



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## MODEL VZDĚLÁVÁNÍ UŽIVATELŮ V OBLASTI IT

MODEL OF EDUCATION OF USERS IN THE IT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. SVĚTLANA DRDLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. JIŘÍ DVOŘÁK, DrSc.

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Drdlová Světlana, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Model vzdělávání uživatelů v oblasti IT**

v anglickém jazyce:

**Model of Education of Users in the IT**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Systémové vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a model současné situace

Modelování a vlastní návrhy řešení

Přínos návrhů řešení a jejich zdůvodnění

Závěr

Seznam použité literatury

Seznamy obrázků, grafů a tabulek

Přílohy

Rejstřík

Seznam odborné literatury:

BROŽOVÁ,H. a M.HOUŠKA Modelování znalostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-069-0.

BUREŠOVÁ,A. E-learning ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Nakladatelství VOX, 2003. 174 s. ISBN 80-86324-27-2.

EGER,L. Technologie vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. 171 s. ISBN 80-7043-347-7.

VODÁK,J.a A.KUCHARČÍKOVÁ Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

ZOUNEK,J. a P.SUDICKÝ E-learning učení (se) s online technologiemi. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 226 s. ISBN 978-80-7357-903-6.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 07.04.2014

**Abstrakt:**

V této diplomové práci je provedena analýza vstupních znalostí zaměstnanců a analýza obchodní společnosti, která působí v oblasti vzdělávání IT. Na základě této analýzy je vytvořen model vzdělávání, který má zvýšit efektivitu výuky a současně zlepšit využívání moderních informačních technologií v dané firmě a také pomoci v osobnostním rozvoji zaměstnanců a tím i zvýšit jejich spokojenost a loajalitu vůči obchodní společnosti, v níž pracují.

**Klíčová slova:**

e-learning, evaluace, firemní vzdělávání, kurz, metody vzdělávání, plánování, rozvoj, strategie, školení, vzdělávací model, vzdělávání, vzdělávací služby

**Abstract:**

This thesis deals with entry knowledge and overall IT education company situation analysis. Based on the analysis, I created an education plan or a model that has goal to enhance training effectiveness as well as to improve information technology know-how and use within the company in order to increase the company profit and at the same time help employees in their professional growth and thus enhance their loyalty and personal satisfaction.

**Keywords:**

e-learning, evaluation, company education, course, education methods, planning, development, strategy, training model, education, education services

### **Bibliografická citace**

DRDLOVÁ, S. *Model vzdělávání uživatelů v oblasti IT*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 81 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/200 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 30. května 2014

.....

**Bc. Drdlová Světlana**

## **Poděkování**

Tímto bych velice ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, panu prof. Ing. Jiřímu Dvořákovi, DrSc., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k dokončení této práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Petru Slavíkovi, za to, že mi umožnil přístup ke všem informacím o zkoumané společnosti a také za vřelý a otevřený přístup při mých nesčetných dotazech.

