmé, že pri jazykovom vzdelávaní bude použitá iná metóda, ako napríklad pri IT školení.

Návrh metód vzdelávania je súčasťou plánovania vzdelávacej akcie. Navyše v empirickej časti mojej práce budem skúmať model learning designu v praxi, teda ktoré jeho prvky uplatňuje daná organizácia, do akej miery a pri akých vzdelávacích aktivitách. Čo znamená, že budem zisťovať akým spôsobom vo firme navrhujú vzdelávanie, a teda aj aké metódy používajú. Preto táto kapitola nachádza opodstatnenie v teoretickej časti.

Existuje teda množstvo rôznych vzdelávacích metód využívaných v podnikovom vzdelávaní, a teda aj ich delení podľa najrôznejších kritérií. Pre

účely tejto práce sa mi zdalo najvhodnejšie delenie podľa Koubka, práve pre spôsob, akým ich rozdelil. Pri designovaní a plánovaní vzdelávacej aktivity je toto použité kritérium delenia kľúčové, pretože niektoré metódy počítajú s bežným pracovným nasadením, pri iných je potrebné brať do úvahy napríklad zvýšenie nákladov na zaistenie priestoru pre vzdelávaciu akciu, prípadne časové možnosti účastníka vzdelávacej akcie.

Koubek (2007, s. 265-273) teda tieto metódy radí do dvoch skupín:

1. Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce, inak nazývané aj "on the job" metódy. Vhodnejšie pre vzdelávanie robotníkov. Patrí sem napríklad inštruktáž pri výkone práce, coaching, mentoring, counselling, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce a pracovné porady.
2. Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska, alebo aj "off the job" metódy. Vhodnejšie pre vedúcich pracovníkov a špecialistov. Môžeme sem zaradiť napríklad prednášku, prednášku spojenú s diskusiou, demonštrovanie (názorné vyučovanie), prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácie, hranie rolí, assessment/development centre (diagnosticko-výcvikový program), outdoor training/learning (učenie sa hrou či pohybovými aktivitami), e-learning.

Samozrejme v praxi sa využívajú obe metódy pre vzdelávanie všetkých kategórii pracovníkov. Záleží od náplne práce zamestnanca. Rozdiel spočíva v stále rastúcej tendencii vzdelávať manažérov a špecialistov na pracovisku, a teda prehĺbovať praktickú stránku. Naopak tendencie vzdelávať robotníkov mimo pracoviska sa prejavili len v malej miere.

1.4 Systém podnikového vzdelávania

Learning design, v zmysle designu vzdelávacej aktivity v prostredí firemného vzdelávania je využívaný pri plánovaní vzdelávania v systéme podnikového vzdelávania. Ako píše Bartoňková (2010, s. 113) plán vzdelávania vzniká identifikáciou medzi tým, čo je od pracovníkov požadované v zmysle výkonu a aká je realita ich výkonu. Tento plán poskytuje odpovede na otázky tém vzdelávania, cieľovej skupiny vzdelávacej akcie, kde sa uskutoční kedy, atď. Tieto otázky sú kľúčové aj pri designe konkrétnej vzdelávacej aktivity.

Nejde teda o samostatnú akciu, ale je súčasťou komplexnejšieho procesu. Táto kapitola teda poskytuje náhľad na tento proces, objasňuje na základe čoho vlastne designovanie vzdelávacej akcie vzniká a ktoré aktivity naň nadväzujú. Ide o zasadenie mnou popisovanej aktivity do širšieho teoretického kontextu, ktorý osvetľuje fungovanie podnikového vzdelávania ako celku.

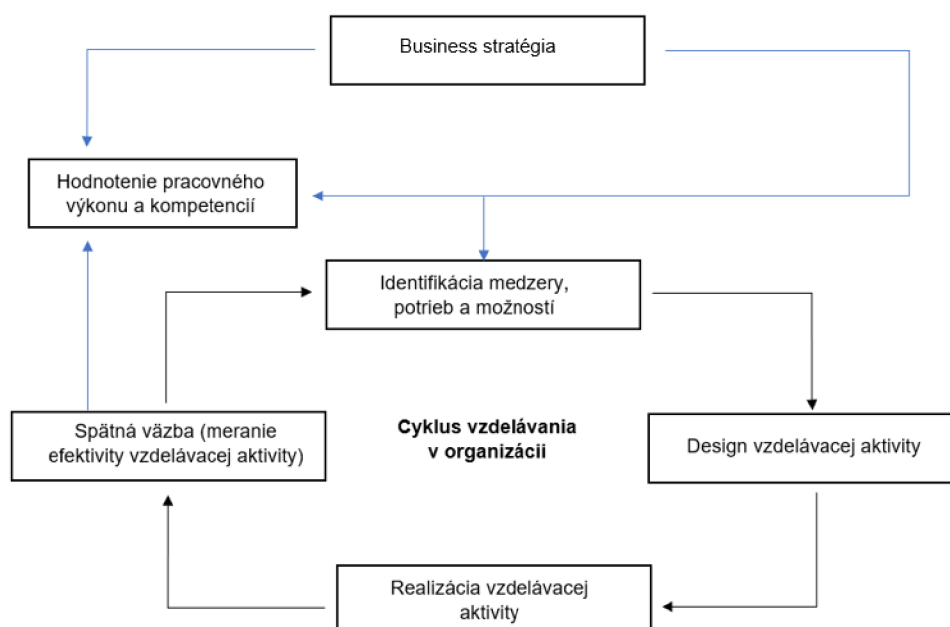
Základnou úlohou systému podnikového vzdelávania je umožniť zamestnancom podniku kontinuálne rozširovať a obohacovať rozsah a štruktúru poznatkov, získavať špecifické zručnosti späté s konkrétnym pracovným miestom a zabezpečovať osobný rozvoj pracovníkov. Za hlavný cieľ tohto vzdelávania môžeme považovať zvyšovanie výkonnosti zamestnancov, čo pozitívne ovplyvňuje konkurencieschopnosť, zvyšuje sa prosperita podniku a miera naplňovania cieľov podnikovej stratégie. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82) Čiže systém podnikového vzdelávania umožňuje organizácii systematicky vzdelávať svojich zamestnancov, a teda predstavuje základ pre vznik učiacej sa organizácie, ktorá už bola spomínaná v prvej kapitole tejto práce.

Hroník (2007, s. 133-134) hovorí o tzv. cykle vzdelávania, schéme jednotlivých vzdelávacích aktivít. Je koncipovaná na základe dohody o rozvoji a cieľoch rozvoja v nadväznosti na biznis stratégiu. Taktiež je tento cyklus pevne spätý

s hodnotením pracovníkov, pretože na jeho základe je možné koncipovať vzdelávanie. Skladá sa zo 4 fáz:

1. Identifikácia medzery, potrieb a možností
2. Design vzdelávacej aktivity
3. Realizácia vzdelávacej aktivity
4. Spätná väzba

Schéma č.2: Cyklus vzdelávania pracovníkov v organizácii.



Zdroj: Upravené, Identifikace rozvojových potřeb (Hroník, 2007, str. 135)

Jedná sa o systematický prístup k vzdelávaniu, pretože existuje logický vzťah medzi navzájom súvisiacimi štádiami, ktorý začína procesom identifikácie potrieb a možností, pokračuje plánovaním/designom, realizáciou a hodnotením/spätnou väzbou vzdelávania. Každé toto spomenuté štádium sa dá ďalej rozpracovať podľa konkrétnych potrieb firiem a organizácií. Základom systému podnikového vzdelávania je odstraňovanie rozdielu

medzi tým, čo máme k dispozícii, a tým, čo je potrebné pre organizáciu. (Bartoňková, 2010, s. 108, 110)

Ako bolo teda spomenuté vyššie, moja práca sa zaoberá druhou spomenutou fázou. V predchádzajúcich kapitolách som sa snažila popísať východiská, z ktorých design vychádza, ktoré sú preň podstatné. Všetky tieto teoretické znalosti budú v nasledujúcej empirickej časti elementárne pre popis nastávajúcej situácie v skúmanej organizácii. V tejto kapitole som sa snažila preukázať najmä jej prepojenie s inými aktivitami v systéme podnikového vzdelávania.

1.4.1 Design vzdelávacej aktivity

Táto podkapitola je venovaná designu vzdelávacej aktivity ako jednej časti systému podnikového vzdelávania. Je teda nadväzujúcim krokom po identifikácii medzier a potrieb vo vzdelávaní. Podľa Kucharčíkovej s Vodákom (2011, s. 95) výsledkom tejto identifikácie je zoznam vzdelávacích a ďalších potrieb zamestnancov a návrh vzdelávacieho programu, prípadne návrh riešenia novo nájdených problémov a potrieb.

Vzhľadom na cieľ mojej práce v teoretickej časti, a to vysvetliť koncept learning designu, je nutné sa zamerať a objasniť jednotlivé zložky, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou procesu navrhovania vzdelávania ako takého, teda ako časti systému vzdelávania. Pri plánovaní a tvorení vzdelávacích akcií je jedným z prvých krokov formulovanie ich cieľov. Hroník (2007, s. 144) hovorí, že ak poznáme predmet plánovanej vzdelávacej aktivity a rovnako jeho príjemcov, ďalším krokom je teda vymedziť a jasne formulovať cieľ, ktorý zahŕňa všetky náležité potreby tejto aktivity. Pri formulácii rozlišujeme pracovný a rozvojový cieľ, ktoré však musia byť previazané. Rozvojový cieľ je prostriedkom k dosiahnutiu toho pracovného. Ciele, ktoré sú ľahko ohraničiteľné a definovateľné, môžeme pri prehodnocovaní zamerania

vzdelávacej akcie zaradiť do skupiny „mimo chodu“. Náročnejšie ciele s rôznymi nadväznosťami radíme do programu „za chodu“, prípadne ich kombináciu.

Ciele sú potrebné nielen pre samotnú vzdelávaciu akciu, ale ich správne stanovenie priamo ovplyvňuje aj jej účastníkov. „Pri stanovovaní cieľov vzdelávania je potrebné sústrediť sa na osobnosť vzdelávaného, na to, čo by mal poznať, čo by mal vedieť vykonávať a aké postoje a správanie by mal získať.“ Matulčíková s Matulčíkom (2009, s.74) ďalej dodávajú, že na tomto základe je možné členiť ciele do troch kategórií:

- Kognitívne (poznávacie) – prehĺbenie vedomostí
- Afektívne (postojové) – emocionálna stránka
- Psychomotorické (výcvikové) – zamerané na praktický výkon

Ciele majú aj základné funkcie, ktoré sú zároveň ukážkou prečo sú v praxi tieto ciele nevyhnutné (Urban, 2003, s. 116):

- Udávajú smer – vízie dávajú organizácii základný smer a zmysel jej činnosti.
- Stanovujú, čo už bolo dosiahnuté – cieľ ako míľnik na ceste k dosiahnutiu firemnej vízie, poskytuje spätnú väzbu o dosiahnutých cieľoch.
- Definujú úlohu jednotlivých osôb – stanovenie cieľov definuje úlohy a tých, ktorí ich budú vykonávať, tzn. čo organizácia očakáva od každého svojho zamestnanca.
- Motivujú – motivácia je posilnená vidinou dosiahnutia cieľa.

Je teda dôležité mať jasne stanovený cieľ vzdelávania, pretože jeho vyššie spomenuté funkcie sú zásadné pre samotnú akciu a jej efektivitu. Členenia cieľov sú užitočné pri navrhovaní vzdelávania z dôvodu, že pri ich stanovovaní je možné sa zamerať na oblasť, na ktorej má byť vzdelávanie

postavené. Teda či nám ide skôr o prehĺbenie vedomostí, emočnú stránku alebo výkon.

Dizajnér sa pri klasickom ponímaní navrhovania vzdelávania okrem formulácie cieľov zameriava aj na tzv. 5 elementov designu. Tieto elementy sú vlastne komponenty, ktoré tvoria jadro vzdelávacej akcie. Pri jej navrhovaní je dôležitý ich akcent, teda ich zohľadnenie a zameranie sa na ne. Hroník (2007, s. 146) popísal týchto 5 prvkov nasledovne:

- Kontext
- Študent
- Lektor a interakcia
- Téma, obsah a jeho štruktúra
- Prostredie

Kontext zahŕňa spoločnosť, kultúru, firmu a jej stratégie. Samozrejme východiskom je už vyššie spomenutá identifikácia medzier a potrieb. Dôležité je poznať účastníkov (študentov) vzdelávacej aktivity, ujasniť si homogenitu či heterogenitu skupiny. Nadväzuje na to didaktika, stratégie a taktiky učenia, typ lektorovania. Tému prispôsobujeme aj typ prostredia, ktoré môže byť virtuálne (e-learningové), outdoor, či ich rôzne kombinácie.

Pri elemente študent môžeme ešte hovoriť o stanovení profilu účastníka a absolventa. Aby bolo možné správne nastaviť vzdelávanie, je nutné definovať profil účastníka, čo je vlastne súbor požadovaných vstupných znalostí, zručností a kompetencií, prípadne predpokladov s ktorými tento účastník do vzdelávacej akcie vstupuje. Profil absolventa zasa odráža, ako by mal ideálne účastník vzdelávacej akcie vyzeráť po jej skončení. (Bartoňková, 2010, s. 145)

1.4.1.1 Tvorba konceptu

Na všetky predošlé kroky logicky nadväzuje samotná tvorba konceptu. Ide o predstavu ako budú jednotlivé vzdelávacie aktivity poprepájané a ako za sebou budú nasledovať v čase. Navrhovanie programu vzdelávania si vyžaduje taktiež vymedziť dĺžku ich trvania a vybrať metódy a formy, ktoré budú využívané. Tými som sa zaoberala v kapitole Metódy vzdelávania. Všetky tieto prvky sa spájajú a vo výsledku je možné vytvoriť harmonogram vzdelávacej akcie. (Hroník, 2007, s. 147-148, 150) Tvorba konceptu je základom pri akomkoľvek type designovania vzdelávania, špecifickým typom learning designu sa zaoberám v ďalších kapitolách.

Kachňáková (2007, s. 113) to opisuje nasledovne: „Stanovenie obsahu vzdelávacieho programu a cieľovej skupiny účastníkov je determinované potrebou vzdelávania a konkrétnymi vzdelávacími cieľmi. Z hľadiska efektívnosti vzdelávacieho procesu odporúčajú sa skôr menej početné skupiny (10-25 osôb) s rovnorodým zložením (rovnaká hierarchická úroveň ich pôsobenia). Dĺžka vzdelávacieho programu by mala byť adekvátne náročnosti jeho obsahu.“

Koncept je ďalší komponent dôležitý pri navrhovaní vzdelávania. Aj v tejto podkapitole sú okrajovo spomenuté práve metódy vzdelávania, pretože sa v tomto kroku zvažujú a vyberajú. Významnými činnosťami pri tvorbe konceptu sú plánovanie a logické uvažovanie, vďaka ktorým je celý proces efektívny a logicky vystavaný.

Hroník (2007, s. 156) hovorí aj o tzv. 3P. Teda, že nami vytvorený harmonogram je zložený z vyučovacích blokov. A každý tento designovaný blok by mal obsahovať tieto tri prvky:

- Posolstvo (je potrebné, aby zaznelo aspoň jedno silné posolstvo)
- Príklad z praxe (každá téma by mala byť prepojená s praktickým príkladom)

- Prekvapenie (mnoho podôb, cez príbeh až po názornú ukážku)

Taktiež spomína nutnosť logickej výstavby a rytmus rozvojových a vzdelávacích aktivít. Rytmus je daný striedaním rôznych aktivít, ale aj ich rozmiestnením v čase, v priebehu dňa. Teda samotná tvorba konceptu vzdelávacej aktivity a jej harmonogramu má svoje zásady a je pri nej dôležité zohľadňovať viaceré prvky.

V predošlých kapitolách som sa vzhľadom na svoj cieľ práce snažila objasniť teoretické východiská, z ktorých dizajnér pri navrhovaní vzdelávania čerpá informácie. Taktiež túto aktivitu zasadiť do kontextu podnikového vzdelávania a následne viac priblížiť samotný proces designovania. Vyzdvihnúť dôležité oporné body v konštrukcii a tvorbe jeho kontextu. Tieto poznatky boli aplikovateľné všeobecne, na návrh každej vzdelávacej aktivity. V nasledujúcej kapitole sa už zameriam na samotný learning design, ktorého základňa je odvodená z vyššie uvedeného, ale snaží sa odstraňovať neefektívnosti, ktoré v určitých smeroch z popísaného „tradičného“ navrhovania plynú.

2 Learning design

Learning design predstavuje inováciu posledných rokov v oblasti navrhovania vzdelávania. Ako popisuje Frk (2018a, s. 8–9), ide o metodiku, ktorá je určená pre inovatívny a kreatívny návrh vzdelávania, ktorú môžeme použiť pri plánovaní určitého typu vzdelávacích akcií. Dlhodobým problémom vzdelávania dospelých je praktická aplikácia andragogických poznatkov. Vo výsledku je toto vzdelávanie neefektívne a ťažkopádne. Ďalej vysvetľuje:

Learning design je považovaný za proces navrhovania vzdelávania (pokiaľ možno) v čo najširšom zábere. Znamená to, že mimo samotného vzdelávania (príprava vzdelávacieho obsahu, didaktika, formy a metódy, evaluácia), venuje pozornosť kontextu a tiež technológiám, inováciám, vzdelávaciemu prostrediu (fyzickému aj online), personalizácii, individualizácii, zapojeniu zainteresovaných strán, a to všetko za využitia designových metód a postupov. (Frk, 2018a, s. 9)

Learning design predstavuje teda nový smer a ponúka flexibilnejší spôsob vzdelávania. Nie je zaťažovaný a odkázaný na pasívne prijímanie informácií, kladie dôraz na využiteľnosť informácií po ukončení vzdelávania. Spája kreativitu a technologické vymoženosti, ktoré dnešná doba ponúka. Preto sa zrejme tento koncept navrhovania vzdelávania stáva čoraz populárnejší vo svete a osvojuje si ho stále viac organizácii.

2.1 Design thinking

Jedným z aspektov uplatňovaných v rámci learning designu je bezpochybne design thinking. Tvorí základ pri navrhovaní vzdelávania, je dôležitý aj v snahách o prepojenie inovácii a edukatívneho prostredia.