# Obsah

Úvod.....	9
Systemové vymezení problému a cíle práce .....	11
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.1 Definice pojmů učení a vzdělávání .....	12
1.2 Vzdělávání dospělých a profesní vzdělávání .....	14
1.3 Firemní vzdělávání, jeho definice a význam.....	15
1.3.1 Definice firemního vzdělávání.....	15
1.3.2 Význam firemního vzdělávání .....	17
1.3.3 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků .....	18
1.3.4 Koncepce firemního vzdělávání.....	21
1.4 Modelování plánu firemního vzdělávání.....	24
1.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	25
1.4.2 Analýza cílové skupiny .....	25
1.4.3 Cíle firemního vzdělávání .....	26
1.4.4 Profil účastníka a absolventa vzdělávací akce .....	27
1.4.5 Obsah firemního vzdělávání .....	27
1.4.6 Formy a metody vzdělávání a didaktické techniky práce s posluchači, studijními materiály a pomůckami .....	28
1.4.7 Lektori a školitelé.....	37
1.4.8 Organizační zabezpečení vzdělávací akce .....	39
1.4.9 Evaluace vzdělávání a ověřování výsledků vzdělávání .....	40
1.5 Vzdělávání v oblasti ICT a jeho specifika .....	42
1.5.1 Interaktivní forma výuky a charakter školení ICT .....	42
1.5.2 Technické vybavení a pomůcky u školení IT.....	42
1.5.3 Kvalifikace školitelů a důraz na spojení s praxí.....	43
2 Analýza problému a model současné situace .....	44
2.1 Struktura společnosti.....	45
2.2 SWOT analýza společnosti .....	46
2.3 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	47
2.3.1 Stanovení vzdělávacích cílů jednotlivých oddělení ve firmě.....	47
2.3.2 Stanovení požadavků a cílů na rozvoj znalostí pro skupiny zaměstnanců.....	47
2.3.3 Profil absolventa vzdělávací akce (realizační cíle) .....	48
2.4 Analýza vstupních znalostí a potřeb zaměstnanců pomocí auto-evaluačního dotazníku.....	50



2.4.1	Komplexní přístup v rozdělení posluchačů do školených skupin .....	50
3	Modelování a vlastní návrhy řešení .....	57
3.1	Stanovení obsahu vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance.....	57
3.2	Studijní materiál ke školení.....	58
3.3	Formy a metody vzdělávání .....	58
3.4	Lektor školení .....	59
3.5	Rozdělení účastníků do skupin.....	59
3.6	Organizační zabezpečení vzdělávací akce .....	62
3.7	Evaluace proběhlého vzdělávání a ověřování jeho výsledků.....	63
3.7.1	Hodnocení vzdělávání formou reakce účastníků, jejich zpětné vazby.....	64
3.7.2	Hodnocení vzdělávání ve vztahu k výsledkům, dopadům a změnám chování .....	65
3.7.3	Výstupy ze školení jako indikátor dosažených cílů a efektivity vzdělávání .....	66
3.7.4	Doporučení dalšího rozvoje .....	66
4	Přínos návrhů řešení a jejich zdůvodnění.....	67
4.1	Význam a efektivita vzdělávacího modelu .....	67
4.2	Úskalí tvorby vzdělávacího modelu.....	70
4.3	Dopady výsledků vzdělávání .....	70
5	Závěr .....	72
	Seznam použité literatury.....	74
	Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	77
	Seznam příloh .....	79
	Rejstřík.....	80

## Úvod

*„Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykračoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost.“*

Jan Amos Komenský

*„Učit se znamená objevovat to, co už víš. Konat znamená demonstrovat, že to to víš. Učit druhé znamená připomínat jim, že to vědí stejně dobře jako ty. Všichni jste zároveň žáci, praktikanti a učitelé.“*

Richard Bach

Vzdělávání představuje celoživotní proces, umožňující člověku „držet krok“ se změnami v oblasti ekonomického, kulturního společenského a politického života. V dnešní době si většina společností uvědomuje, že kromě jejich unikátních technologií a know-how jsou hlavním zdrojem úspěchu především lidé, resp. jejich zaměstnanci. Průběžné vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců je nezbytnou nutností téměř ve všech profesích a stejně tak přisívá i k lepší konkurenceschopnosti firem. Investice do rozvoje zaměstnanců zvyšuje nejen jejich motivaci, loajálnost a spokojenost, ale také celkovou dovednost a znalostní potenciál firmy.

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy informačních zdrojů a následné vytvoření modelového přístupu vedoucího ke zvyšování efektivity výuky a ke zlepšení sociálního a technického zázemí vybrané obchodní společnosti, která působí v oblasti IT vzdělávání. Chci v této práci konkrétně a prakticky potvrdit důležitost a význam tvorby vzdělávacího modelu při plánování firemního vzdělávání a prakticky tento model navrhnout, realizovat a zhodnotit jeho přínos ve vybrané obchodní společnosti.