Design thinking, alebo v preklade designové myslenie, je špecifický prístup slúžiaci k riešeniu problémov a k inováciám. Paul Colinvaux (in Dorst, 2018) toto myslenie popísal v kontexte „dizajnového problému“ rastlín v strede oceánu. Problémom pre život rastlín je oceán, ktorý by sme mohli prirovnať k púšti s obrovským množstvom živín, ktoré klesajú hlboko na dno, pretože sú ťažšie ako voda. Slniečne svetlo potrebné pre život je dostupné iba niekoľko metrov pod hladinou. Problém dizajnu teda spočíva v tom, ako spojiť energiu a živiny. Dizajnérske myslenie je podobné, pomáha pochopiť svet vytvorený človekom. Očami dizajnéra získate predstavu o tom ako veci fungujú, ale aj prečo tak fungujú. Dizajnové myslenie je spôsob ako sa pozeráť, ako byť viac aktívne zapojený do okolitého sveta než väčšina ľudí. (Dorst, 2018, s. 169)

Design thinking kombinuje metódy a nástroje rôznych disciplín. Jedná sa teda o medziodborový prístup aplikovateľný do rozličných oblastí a organizácii. Tento prístup v sebe kombinuje zbiehavé a rozbiehavé myslenie. Vo fáze rozbiehavého myslenia dochádza k tvorbe nových nápadov a v zbiehavej fáze zasa k výberu najvhodnejšieho riešenia. (Ondrášková, 2017, s. 30) Kombinácia produkcie nápadov a vo výslednej fáze výberu ideálneho riešenia robí toto myslenie veľmi efektívnym a využiteľným nie len pre learning design.

Pri pojme design thinking je určite dôležité spomenúť aj designérsku spoločnosť IDEO, ktorá spopularizovala tento koncept. Na rozdiel od ostatných firiem dali priestor expertom z rôznych oblastí a výsledný efekt bol veľmi pozitívne hodnotený. Išlo o odborníkov z oblastí antropológie, obchodnej stratégie vzdelávania a zdravotnej starostlivosti. (Turek, 2018, s. 17) Táto spoločnosť vo veľkej miere prispela k rozvoju a spopularizovaniu tejto koncepcie, ktorá sa prenáša a je využívaná aj vo vzdelávacej sfére.

2.1.1 Design thinking vo vzdelávaní

Jeden z dôvodov, prečo je toto myslenie opodstatnené vo vzdelávaní je už vyššie zmienený prístup. Na rozdiel od tradičného modelu vzdelávania, designové myslenie vťahuje vzdelávaného do centra diania. Inovatívne pristupuje ku koncepcii vzdelávacej aktivity a dokáže flexibilne odpovedať na výzvy, ktoré dnešný svet prináša. Čo je vlastne princípom aj samotného learning designu. Ak vychádzame z cieľa teoretickej časti tejto práce, learning design pozostáva významnou časťou z design thinkingu.

Průcha s Veteškom definujú androdidaktické princípy ako:

Všeobecné požiadavky na výučbový (didaktický) proces, ktorými sa riadi vzdelávateľ dospelých (andragóg, tútor, lektor), účastník vzdelávania a odborník (organizačný pracovník, manažér) pripravujúci vzdelávací program. Medzi hlavné princípy patrí vedeckosť, aktuálnosť a orientácia na prax. Ďalšie princípy majú vzťah k samotnému vyučovaniu (ide o názornosť, participáciu, aktivitu, motiváciu). (Průcha, Veteška, 2012, s. 35).

Z tejto definície plynie opodstatnenosť a jednoznačný prínos tohto myslenia aj vo firemnom či inom vzdelávaní dospelých. Zdôraznila by som najmä zmienený vzťah k vyučovaniu, keďže cieľom designového myslenia je zlepšiť a pomocou inovácii v technologickom odvetí pozdvihnúť tieto princípy na vyššiu, modernejšiu úroveň. IDEO (2013) v svojej publikácii popisuje toto myslenie ako druh mentality, ktorá vychádza z človeka. Nachádzame v nej teda prvky empatie a porozumenia potrebám, ktoré ľudia cítia a ich motivácii. Taktiež je založená na spolupráci, čo prináša pestrosť názorov a kreativity. Ďalším atribútom je optimizmus, ktorý vychádza z presvedčenia, že všetci môžu byť tvorcami zmeny. Bez ohľadu na veľkosť problému, nedostatok času alebo nízky rozpočet. Poslednou charakteristikou je experimentálnosť, čo znamená, že toto myslenie umožňuje robiť chyby. Odstraňuje očakávania, že

vzdelávatelia usilujú o dokonalosť a nechávajú im priestor experimentovať, riskovať, zavádzať zmeny. Designérske myslenie teda ponúka vieru v nové a lepšie veci, ktoré sú dosiahnuteľné každým z nás.

Toto myslenie je dôležitou súčasťou learning designu, ako daný dizajnér vôbec premýšľa o vzdelávaní a ako tieto myšlienky prevádza do praxe. Jeho mindset¹ vie do veľkej miery ovplyvniť kvalitu vzdelávacej akcie, práve cez vyššie zmienené atribúty. Navrhovanie vzdelávania prostredníctvom learning designu je neodmysliteľne späté s designovým myslením, ktoré je jeho základným pilierom, bez ktorého by sa tento design nezaobišiel.

IDEO (2013) v svojej publikácii uvádza aj oblasti v kontexte vzdelávania, kde môžeme uplatniť toto myslenie:

- Kurikulum (designovanie a vývoj vzdelávacích skúseností)
- Priestor (vzdelávacie prostredie)
- Procesy a nástroje (školské programy a skúsenosti)
- Systémy (systémové stratégie, ciele a politiky)

2.2 Learning experience

Neoddeliteľnou súčasťou learning designu je learning experience, čo by sa dalo preložiť ako vzdelávacia skúsenosť, zážitok spojený so vzdelávaním. V zahraničných zdrojoch sa dokonca o learning designe hovorí ako o learning experience design, čo len zdôrazňuje a podčiarkuje dôležitosť prítomnosti LX² v tomto koncepte navrhovania vzdelávania. V zahraničí napríklad funguje platforma LXD.org (2021), ktorú založil holandský learning dizajnér Niels

¹ Anglický termín pre nastavenie mysle, mentalitu

² skratka pre learning experience

Floor a na začiatku slúžila ako zdroj pre jeho študentov. Neskôr prerástla do LX design komunity fungujúcej na globálnej úrovni.

LX je prakticky každá skúsenosť, z ktorej sa učíme. Nezáleží na mieste, ani na situácii. Môže ísť o spontánnu situáciu, ale aj o dopredu pripravenú a navrhnutú (zámerné vzdelávanie). Podstatou je uvedomiť si, že k LX môže dochádzať kdekoľvek a akokoľvek, čo podporuje kreatívnu slobodu pri navrhovaní vzdelávania. (LXD.org, 2021) Peters (2014) popisuje LX ako umbrella term³, ktorý pokrýva rôzne prvky tvoriace prostredie, v ktorom sa jedinec má možnosť niečo naučiť.

Frk (2018b) hovorí, že môže ísť aj o samotný zážitok z učenia. Hovorí o tzv. kognitívnom orgazme, ktorý je možné zažiť pri vrcholnom zážitku/skúsenosti. Čiže ide o nejaké potešenie alebo uspokojenie, ktoré je možné zažiť v momente ak niečo pochopíme, niečo sa naučíme. Existuje samozrejme množstvo chápania tohto pojmu. Ústrednou myšlienkou vystihujúcou tento pojem je, že všetko čo zažívame je vo svojej podstate učenie, pretože je tá situácia pre nás formujúca, ovplyvňuje nás.

Ako pomôcka pri aplikovaní niektorých zložiek learning designu do praxe slúžia rôzne nástroje. Learning experience canvas je jedným z týchto nástrojov. Je používaný pri navrhovaní vzdelávania, umožňujúci pomocou LX nadesignovať čo najkvalitnejšie vzdelávanie. Learning design ako nová cesta navrhovania vzdelávania je preto s týmto nástrojom oveľa ľahšie uskutočniteľná. Je pomocníkom práve pri zostavovaní štruktúry a vizualizácii priebehu kurzu alebo iného typu vzdelávacej aktivity, ktorá je pripravovaná. Formát tohto nástroja je teda plátno slúžiace ako predloha. Je rozdelené do niekoľkých kategórií, ktoré sa spájajú s cieľmi a miestom vzdelávania, ľuďmi (účastníkmi), zdrojmi a stratégiou. V tejto predlohe sa nachádzajú kľúčové

³ anglický výraz, ktorý znamená zastrešenie širokej škály pojmov patriacich do spoločnej kategórie

slová, ktoré pomáhajú vytvárať dôležité otázky, na ktoré je nutné poznať odpoveď pred začatím vzdelávania, aby bolo navrhnuté čo najefektívnejšie. Z každej tejto kategórie sa vytvoria výstupy a ich spojením vzniká ucelený pohľad na finálny projekt vzdelávacej akcie. Pre lepšiu vizualizáciu a pochopenie som toto plátno uviedla na konci tejto práce (príloha č. 1).

Význam a opodstatnenie tohto nástroja by som podporila ešte uvedením 5 hlavných dôvodov, prečo tento nástroj pri designovaní používať, ktoré sumarizuje platforma LXD.org (2021):

1. Štruktúra – jasnosť, prehľadnosť, možnosť postupovať krok po kroku, prípadne si upraviť poradie podľa vlastných potrieb alebo preferencií
2. Prehľad – existuje obrovské množstvo informácií a vyznať sa v nich nie je vždy jednoduché a bez prehľadu sa ťažko drží krok
3. Rozhodovací proces – všetky potrebné informácie sú na jednom mieste, štruktúrne a logicky usporiadané, čo uľahčuje výber správnej možnosti pre vlastnú vzdelávaciu akciu
4. Jednoduchosť používania – pri tomto nástroji sú potrebné len pero a papier, čo svedčí aj o jeho dostupnosti a odporúča sa dokonca používať v skupinách, čo prispieva pluralite názorov a aj napriek väčšiemu množstvu prispievateľov, je zachovaná prehľadnosť
5. Univerzálnosť – nezáleží na type vzdelávacej situácie, tento nástroj je univerzálne aplikovateľný, taktiež sa dá použiť napríklad na analýzu vzdelávacej aktivity

2.3 Learning design proces

Jedným z cieľov tejto práce je opísať, z čoho learning design vlastne pozostáva, na čom je založený. Learning design ako novodobý návrh vzdelávania má prirodzene aj svoje fázy. Frk (2018a, s. 9) ich popisuje nasledovne:

1. Poznávanie
2. Analýza
3. Navrhovanie
4. Testovanie

V poznávacej fáze dochádza ku nazhromaždeniu čo najviac relevantných informácií súvisiacich so vzdelávaním. Je dôležité preskúmať čo najdôkladnejšie oblasť, v ktorej sa vzdelávanie ide odohrávať. Čím viac dát a údajov sa podarí nazbierať, tým disponujeme širšími znalosťami, čo prispieva ku skvalitneniu vzdelávacieho procesu a vzdelávania samotného.

Pri druhej fáze dochádza k analýze zistených dát, to znamená k ich vyhodnocovaniu, triedeniu a spracovaniu. Na LXD.org (2021) sa píše o dvoch oblastiach, ktoré by sa mali v tomto kroku zohľadniť. Prvou je samotný vzdelávajúci sa, pre ktorého je celé vzdelávanie navrhované. Aspoň čiastočné poznanie publika pozitívne ovplyvňuje želaný výsledok. Druhou oblasťou je výsledok vzdelávania. Ten hovorí o tom, čo si jedinec odnesie z tejto skúsenosti, ako je to pre neho vo výsledku cenné a dôležité, prípadne uplatniteľné po vzdelávacej akcii. Tieto oblasti pomáhajú rámcovať nazbierané informácie, čo tvorí podklad pre tretiu fázu procesu.

Tretou, kreatívnou fázou je navrhovanie. Výsledkom je jeden alebo viacero prototypov, ktoré sú následne testované. Ide teda o navrhovanie riešenia, ktoré už dostáva jasnú štruktúru a koncepciu.

Štvrtou fázou je teda samotné testovanie vytvoreného prototypu, ktorá ale nezakončuje celý proces. V tejto fáze sa objavuje veľa nových poznatkov a podnetov, ktoré spúšťajú celý proces odznova. Celý tento cyklus môže teda prebehnúť niekoľkokrát, kým príde požadovaný výsledok. (Frk, 2018a, s. 9)

Jednou z foriem, ktorou je možné uskutočniť tento proces je napríklad workshop.

2.3.1 Design workshopu

Mojou úlohou je v tejto práci opísať na teoretickej rovine taktiež aj ako sa learning design koncipuje. Keďže workshop je jednou z jeho foriem, rozhodla som sa to ilustrovať na jeho príklade.

Workshop je Pedagogickým slovníkom definovaný ako forma organizácie kurzu alebo pracovnej skupiny (Průcha, Walterová & Mareš, 2013, s. 54) Koubek (2007, s. 271) ho zasa napríklad radí medzi metódy vzdelávania mimo pracoviska. V rámci zjednotenia terminológie používam vymedzenie Pedagogického slovníka, a teda workshop je jednou z foriem akou môžeme uskutočniť learning design. Metódam je venovaná nasledujúca samostatná kapitola, preto pre sprehladnenie a väčšiu zrozumiteľnosť využijem termín forma.

Podstatou workshopu je identifikácia, skúmanie a hľadanie riešenia problému. Prínosom je skúmanie problému/problémovej situácie v reálnom kontexte. Čiže dôležité je pozadie, sociálne-psychologická situácia, ktorá sa s problémom spája. Workshop je zameraný na vysokú participáciu účastníkov, tímové nasadenie a vyznačuje sa časovou náročnosťou. Vyžaduje prípravu a to aj v kontexte špeciálneho vybavenia, materiálov, atď. (Barták, 2008, s. 140) Organizácia tejto formy kurzu spočíva v nácviku zručností, komparácii názorov a skúseností účastníkov. Ďalším zo znakov je krátkosť, ale zato intenzívnosť kurzu. Ten má nejaký konkrétny zámer a cieľom je zisk nových skúseností a pohľadov, ale dôraz je kladený na praktické zručnosti v danej oblasti. (Votrubová, 2014, s. 11-12)

Spojenie praktických zručností, tímového nasadenia a intenzívneho vzdelávacieho zážitku sú ideálne podmienky pre testovanie vzdelávania. Model takéhoto workshopu by mal vyplývať z jednotlivých krokov. Tie by sa dali vyjadriť pomocou anglického I DO ART (Fantastic Studios, 2021):

- Intentions alebo zámery – Čo chceme dosiahnuť, zmeniť, urobiť?
- **Desired Outcomes** alebo očakávané výstupy – Čo má byť výsledkom a aký bude jeho dopad?
- Agenda alebo program – Čo bude obsahom?
- **Roles/Rules/Responsibilities** alebo role, pravidlá, zodpovednosti – Kto čo bude mať na starosti a aké sú pravidlá?
- Time alebo čas – Koľko času to celé zaberie?

Jednou z možností ako inovatívnym spôsobom naplánovať a zrealizovať workshop je nástroj Methodkit. Ide o sadu kariet, ktorá má pomôcť vzdelávateľovi, alebo teda dizajnérovi, pozrieť sa na problematiku z iného pohľadu, poskytuje rozhľad a pokrýva široké spektrum rôznych zákutí problému. Tieto karty sú koncipované veľmi jednoducho, aby užívateľa príliš nerozptyľovali. Existujú rôzne druhy týchto kariet, nie len ohľadom plánovania workshopu, ale aj rôznych projektov, rozvojov tímu, plánovania výučby, vývoju produktov, ale napríklad aj poskytujú návod ako začať so Startup-om⁴. Taktiež je množstvo spôsobov ako tieto karty používať, či už s pomocou hracích máp, vytváraním myšlienkových máp, prípadne ich len položiť na stôl a začať diskusiu. Vnášajú do workshopu veľký potenciál a záleží len na kreativite návrhára ako Methodkit využije pre svoj zámer. (METHODKIT, 2021)

Sada kariet Methodkit je samozrejme len jeden z veľkého spektra pomôcok alebo nástrojov, ktoré je možné pri workshope použiť. Vybrala som tento nástroj účelne, pretože v českom vzdelávacom prostredí, a teda najmä v literatúre, sa mu autori zatiaľ nijako extra nevenujú. Vzhľadom na povahu mojej práce orientovanej na inovácie a nové pohľady na vzdelávanie, je práve tento nástroj z môjho pohľadu veľmi vhodný a stojí za zmienku.

⁴ Novo vznikajúci projekt alebo firma

2.4 Metódy learning designu

Metódy rozhodne patria k vzdelávaniu aj k jeho návrhu. Ak by som túto kapitolu mala vzťahovať k cieľom práce, learning design pozostáva aj z metód. Metódy vzdelávania boli spomenuté už v predošlej kapitole 2.3. Boli to metódy spojené s podnikovým vzdelávaním zamestnancov. Metódy learning designu sa však líšia vo funkcií. Ich primárnym cieľom nie je vzdelávať zamestnancov v určitej oblasti, ale pomáhať dizajnérom pri navrhovaní vzdelávacieho procesu, aby bol navrhnutý čo najvhodnejšie pre potreby účastníkov vzdelávacej akcie. Tieto metódy sú koncipované v duchu inovácii a kreatívneho prístupu, prípadne sú kombinované s využitím technológií. Logicky teda vychádzajú z definície samotného learning designu.

2.4.1 Druhy metód

V tejto podkapitole sa budem snažiť jednotlivé metódy priblížiť. V empirickej časti práce sa budem zaoberať hľadaním prvkov learning designu v konkrétnej firme. Využitie niektorej z nasledujúcich metód bude nepochybne jedným z hľadaných prvkov.

Rozhodla som sa ich tematicky rozdeliť podľa toho, v ktorej fáze procesu navrhovania vzdelávania je vhodné ich použiť. Jednotná klasifikácia metód neexistuje, delia sa pomocou rôznych kritérií. Jedným z hlavných kritérií pre voľbu metód je charakter učebných cieľov, teda o aplikáciu vedomostí v konkrétnej situácii. (Bartoňková, 2010, s. 151-152) Pri zostavovaní designu ide o zásadné kritérium, pretože prechádza jednotlivými fázami, s ktorými tieto metódy musia vytvárať syntézu. Aby bola zaručená, čo možno najväčšia efektivita designovania.

Delíme ich teda nasledovne (LIBDESIGN, 2021):

- Poznávacia fáza – do tejto fázy patria napríklad anketa, dotazník, výskum od stolu, kontextový rozhovor, focus group, world café, graffiti walls, mystery shopping, atď.
- Analytická fáza – SWOT analýza, empatická mapa, persony, mapa zainteresovaných strán, mapa kontaktných miest, atď.
- Fáza navrhovania – business model canvas, 3D modely, storyboard, cesta službou, atď.
- Testovacia fáza – A/B testovanie, net promoter score, užívateľské testovanie, metóda poslednej otázky

Z každej fázy by som priblížila aspoň jednu metódu, ktorá sa mi zdala nová, nápaditá a zaujímavá. Prípadne stará zaužívaná, ale je pútavé jej využitie v tomto kontexte.