V teoretické části této práce uvádím definice pojmů učení a vzdělávání, a dále se zaměřuji převážně na specifika a význam firemního vzdělávání. V další části teorie popisují strategický model plánování vzdělávání, na který navazuje praktická část této práce.

V praktické části provádím analýzu vstupních znalostí zaměstnanců konkrétní obchodní společnosti a následně identifikuji vzdělávací potřeby zaměstnanců pro jejich další rozvoj v oblasti IT.

V návrhu realizace vzdělávání poté koncepčně vytvářím vhodný model komplexního vzdělávání pro vybranou společnost, a po vlastní realizaci následně vyhodnocuji jeho průběh a dopad na zvýšení kompetencí zaměstnanců a v širším slova smyslu i prosperitu firmy na základě zpětné vazby ze školení a vyhodnocení vzdělávání vedením dané společnosti.

V závěru této práce shrnuji výsledky realizovaného vzdělávání a vyhodnocuji přínos a efektivitu koncepce vzdělávacího modelu pro obchodní společnost.

## **Systémové vymezení problému a cíle práce**

Cílem práce je provedení analýzy informačních zdrojů a následné vytvoření modelového přístupu vedoucího ke zvyšování efektivity výuky a ke zlepšení sociálního a technického zázemí vybrané obchodní společnosti, která působí v oblasti IT vzdělávání. Zlepšení sociálního a technického zázemí spočívá jednak ve zvýšení kompetencí v oblasti IT dovedností a technickém pokroku ve zvýšeném využívání moderních informačních technologií v dané firmě a také v osobnostním rozvoji jednotlivců a tím i zvýšení jejich spokojenosti a loajality vůči obchodní společnosti, v níž pracují.

Pro svoji práci jsem si vybrala společnost, která působí v oblasti IT, její hlavní činností je distribuce počítačových komponentů, vytváření softwarových programů, a následné školení vlastních programů svým klientům. Společnost by chtěla zvýšit prestiž a konkurenceschopnost na trhu a snížit fluktuaci svých zaměstnanců. Z těchto důvodů se firma rozhodla využít služeb vzdělávací agentury, pro vyškolení svých zaměstnanců, tak aby se zvýšila jejich kvalifikace, loajalita a spokojenost. Již v minulosti společnost investovala finanční prostředky do tutorovaného školení, ale to nepřineslo žádaný efekt jak ve zvýšení technické odbornosti tak ani ve spokojenosti zaměstnanců.

Cílem této práce je vytvořit plán vzdělávání, tak aby tento model zajistil maximální efektivitu vzdělávání zaměřených na specifické firemní potřeby a současně zachování ekonomické výhodnosti pro vybranou společnost, která povede k celkovému zlepšení sociálního a technického zázemí firmy.

# 1 Teoretická východiska práce

## 1.1 Definice pojmů učení a vzdělávání

Před tím, než se v této práci zaměřím na tvorbu vzdělávacího modelu a jeho význam v rámci podnikového vzdělávání, vymezím v této úvodní teoretické části nejprve základní pojmy a to učení a vzdělávání.

**Učení** je jeden z klíčových pojmů z oblasti pedagogiky a psychologie a neexistuje pro něj jednotná definice. Obecně je tento pojem chápán jako záměrný, ale i spontánní proces změny (například adaptace na přírodní a společenské prostředí či neustálé zdokonalování se), je to opak vrozeného. Učení (se) je širší pojem než rozvoj a vzdělávání. Učíme se novým věcem (i nežádoucím), i když se právě nevzděláváme. Naproti tomu pojem *rozvoj* je změnou žádoucí. (HRONÍK, 2006)

**Rozvoj** osobnosti se děje neustále, to znamená, že k němu dochází od narození až po smrt. Různé pedagogické směry a teorie chápou rozvoj osobnosti jako prvořadý úkol školské výchovy a vzdělávání, rodinného a společenského působení.