Anketa môže byť v písomnej, ale aj ústnej podobe. Väčšinou sa zameriava na jednu tému, nemusí sa primárne spájať len s výskumom, ale slúži aj ako podpora marketingu produktu. Problematický je tzv. samovýber, čiže výsledky sú platné len pre skupinu jednotlivcov, ktorí sa rozhodli zapojiť. Je preto vhodná skôr ako pilotný výskumný nástroj, teda či nami šetrené údaje sú vôbec opodstatnené. (Reichel, 2009, s. 124)

Graffiti walls zjednodušene predstavuje kreatívnu formu ankety. Pomocou rôznych materiálnych pomôcok (plátno, fixy, post-ity) je možné vytvoriť prostredie pre získanie požadovaných údajov hravou formou. (LIBDESIGN, 2021)

Dotazník sa skladá z písomných otázok, ktorými sledujeme určitý jav v konkrétnej skupine ľudí alebo u jednotlivcov. Medzi výhody patrí jednoznačná formulácia otázok a hromadné možnosti spracovania. Nevýhodou je nemožnosť opravy alebo spresnenia. (Veselá, 2006, s. 49) Reichel (2009, s.120) upozorňuje ešte na problém návratnosti dotazníkov, s čím

je spojená strata reprezentativity. V spojení s problematikou learning designu je teda vhodný ak potrebujeme získať čo najrýchlejšie čo najviac odpovedí, ale nevhodný pri skúmaní prípadného problému do hĺbky.

Ostatné metódy popisuje LIBDESIGN (2021) nasledovne:

Focus group môže byť práve metódou nadväzujúcou na dotazník, ktorou je možné overiť a rozšíriť informácie, ktoré sme v ňom zistili. Ide o ohniskové skupiny, v rámci ktorých prebieha debata o nejakej výskumnej otázke. Rolu pri tejto metóde hrá homogenita skupiny, od ktorej sa vyvíja dynamika debaty. Je vhodná na testovanie konceptu alebo zapojenie užívateľov do riešenia designového problému.

Mapa zainteresovaných strán pomáha odkryť všetkých potenciálnych užívateľov a ich vzájomné prepojenia. Dôležitou súčasťou sú šablóny, ktoré umožňujú zakresliť vzájomné vzťahy.

Persony slúžia na identifikáciu a typizáciu používateľov. Ide o modelových užívateľov, ktorí sú tvorení z reálnych dát. Je vhodné túto metódu doplniť rozhovormi kvôli dostatku informácii. Počet person závisí od počtu skupín typických užívateľov. Taktiež existuje šablóna pre zjednodušenie a lepšiu štruktúrovanosť.

Cesta službou je prakticky nový návrh služby v prehľadnej schéme. Slúži na identifikáciu slabých a silných miest. Dôležitá je aktualizácia, spätné kontroly. Jednotlivé osoby prechádzajú návrhom a dizajnér sleduje ich kroky a poradie, prípadne zážitky a dojmy z novej služby. Pomáha s analýzou vytvorených a návrhom nových služieb.

Net promoter score je nástroj, ktorým je možné zisťovať spätnú väzbu užívateľov, mapovať spokojnosť aj vzhľadom ku konkurencii. Nehodí sa však k testovaniu začínajúcej služby, pretože v tomto prípade je vhodnejšie sa bližšie zamerať na jednotlivé aspekty ako na celok.

Ako prostriedok pre meranie spokojnosti sa dá využiť napr. online dotazník.
Sleduje sa hodnota lojálnych a nelojálnych užívateľov.

3 Empirická časť

3.1 Metodológia

Cieľom empirickej časti je learning design skúmať v praxi, teda ktoré jeho prvky sú v organizácii uplatňované a pri akých vzdelávacích aktivitách, prípadne do akej miery je využívaný. Pre svoj výskum som zvolila slovenskú firmu zaoberajúcu opravou a údržbou ostatných dopravných prostriedkov, pretože sa jedná o jednu z najväčších firiem pôsobiacu v tomto odvetví. Jej vnútorná štruktúra sa člení na viaceré divízie, v ktorých prebieha vzdelávanie. Taktiež sa považuje za modernú, systematicky sa vyvíjajúcu firmu. Preto predpokladám, že learning design by mohol byť uplatňovaný pri vzdelávaní zamestnancov. Zároveň sa mi podarilo získať prístup do tejto firmy.

Prístup, ktorý som zvolila pre skúmanie danej problematiky je deskriptívna prípadová štúdia. Popisovať budem jeden prípad, čiže sa jedná o jednopřípadovú deskriptívnu štúdiu. Hendl (2005, s. 103–104, 110) tento prístup radí medzi základné prístupy kvalitatívneho výskumu. Popisuje detailne jeden alebo viac prípadov. Výskumná otázka sa zaoberá charakteristikou skúmaného prípadu. Vyznačuje sa zberom veľkého množstva dát od jedného alebo malého počtu jedincov. Deskriptívna znamená, že podáva kompletný popis skúmaného javu. Teória je tu predpisom pre výskumnú časť, čiže rozhoduje, ktoré získané dáta budú mať pre výskumníka najväčšiu váhu.

Pre kvalitatívny výskum neexistuje jediná všeobecne platná definícia alebo postup. Typicky si autor výskumu na začiatku vyberie tému a stanoví výskumné otázky. Považuje sa za pružný, pretože v priebehu výskumu môže dochádzať k ich dopĺňovaniu alebo modifikácií. Výskumník analyzuje dáta

a v priebehu tohto procesu sa rozhodne podľa ich výsledku či ich potrebuje. Následne znova začne so zberom dát a ich analýzou. (Hendl, 2005, s. 49-50)

3.1.1 Výskumné otázky a metódy zberu dát

Výskumné otázky sprevádzajúce toto šetrenie a podporujúce cieľ tejto práce sú:

1. Ako pristupuje daná firma k designovaniu vzdelávania pre svojich zamestnancov?

Táto otázka vyplýva z prvej teoretickej časti tejto práce a v empirickej časti zisťuje, ako sa firma stavia ku vzdelávaniu svojich zamestnancov. To znamená ako ho zabezpečuje, pre koho ho navrhuje a akým spôsobom. Oblasti, ktoré táto otázka pokrýva sú prístupy ku vzdelávaniu zamestnancov, metódy vzdelávania, oblasti vzdelávania, systém podnikového vzdelávania.

2. Aký typ lektorov firma využíva (interných, externých)? Využívajú títo lektori metodológiu learning designu?

Druhá výskumná otázka nadväzuje na tú predošlú. Sústreďuje sa na bližší opis vzdelávacej akcie v danej firme, užšie sa sústredí na metodológiu learning designu a jej rolu vo vzdelávaní zamestnancov vo firme. Oblasti pokryté touto výskumnou otázkou sú design vzdelávacej akcie a jeho elementy, learning design, learning experience, metódy learning designu.

Ako výskumné metódy zvolím analýzu interných dokumentov a expertný štruktúrovaný rozhovor s podnikovým personalistom. Tento typ rozhovoru sa uplatňuje pri skúmaní znalosti profesionálov v danej oblasti, ich rozhodovacích procesov. Štúdií a analýze sa podrobuje obsah ich znalostí a vedomostí, tieto poznatky sú potom využité pre vlastné ciele. (Hendl, 2005, s. 189) Rozhovor ako nástroj zberu dát, má svojho výskumníka, ktorý ho vedie. Má jedného alebo viacerých respondentov, ktorý odpovedajú na predom

pripravenú sadu otázok. Vtedy sa jedná o štruktúrovaný rozhovor. Existuje taktiež pološtruktúrovaný (výskumník má pripravené otázky, ale respondent má možnosť sa vyjadriť obsirnejšie ako pri striktno štruktúrovanom). Treťou možnosťou je neštruktúrovaný rozhovor, kde sa vymedzí len téma rozhovoru a respondent sám voľne o ňom rozpráva. (Průcha, 2014, s. 120-121)

Analýza interných dokumentov má svoje opodstatnenie, ak chceme sledovať vznik a existenciu skúmaných fenoménov, ich rozsiahle časové úseky a aj to, ako sa menili v čase. To znamená, že vieme skúmať aj minulý stav fenoménov, ktoré boli na tvorcov či príčinách už nezávislé. To je hlavný rozdiel medzi štúdiom dokumentov a pozorovaním. V sociálnych výskumoch je dokument produkt ľudskej činnosti, ktorý mal na vznik iné opodstatnenie ako riešenie výskumného problému. (Reichel, 2009, s. 125)

3.2 Charakteristika spoločnosti XY a analýza vzdelávania v tejto spoločnosti

Keďže spoločnosť podniká vo veľmi špecifickej sfére na území SR, v rámci zachovania anonymity nebudem uvádzať jej názov, presné názvy interných dokumentov ani meno podnikového personalistu, ktorý mi poskytol potrebné dokumentácie a rozhovor.

Spoločnosť XY je akciová spoločnosť zaoberajúca sa opravou a údržbou ostatných dopravných prostriedkov. Do jej portfólia patrí však omnoho viac aktivít, pre predstavu ide napríklad o výrobu a modernizáciu dopravných prostriedkov.

Ako už bolo spomenuté v predošlých kapitolách, mojím cieľom je vyjsť z teoretickej roviny práce, kde je opísané na čom je založený learning design, z čoho pozostáva a ako sa koncipuje. V tejto empirickej časti tento design

skúmať v praxi. Čiže ktoré jeho prvky sú v organizácii uplatňované a pri akých vzdelávacích aktivitách, prípadne do akej miery je využívaný.

Prvým krokom bola podrobná analýza interných dokumentov, ktoré si táto spoločnosť vedie o plánovaní a realizovaní vzdelávacích akcií. Kritériá, ktoré som použila pri orientovaní sa v nich, boli nasledovné: v akých oblastiach prebieha vzdelávanie pracovníkov, aké metódy využívajú, aký typ lektorov využívajú. Tieto kritériá vychádzali z teoretickej časti práce. Taktiež kritériá alebo jednotlivé zložky, ktoré sú dôležité pri navrhovaní vzdelávacej aktivity, a to je cieľ vzdelávania, 5 elementov designu, koncept.

Z dokumentu s názvom Vzdelávanie a príprava zamestnancov (interný dokument č.1) tejto spoločnosti vyplynulo, že vzdelávanie je definované ako: „Plánovaný proces modifikácie postojov, znalostí a zručností smerujúci k dosiahnutiu efektívneho výkonu v určitej činnosti alebo okruhu činností“. Cieľom vzdelávania je zlepšiť kompetentnosť zamestnancov prostredníctvom vedomostí a zručností. Tieto vzdelávacie akcie taktiež podporujú ich systematický rozvoj a osobnostný rast. Taktiež sú v tomto dokumente spomenutí lektori a proces ich výberu. Spoločnosť využíva interných aj externých lektorov. Za výber interného lektora zodpovedá vedúci príslušného útvaru, pretože to spadá do jeho kompetencií a je expertom na túto problematiku. Schválenie je však potrebné aj od personálneho riaditeľa. Kritériá pre jeho výber sú teda odborná úroveň, čiže znalosť problematiky a lektorské zručnosti, inými slovami schopnosť prezentácie. Výber externých lektorov, a teda externej vzdelávacej inštitúcie má na starosti výberová komisia na báze transparentnosti. V tejto komisii majú teda miesto aj zamestnanci spoločnosti. Tento výber dodávateľa vzdelávania sa neuskutoční, ak školenie vykonáva orgán štátneho odborného dozoru. Dokument zahŕňa aj povinnosti lektora (interného aj externého), medzi ktoré patrí vlastnenie oprávnenia na prednášanie danej problematiky, vytvoriť osnovu školenia,

musí zabezpečiť overenie vedomostí účastníka vzdelávania ústnou alebo písomnou formou, realizovať školenie v stanovenom termíne.

Ďalším sledovaným kritériom boli oblasti, v ktorých spoločnosť svojich zamestnancov vzdeláva. V dokumente (interný dokument č. 1) v sekcii Plánovanie vzdelávania zamestnancov, spomína tieto typy prebiehajúcich školení: školenia pre novoprijatých a preradených zamestnancov, školenia v rámci odbornej spôsobilosti podľa osobitných predpisov, školenia zamestnancov vybraných pracovných činností, školenia realizované z opravárenských predpisov, školenia z kvality, BOZP, ŽP a PO. Taktiež manažérske vzdelávanie, jazyková príprava, počítačové kurzy, legislatíva a iné.

Z vyššie spomenutých dokumentov ale nevyplýva, aké metódy lektori pri vzdelávacích akciách využívajú. Pre chýbajúce informácie teda využijem expertný rozhovor s personalistom danej firmy, pre komplexný pohľad na vzdelávanie zamestnancov.

Nasledujúce dáta som teda získala z expertného rozhovoru. Jednalo sa o štruktúrovaný rozhovor s personalistom, vzhľadom na epidemiologickú situáciu sa rozhovor odohrával prostredníctvom telefonátu, kde bola oslovená osoba vopred upozornená, že rozhovor bude nahrávaný. Taktiež bol vyhotovený informovaný súhlas, ktorý bol vyslovený aj na začiatku nahrávky. Vybrala som túto formu rozhovoru najmä preto, lebo som sa potrebovala dozvedieť konkrétne, špecifické informácie, ktoré v interných firemných dokumentoch chýbali. Ako podklad pre konštruovanie a formuláciu otázok v rozhovore z časti slúžili kritériá nastavené už pri predošlej metóde analýzy dokumentov, ale zároveň aj výskumné otázky, ktoré taktiež hrajú významnú rolu v empirickej časti. Len na pripomenutie, výskumné otázky boli formulované v kapitole 3.1.1 Výskumné otázky a metódy zberu dát a týkali sa

prístupu firmy k designovaniu vzdelávania pre svojich zamestnancov a aké typy lektorov využívajú. A či títo lektori používajú metódu learning designu. Expertný rozhovor sa skladal z ôsmich otázok vlastnej konštrukcie (príloha č. 2), kde som sa upriamila na prístup spoločnosti k zamestnancom (čo taktiež úzko súvisí s kritériom odborného vzdelávania pracovníkov), čo bolo obsiahnuté v otázkach 1 a 2. Vyplývalo, že ako strojárská firma sa zaoberajú predovšetkým odborným vzdelávaním. Ak použijem delenie podľa Hroníka, spomenuté v kapitole 2.2. Odborné vzdelávanie, ide najmä o funkčné vzdelávanie, doplnkové funkčné vzdelávanie a školenie zo zákona. Samozrejme sa vyskytujú aj iné typy (napr. manažérske alebo účelové vzdelávanie) avšak v menšej miere ako prvé spomenuté. Plánovanie vzdelávania sa odohráva raz ročne a vychádza z viacerých zdrojov, ako napríklad hodnotenia zamestnancov, potreba školení zo zákona, z meniaceho sa trhu práce, požiadaviek zákazníkov a vzniku nových technológií a postupov.

Ďalším dôležitým kritériom je kontext, ktorý zahŕňa kultúru firmy, jej stratégiu a podobne. Sem určite spadá aj prístup k vzdelávaniu pracovníkov, v zmysle starania sa o blaho zamestnancov. V kapitole 1.1 Prístupy k vzdelávaniu zamestnancov je spomenuté, že pod pojem vzdelávanie pracovníkov spadá aj formovanie osobnosti pracovníka. Čo významne ovplyvňuje medzilidské vzťahy, chovanie na pracovisku, motiváciu zamestnancov, a teda aj pracovný výkon a kultúru danej firmy. V otázke číslo 6, v ktorej som toto kritérium obsiahla, je spomenuté, že to opäť netvorí prioritu, ale spoločnosť kladie dôraz na soft skills. Ide napríklad o komunikáciu, diplomáciu a argumentáciu, teda dôležité zručnosti pre určitý typ ich zamestnancov.

Pri tretej otázke som sa zamerala na kritérium lektor, a teda aj odpoveď na druhú moju výskumnú otázku. Konkrétne na jej prvú časť o type lektora. Po

rozhovore môžem tvrdiť, že v tejto spoločnosti prevládajú externí lektori. Disponujú aj vlastnými technikmi, ktorí vedú školenia BOZP. Isté typy preškoľovaní vykonávajú aj ich vlastní zamestnanci. Druhá časť mojej výskumnej otázky sa zameriava na metodiku learning designu, a preto sa štvrtá otázka zaoberá metódami. Metódy sú taktiež kritériom použitým pri navrhovaní otázok. A otázka číslo 7 a 8 nadväzuje na tieto kritéria. Vyšlo najavo, že využívajú rovnako „on“ aj „off the job“ metódy. Prvé zmienené sa využívajú pri adaptácii, zmene pracovnej pozície a školeniach zo zákona. Odohrávajú sa v školiacich miestnostiach v rámci firmy. „Off the job“ metódy sú vykonávané v priestoroch externých firiem. Čo sa týka začlenenia moderných technológií, s ktorými sú metódy spojené, táto spoločnosť na ne neupriamuje svoju pozornosť. Prioritou je efektivita a pozitívne recenzie (pri výbere externých školiacich firiem). Celé vzdelávanie je potom v réžii jeho poskytovateľa (teda aj metódy).

3.2.1 Analýza vzdelávacej akcie

Z predchádzajúcich analýz dokumentov a rozhovoru vyplynulo, že spoločnosť XY nekladie dôraz na metódy a procesy vzdelávania zamestnancov. Využívajú prevažne externých lektorov, pri ich výbere kritérium nie je modernizácia vzdelávania ani inovácie, skôr efektivita a recenzie.

Zamerala som sa teda na firmu, ktorá im tieto služby poskytuje. Mojim cieľom je, ako aj v celej empirickej časti práce, skúmať learning design v praxi, teda ktoré jeho prvky sú v organizácii uplatňované a pri akých vzdelávacích aktivitách, prípadne do akej miery je využívaný. To, že skúmaná spoločnosť pri výbere dodávateľa vzdelávania neprikladá tomuto konceptu váhu neznamena, že ju nimi vybraný externý lektor/firma nevyužíva. Alebo aspoň jeho prvky. Ako metódu analýzy opäť volím analýzu interných dokumentov.