**Vzdělávání** je jeden ze způsobů učení se a jeho zvláštností je zejména to, že jde o proces, který je systematický, organizovaný a institucionalizovaný. V průběhu vzdělávání daná osoba získává určitou *kvalifikaci*. Jak již bylo řečeno, učení může být bezděčné, ale ke vzdělávání dochází pouze záměrně. Vzdělávání je tedy učení organizované s určitým záměrem. Tímto záměrem je obecně řečeno dosažení *kompetence* neboli způsobilosti k nějaké činnosti nebo množině činností. (HRONÍK, 2006)

Vzdělávání je organizováno nějakou institucí, má přesně stanovený soubor učiva a vzdělávací cíle, kterých hodlá dosáhnout a také hodnocení výsledků studia. Vzdělávání může být buď formální (přesně strukturovaný vzdělávací systém) či neformální (rozvíjení množství dovedností a kompetencí mimo rámec formálního vzdělávání).

Na následujícím obrázku, bych ráda demonstrovala vzájemný vztah těchto pojmů, který zveřejnil ve své publikaci Hroník (2006).



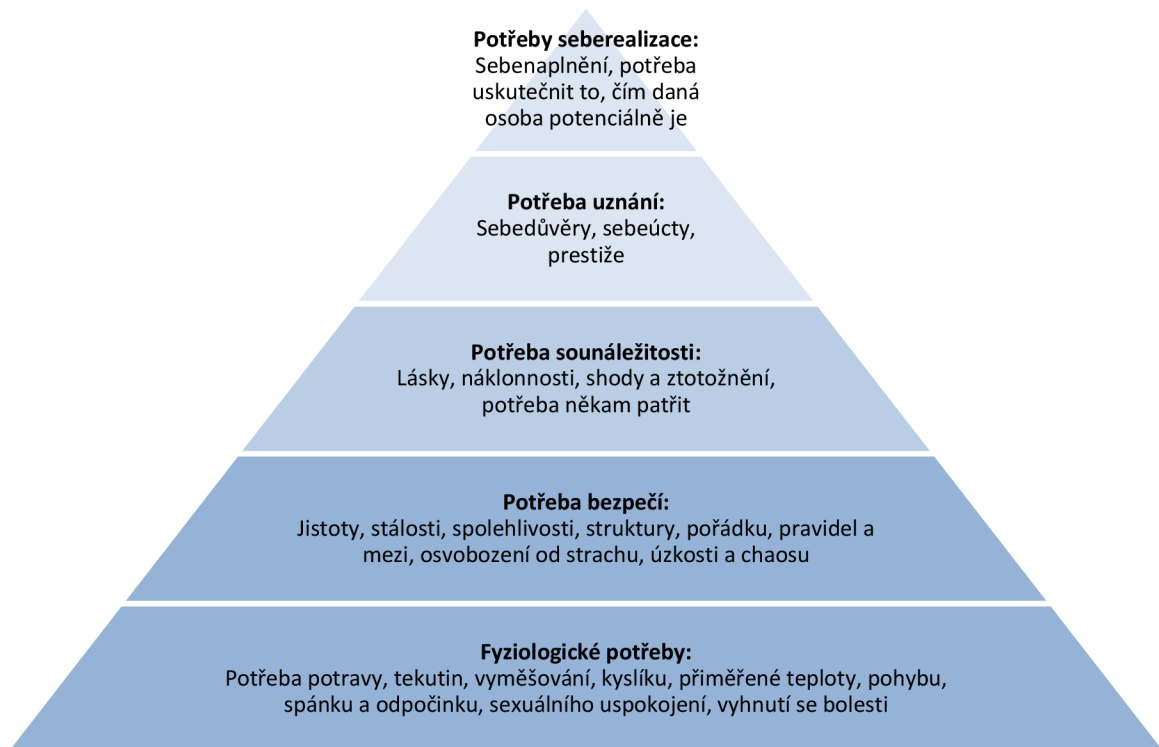
Obrázek 1 - Vzájemný vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (Homík, 2006, s. 31)

**Vzdělávací proces** je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů. Vzdělávací proces je procesem cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.