Vyžiadala som si od spoločnosti XY dokumentáciu o priebehu konkrétnej vzdelávacej akcie, ktorú im dodávateľská firma poskytla. Názov tejto firmy je taktiež anonymizovaný, rovnako ako názvy dokumentov. Pre prehľadnosť na ňu budem odkazovať ako na Vzdelávaciu spoločnosť.

Kritériá a oblasti, ktoré som nastavila pre analýzu dokumentov, sa týkajú predovšetkým zodpovedaním výskumných otázok. Teda či lektori využívajú metódu learning designu. Ďalším kritériom sú prvky learning designu popísané v teoretickej časti práce. Ide o design thinking, learning experience, oblasť learning design procesu, prípadne metódy spomenuté v kapitole 3.4 Metódy learning designu.

Vzdelávacia akcia, ktorú som mala k dispozícii analyzovať prostredníctvom dokumentov, sa týkala vzdelávania a rozvoja majstrov. Nachádzali sa tam informácie rozdelené do úsekov pred, počas a po tréningu. Pri každom zmienenom úseku je jasne definovaná jeho náplň. Cieľom tohto rozvojového vzdelávania boli majstri a rozvoj prístupov, ktoré im pomôžu byť lepšími lídrami. Tréning, ako ho dokument popisuje, je založený z blokov o komunikácii a ľudských vzťahoch, asertívnej komunikácii, manažérskych zručnostiach a zvládaní stresu. Počas tréningu venovali približne 30% teórii a 70% praktickej práci. Kritérium learning experience bolo zjavné už pri popise tréningu. Vzdelávacia spoločnosť uviedla ako cieľ celého tréningu prekonať očakávania účastníkov pomocou zážitkových cvičení. Snažia sa docieľiť silný zážitok, ktorý je zapamätateľný. (interný dokument č. 2)

Jednou z foriem learning design procesu je workshop. A práve workshop bol použitý pri tomto vzdelávaní. Použité boli taktiež počítačové simulácie, ktoré sa dajú chápať ako inovatívne riešenie pri vzdelávaní. Čo spadá taktiež pod kritériá learning designu. Design thinking, ako ďalšie kritérium, stavia vzdelávaného do centra diania, inovatívne pristupuje ku koncepcii vzdelávacej aktivity. Na preskúmanie som získala dokument s názvom

Analýza spokojnosti a dopadu (interný dokument č. 3), kde jednou z hodnotených oblastí bola aj miera interakcie a zapojenia účastníka do vzdelávacej akcie. A bola vysoko hodnotená 4,2 z 5 stupňovej škály. Ďalšou oblasťou bola možnosť vyjadrenia svojho názoru a venovanie mu pozornosti zo strany školiteľa, kde výsledok činil 4,8/5. Je treba dodať, že školená a následne hodnotiaca vzorka obsahovala 50 zamestnancov.

Presný popis workshopu však absentuje, preto neviem určiť aké nástroje boli použité. Nedá sa zrekonštruovať ani jeho presný model. Jeden taký som spomenula v kapitole 3.1.1 Design workshopu. Ide o akronym I DO ART, v tomto prípade ale neviem určiť všetky kroky, ktoré do neho spadajú. Interný dokument (č. 4) ale spomína aj písomné materiály, ktoré tvorili školenie. Znova len veľmi všeobecne.

Dospela som teda k záveru, že Vzdelávacia spoločnosť, ktorú využíva spoločnosť XY na vzdelávanie svojich zamestnancov využíva viaceré prvky learning designu, aj keď tento názov nikde explicitne nie je v dokumentoch uvedený.

Diskusia

Túto časť práce venujem zhodnoteniu empirickej časti práce. Jej cieľom bolo skúmať learning design v konkrétnej organizácii, teda ktoré jeho prvky sú uplatňované a pri akých vzdelávacích aktivitách. Prípadne do akej miery je tento design využívaný. Ako výskumné otázky na podporu dosiahnutia cieľa som si zvolila nasledovné:

1. Ako pristupuje daná firma k designovaniu vzdelávania pre svojich zamestnancov? – týka sa oblastí prístupov ku vzdelávaniu zamestnancov, metód vzdelávania, oblastí vzdelávania, systému podnikového vzdelávania
2. Aký typ lektorov firma využíva (interných, externých)? Využívajú títo lektori metodológiu learning designu? – týka sa oblastí design vzdelávacej akcie a jeho elementy, learning design, learning experience, metódy learning designu.

Na základe vykonaných analýz môžem konštatovať, že organizácia XY patrí medzi organizácie so systematickým prístupom prepojujúcim firemnú a personálnu stratégiu so systémom podnikového vzdelávania. Podľa delenia spomenutého v kapitole 1.1 Prístupy ku vzdelávaniu zamestnancov. Zaoberajú sa primárne odborným vzdelávaním, predovšetkým ide o funkčné vzdelávanie a vzdelávanie zo zákona. Prebieha však aj manažérske a účelové vzdelávanie. Vzdelávanie je vedené ako externými tak internými lektormi, prevažne však prvými spomenutými. Z metód využívajú taktiež oboje, tie využívané na pracovisku aj mimo neho.

Zamerala som sa teda na analýzu konkrétnej vzdelávacej akcie, kde by som hľadala prvky learning designu. Siahla som po vzdelávacej akcii, ktorú vytvárala externá firma, pretože organizácia XY nekladie dôraz pri vzdelávaní na metódy, procesy, modernizáciu ani inovácie pri vzdelávaní. Analýzou

interných dokumentov sa mi podarilo odhaliť prvky learning designu využívané pri vzdelávacej akcii. Kritérium learning experience bolo zahrnuté už v celi akcie, teda prekonať očakávania účastníkov pomocou zážitkových cvičení. Forma tejto vzdelávacej akcie bola workshop, ktorý je v teoretickej časti popísaný ako jedna z foriem learning designu. Počítačové simulácie sa dali chápať ako inovatívny prvok vo vzdelávaní, čiže ďalšie kritérium tohto designu. Kritérium design thinkingu je z časti obsiahnuté vo vtažení účastníka do centra diania, ktoré vyšlo najavo po hodnotení vzdelávacej akcie zamestnancami.

Uvedomujem si však, že môj výskum sa stretol s prekážkami. Limity vzdelávania v spoločnosti spomenul aj personalista v rozhovore (príloha č. 2), teda financovanie vzdelávania a zastupiteľnosť zamestnancov počas neho. Môj výskum určite ovplyvnila aj súčasná pandemická situácia, ktorá mi nedovolila sa zúčastniť workshopu. Čerpala som len z interných dokumentov poskytnutých Vzdelávacou spoločnosťou, kde však neboli ucelené informácie. Práve moja prítomnosť na workshope by mi pomohla napríklad viac odkryť kritérium design thinkingu, prípadne odsledovať využívanie metód learning designu, ktoré sa mi nepodarilo zistiť len z dokumentov. Za prekážku považujem aj fluktuáciu externých firiem poskytujúcich vzdelávanie. Môj výskum je teda limitovaný na konkrétnu Vzdelávaciu spoločnosť.

Navrhla by som teda spoločnosti dlhodobého partnera pre dodávanie vzdelávania, určite by to pomohlo konzistentnosti predávaného vzdelávania. Inými slovami bolo by ošetrené, že každý zamestnanec (aj nový) by prešiel rovnakou vzdelávacou akciou. Napriek limitom spomenutým vyššie považujem momentálneho externého dodávateľa – Vzdelávaciu spoločnosť za vhodnú voľbu s ohľadom na kritérium využívania inovatívneho a moderného vzdelávania, teda learning designu. Avšak podľa zistení spoločnosť XY toto

kritérium sama nevyhľadáva, teda nie je zaručené, že iné externé vzdelávacie firmy tento design využívajú.

Záver

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce bolo identifikovať a popísať prvky learning designu.

V teoretickej časti bolo cieľom opísať na čom je založený learning design, z čoho pozostáva, ako sa koncipuje. V prvej teoretickej časti som popísala prístupy ku vzdelávaniu zamestnancov, oblasti v ktorých sú vzdelávaní, využívané metódy, systém vzdelávania v organizácii a designovanie vzdelávacej akcie. Táto časť slúži na oboznámenie sa s témou, akým spôsobom funguje podnikové vzdelávanie vo všeobecnosti. Druhá teoretická časť sa zaoberá samotným learning designom, jeho zložkami, procesom a metódami.

Empirická časť skúma tento design v praxi. Cieľom bolo zistiť, ktoré jeho prvky sú v organizácii uplatňované a pri akých vzdelávacích aktivitách, prípadne do akej miery je využívaný. Ako pomocné metódy pri zbere dát som zvolila analýzu interných dokumentov a expertný rozhovor s podnikovým personalistom. Zistila som, že spoločnosť využíva najmä externé firmy na vzdelávanie svojich zamestnancov. Preto som bližšie preskúmala konkrétnu vzorovú vzdelávaciu akciu a opäť analýzou dokumentov som zistila, že pri vzdelávacích akciách sú využívané prvky learning designu, aj keď sami túto metodiku explicitne neuvádzajú v dokumentácii.

Na záver môžem konštatovať, že sa mi podarilo splniť cieľ svojej práce. Identifikovala som a popísala prvky learning designu ako na teoretickej, tak aj na empirickej rovine.

Zoznam použitej literatúry

BARTÁK, J. (2008). *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství.

BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.