**Vzdělávací systém** je systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích (sebevzdělávacích) aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí. S jistým zjednodušením bývá pojem vzdělávání dospělých ztotožňován s pojmem další vzdělávání. (MUŽÍK, 2010, s. 10)

**Potřeba vzdělávání** je jednou ze základních lidských potřeb. Ve své podstatě člověk nepotřebuje vzdělání pouze pro udržení či zvýšení svého společenského postavení, ale fundamentálně vzato i pro samotné přežití. Potřeby vzdělávání můžeme členit dle různých kritérií, např. na *deklarované potřeby* (subjektivní), *reálné potřeby* (objektivní), *nevyřčené potřeby* (skutečné) či *potřeby emocionální* (pocit uspokojení a vlastní kompetence). Ve své podstatě se potřeby vzdělávání dají zakotvit do obecnějšího

modelu lidských potřeb či lidské motivace, která je popsána na následujícím modelu motivační teorie.



Obrázek 2 - Maslowova pyramida lidských potřeb

## 1.2 Vzdělávání dospělých a profesní vzdělávání

„**Celoživotní vzdělávání** je považováno za kontinuální proces získávání a rozvoje vědomostí, intelektových schopností a praktických dovedností, a to i nad rámec počátečního vzdělávání. Může být realizováno organizovanou formou (formální), prostřednictvím individuální zájmové činnosti (neformální) nebo spontánně, bezděčně (informální). Jeho součástí je stejně tak *základní školní docházka, vzdělávání dospělých i vzdělávání seniorů* (tzv. univerzita třetího věku).“ (VÝVODOVÁ, 2013, s. 16)

Pojem **profesní vzdělávání** zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou, tak i všechny formy *vzdělávání dospělých* obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Proces vzdělávání je tedy celoživotní záležitostí a začíná u každého člověka již v dětství, avšak tato práce je zaměřena především na organizované individuální i skupinové **vzdělávání dospělých**. Aby mohlo vzdělávání jako záměrné učení probíhat skutečně organizovaně a být pod kontrolou, musí nabývat nějakých popsatečných forem. Vzdělávání tedy může mít omezené množství podob, které jsou závislé na detailnosti pohledu a charakteru klasifikace. (Plamínek, 2010, s. 38)

Pojem **další profesní vzdělávání** je součástí *vzdělávání dospělých*. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, tzn. mezi *subjektivní a objektivní kvalifikací*. Tyto pojmy definuji níže v kapitole o firemním vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Jedním z typů vzdělávání dospělých, a tedy i dalšího profesního vzdělávání, kterým se budu v této práci nadále zabývat, je tzv. *firemní vzdělávání*.

### **1.3 Firemní vzdělávání, jeho definice a význam**

#### **1.3.1 Definice firemního vzdělávání**

**Firemní** neboli také **podnikové vzdělávání** je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi *kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní*.

**Kvalifikací subjektivní** je zde myšlen soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti. **Kvalifikací objektivní** je zde pak myšlena



kvalifikovanost práce, tzn. požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. (Bartoňková, 2010, s. 16)

V systému **formování pracovních schopností člověka** se obvykle rozlišují tři oblasti (Koubek, 2007, s. 208)

- a) **Oblast vzdělání** – sem spadají především základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém.
- b) **Oblast kvalifikace** – tzn. odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci.
- c) **Oblast rozvoje** – tzn. další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci.

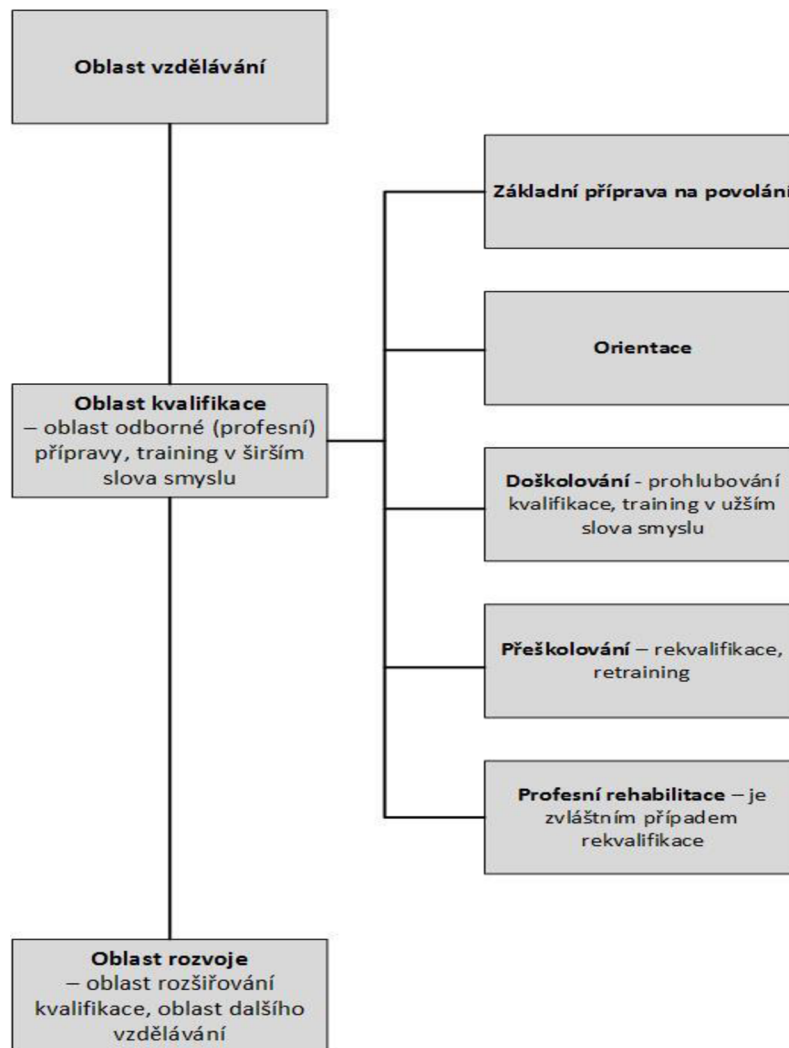
**Firemní vzdělávání** (= trénink) – tzn., že trénuje zaměstnance, aby získali kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice.

**Profesní rozvoj** – rozvíjí zaměstnance s vysokým potenciálem proto, aby podpořil rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti.

**Firemní neboli podnikové vzdělávání tedy zahrnuje:**

- a) Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientaci);
- b) Prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,
- c) Rekvalifikaci (přeškolování) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná
- d) Profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci
- e) Zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje)

(Bartoňková, 2010, s. 17)



Obrázek 3 - Systém formování pracovních schopností člověka (Bartoňková, 2010, s. 17)

### 1.3.2 Význam firemního vzdělávání

Většina společností si uvědomuje, že kromě jejich unikátních technologií a know-how jsou hlavním **zdrojem úspěchu** především lidé, resp. jejich **zaměstnanci**. Firmy potřebují udržet kvalitní pracovníky a také pro ně vytvářet pozitivní prostředí a podmínky k rozšiřování jejich kvalifikace.