DORST, K. (2018). *Notes on Design. How creative practice work*. UK: BIS Publishers

FANTASTIC STUDIOS. (2021). *A guide to designing effective meetings*. Citované 31. marca 2021. Dostupné z <http://www.fantasticstudios.com/meeting-design-guide>

FRK, B. (2018a). Learning design není jen o navrhování vzdělávání. *Firemní vzdělávání*. 2(1), 8–9. Dostupné z <https://www.firemnivzdelavani.eu/archiv>

FRK, B. (2018b, November 26). *Learning experience workshop*. Medium. Dostupné z <https://medium.com/learning-design/learning-experience-workshop-35fba2c9f3af>

HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

IDEO. (2013). *Design Thinking for Educators Toolkit*. IDEO LLC. Dostupné z <https://www.ideo.com/post/design-thinking-for-educators>

INTERNÝ ZDROJ č.1 – Vzdělávanie a príprava zamestnancov

INTERNÝ ZDROJ č.2 – Akadémia majstrov

INTERNÝ ZDROJ č.3 – Analýza spokojnosti a dopadu

INTERNÝ ZDROJ č.4 – Hodnotenie vzdelávacej akcie

KACHAŇÁKOVÁ, A. (2007). *Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint vfra

KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky* (4. vyd.). Praha: Management Press.

KYZINKOVÁ, R., VEVERKOVÁ, S., & VYCHOVÁ, H. (2020). *Práce z domova – popis stavu před pandemií a možné konsekvence do nových poměrů organizace práce*. Dostupné z <https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/01/Kyzlinkova-P.-Prace-z-domova-%E2%88%92-popis-stavu-pred-pandemii...-FSP-c.-5-2020.pdf>

LIBDESIGN. (2021). *Designové metody*. Citované 31. marca 2021. Dostupné z <https://libdesign.kisk.cz/designove-metody>

LXD.org, (2021). *What is a learning experience*. SHAPERS. Citované 20. februára 2021. Dostupné z <https://lxd.org/fundamentals-of-learning-experience-design/what-is-a-learning-experience/>

MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK J. (2009). *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Ekonóm

METHODKIT, (2021). *Concept*. Citované 31. marca 2021. Dostupné z <https://methodkit.com/concept/>

NĚMEC, O., BUCMAN, P. & ŠIKÝŘ, M. (2008). *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

ONDRÁŠKOVÁ, M. (2017). *Design Thinking v ČR: mapování komunity praxe* [Magisterská diplomová práce]. Masarykova univerzita.

PETERS, D. (2014). *Interface Design for Learning. Design Strategies for Learning Experiences*. USA: New Riders.

PRŮCHA, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E. & MAREŠ, J. (2013). *Pedagogický slovník*. (7. vyd.). Praha: Portál.

REICHEL, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.

TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

URBAN, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.

VESELÁ, J. (2006). *Sociologický výzkum a jeho metody*. Pardubice: Univerzita Pardubice

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. vyd.). Praha: Grada.

VOTRUBOVÁ, A. (2014). *Workshop jako jedna z didaktických forem divadelní výchovy aneb: jak se dělá workshop?* [Bakalářská práce]. Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

Zoznam skratiek

BOZP – Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

IT – Informačné technológie

LX – Learning experience

PO – Požiarna ochrana

ŽP – Životné prostredie

Zoznam schém

Schéma č. 1 - Systém formovania pracovných schopností človeka.

Schéma č. 2 - Cyklus vzdelávania pracovníkov v organizácii.

Zoznam príloh

Príloha č. 1 - Vzor LX canvas

Príloha č. 2 - Expertný rozhovor vlastnej konštrukcie

Prílohy

Príloha č.1 – Vzor LX canvas, zdroj: Floor, N. (2013). Dostupné z

<https://lxd.org/learning-experience-canvas/>

LEARNING EXPERIENCE CANVAS.com SESSION

LEARNING OUTCOME	LEARNING OBJECTIVES Behavior Insight Skill Knowledge	STRATEGY	ENVIRONMENT Physical Virtual Social Cultural	LOCATION
PEOPLE	CHARACTERISTICS		CONSTRAINTS	RESOURCES
ACTIVITIES		PROCESS		

CREATED BY NELS FLOOR

Príloha č.2 – Expertný rozhovor vlastnej konštrukcie

Prvá fáza – všeobecné otázky zamerané na zistenie aktuálnej situácie

1. Aké typy odborného vzdelávania prebiehajú vo vašej firme?

Naša firma sa zaoberá XXX⁵ dopravných prostriedkov a ich následnou opravou. Predovšetkým sa teda sústreďujeme na vzdelávanie pracovníkov, ktoré predpisuje zákon. Na naše výrobné odvetvie sa vzťahujú aj prísne európske normy určujúce ako a kým môžu byť dané opravy vykonané. Naši zamestnanci sa preto musia preukázať certifikátmi o absolvovaní jednotlivých kurzov. Napríklad sa jedná o kurzy zvarovania, prác vo výškach, kurzy lepenia a pod. Odborné vzdelávanie však plánujeme aj na základe požiadaviek zákazníka. Ďalej sa zameriavame na vzdelávanie, ktoré je orientované na časť našich zamestnancov. A to konkrétne v oblasti rozvoja soft skills u personalistov, obchodíkov a riadiacich pracovníkov.

2. V interných dokumentoch je proces plánovania vzdelávania opísaný len veľmi stručne. Aký postup volíte pri plánovaní vzdelávania?

Plánovanie vzdelávania prebieha raz ročne, vytvára sa pri tvorbe finančného a hospodárskeho plánu pre nasledujúci rok. Na potreby školení zo zákona, hlavne na koniec ich platnosti, nás vopred upozorňuje náš interný informačný systém. Plánovanie ostatných odborných vzdelávacích kurzov prebieha na úrovni jednotlivých útvarov. Riadiaci zamestnanci v spolupráci s personalistami vychádzajú z hodnotenia zamestnancov, ktoré prebieha raz ročne. Z tohto hodnotenia napríklad vychádzajú aj adepti na povýšenie, ktorí však nedisponujú všetkými znalosťami a zručnosťami potrebnými pre budúcu pozíciu, a tak vzniknú požiadavky na ich osvojenie. Ďalší zdroj pri plánovaní vyplýva z neustále sa meniaceho trhu práce, požiadaviek

⁵ V rámci zachovania anonymity spoločnosti bola časť vety cenzurovaná.

zákazníkov, vzniku nových technológií a postupov v strojárskom odvetví. Z tohto všetkého vznikne komplexný plán na vzdelávanie.

3. Podľa akých kritérií sa rozhodujete či využijete služby interných alebo externých lektorov? (z dokumentov vyplýva, že využívajú oba typy)

Využívame prevažne externých lektorov, pretože naša firma nedisponuje školiacim strediskom. Jednotlivé preškolenia však vykonávajú naši zamestnanci, napríklad práce na zdvíhacom zariadení. Máme vlastných požiarnych a bezpečnostných technikov, ktorí vedú školenia BOZP.

4. Aké metódy zvyčajne preferujete pri plánovaní vzdelávacej akcie?

Metódy používané pri výkone práce alebo skôr mimo pracoviska? „On the job“ metódy, teda tie pri výkone práce, využívame pri príchode nového zamestnanca, pri jeho adaptácii, prípadne pri zmene pracovnej pozície v rámci firmy. Zákonom predpísané kurzy vyžadujú v tomto odvetví vysokú technickú zručnosť, ktorú vedia nadobudnúť najefektívnejšie metódou inštruktáže. Máme vyčlenené školiace miestnosti, kde táto inštruktáž prebieha. Metódy využívané mimo pracoviska sa odohrávajú v priestoroch externých školiacich firiem.

5. Na aké limity narážate pri plánovaní vzdelávania vo firme?

Najmä sa jedná o nedostatok financií. Za limit môžeme považovať aj zastupiteľnosť zamestnancov počas školenia. Je však povinnosťou riadiaceho pracovníka daného útvaru, zabezpečiť hladký priebeh pracovného – výrobného procesu i napriek chýbajúcim zamestnancom.

6. Zohľadňujete pri plánovaní vzdelávacích akcií aj formovanie osobnosti pracovníka?

V prvom rade sa naša firma venuje utváranie pracovných dispozícií pracovníka, keďže sme strojárská firma. Zameriavame sa teda prioritne na oblasť certifikovaného odborného vzdelávania. Avšak pri určitých

zamestnancoch kladieme dôraz na soft skills, ktoré si ich práca vyžaduje. Napríklad pri technicko-hospodárskych zamestnancoch (majstri) kladieme dôraz na komunikáciu, u obchodníkov je to argumentácia a diplomacia.

7. Kladiete dôraz na využívanie moderných technológií pri vzdelávaní pracovníkov?

Služby si kupujeme, takže naším prvoradým kritériom nie je využívanie moderných metód, ale ich efektívnosť. Rozhodujeme sa zvyčajne podľa referencií a následne osobného pohovoru, kde majú dané firmy priestor nás presvedčiť o svojej kvalite. Referencie sú však smerodajné. Takto postupujeme pri výbere kurzov, ktoré nie sú povinné. Zákonom predpísané kurzy majú istú stanovenú štruktúru. Jedná sa o strojárenské certifikované kurzy zložené z teórie a praktických výstupov.

8. Používate nejaké nástroje pri vzdelávaní, ktoré tento proces inovujú, prípadne skvalitňujú? (Methodkid, LX canvas, ...)

Ako som už spomenula, nie je to pre našu firmu prioritné. Špecifiká týchto vzdelávacích kurzov, a teda aj používané metódy, sú v plnej réžii firiem, s ktorou uzavrieme kontrakt.