**Investice do rozvoje zaměstnanců** zvyšuje nejen jejich *motivaci, loajálnost a spokojenost*, ale také celkovou *dovednost a znalostní potenciál firmy*. Je proto v zájmu zaměstnavatele míru vzdělání svých pracovníků podporovat a průběžně rozvíjet. Odbornému vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů je proto věnována v praxi personalisty stále větší pozornost. (HAVELKA, 2014)

Hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě, a tedy jako na jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy, její celkové **strategie** a **konkurenceschopnosti**. Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“ a tím „co je žádoucí“. (Bartoňková, 2010, s. 11)

Podniky se v dobách, kdy se jim dařilo, vynakládaly bez většího přemýšlení za vzdělávání značné částky. V horších časech, ale byla první věcí, kterou udělaly, to, že přestaly na vzdělávání vynakládat jakékoliv prostředky. Organizace s pozitivním přístupem ke vzdělávání mají většinou pozitivní a realistické představy a důkazy o tom, jak vzdělávání přispívá ke konečným výsledkům organizace. Vědí, že je zapotřebí stanovení konkrétních *cílů vzdělávání* a to zejména z hlediska návratnosti investic. (BAREŠOVÁ, 2011, s. 11)

Odborníci se shodují v tom, že současná **ekonomická recese** má dva hlavní efekty, promítající se do poptávky po vzdělávání: *příjmový a motivační*. Na jedné straně dochází u firem ke snížení příjmů a následně seškrtnání výdajů a snižuje se tak logicky i poptávka po vzdělávání. Na druhé straně pak vzniká na pracovním trhu větší konkurence, roste snaha udržet si nebo získat pracovní místo, a to posiluje zájem jednotlivců o vzdělávání.

Personalisté se musí stále více potýkat s optimalizací nákladů a **zvyšováním efektivity vzdělávání**. Proto je nezbytné nejen vzdělávání pečlivě promyslet a naplánovat tak, aby bylo pro firmu co nejadekvátnější, ale také následně změřit jeho efektivitu ve vztahu k *plánovaným cílům* a optimalizovat tak další odborný rozvoj lidských zdrojů. (HAVELKA, 2014)

### 1.3.3 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků

#### Cíle firemní strategie

Cílem tvorby a implementace strategie je snížit riziko možné chyby a přivést firmu do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, případně je vyvolávat, či je využívat ve svůj prospěch. Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit reálné dlouhodobé cíle, kterých v určeném čase dosáhne.

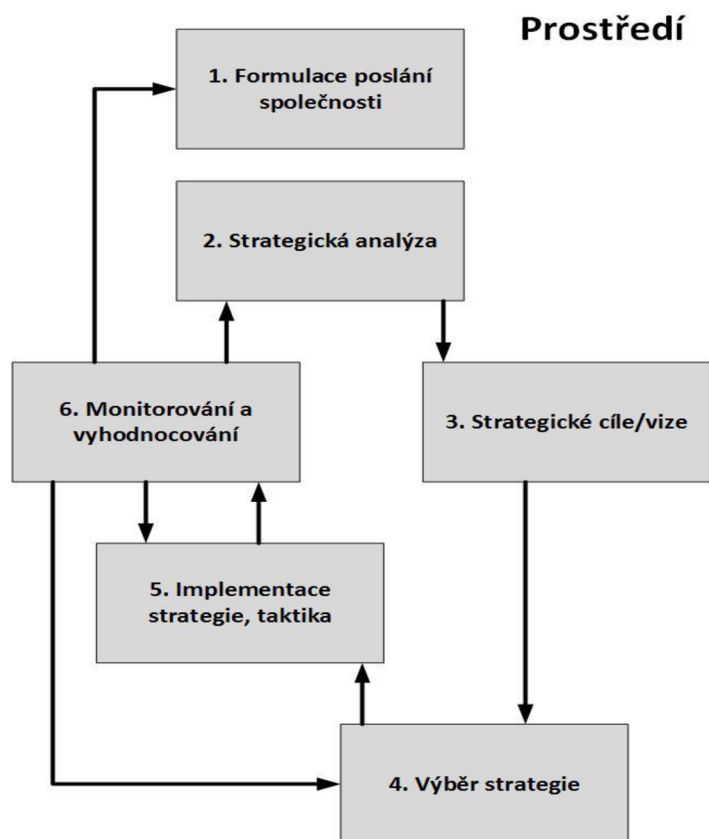
*Proč je důležité se zabývat strategií?*

- Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace
- Strategická rozhodnutí vedou ke snaze o dosažení nějaké výhody (například konkurenční výhody na trhu)
- Strategie je do značné míry přizpůsobením se určitému prostředí či změnám v prostředí, eventuálně snahou o předvídání změn
- Uplatnění strategie může vést k mobilizaci lidských (ale i dalších) zdrojů v organizaci
- Strategie nám dává odpověď nejen na otázku, „čeho“ chceme dosáhnout (to jsou spíše dlouhodobé cíle), ale také „jak“ toho chceme dosáhnout

Teprve od strategie můžeme odvinout definici většiny firemních procesů a z toho pak následně definovat i potřebné zdroje a způsob, jak budou zajištěny. (Bartoňková, 2010, s. 13)

### **Strategický plánovací model**

Tvorba a implementace strategie musí být nepřetržitým cyklem. Ten začíná formulováním poslání organizace a pokračuje **analýzou vnějšího prostředí organizace**. Tato analýza umožňuje pochopit vnější prostředí, identifikovat příležitosti a hrozby. V rámci vnitřního prostředí se pak zaměřuje na silné a slabé stránky organizace (*SWOT analýza*). Dalším krokem je pak stanovit reálné konkrétnější strategické vize a konečných strategických cílů pro organizaci. Následuje volba vhodné strategie, respektive tvorba strategie vyústující ve stanovení krátkodobějších cílů, k volbě taktiky, k implementaci strategie dle jednotlivých kroků. Zde se v podstatě dostáváme zčásti již na operativní úroveň. Celý proces je rovněž nutné průběžně hodnotit a monitorovat směrem ke všem dílčím krokům plánovacího strategického modelu. (Bartoňková, 2010, s. 14)



Obrázek 4 - Základní strategický plánovací model (Bartoňková, 2010, s. 14)

Strategické a situační analýzy jsou velmi důležitou součástí, respektive přípravným krokem pro tvorbu strategie firmy obecně a jejich výstupy tudíž můžeme využít i při plánování a realizaci firemního vzdělávání. Strategická a situační analýza umožňuje managementu firmy uvědomit si jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. (Bartoňková, 2010, s. 27)

Jedním ze základních nástrojů realizace a implementace strategického přístupu k firemnímu vzdělávání je náhled na vzdělávání pracovníků jako na systém, tj. uplatnění systematického, popřípadě **systemového a plánovaného přístupu k firemnímu vzdělávání.**

Jako **systematický přístup** pak můžeme vnímat logický vztah mezi následnými stadii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Každé z těchto stádií je možné ještě rozpracovat do potřeby konkrétní firmy a konkrétních vzdělávacích aktivit do dalších dílčích kroků. (Bartoňková, 2010, s. 108)

### 1.3.4 Koncepte firemního vzdělávání

Koncepce vzdělávání představuje v podstatě určení **základního smyslu** vzdělávání, jeho **pojetí, postavení** ve společnosti (ve firmě, v rámci systému řízení lidských zdrojů v rámci organizační struktury), stanovení **cílů a funkcí**, včetně definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů (hodnocení, kariérové plánování atd.). Koncepce je v tomto pojetí konkretizací strategie vzdělávání.

#### Tvorba koncepce vzdělávání spočívá v těchto krocích:

- Základem nové koncepce vzdělávání je *detailní zpracování popisů všech pracovních činností*. Tyto popisy obsahují veškeré údaje o každém pracovním místě z hlediska *kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti*.
- Pro každou pracovní činnost jsou zpracovány „*kvalifikační požadavky*“ (náročnost je odstupňována – například podle platových tříd).
- *Ověření způsobilosti* (testování odborné způsobilosti, hodnocení pracovníků atd.).
- *Vnitřní pravidla* – uplatnění organizaci, koordinaci a financování vzdělávání tak, aby zapadlo do koncepce personálního managementu.
- Zahrnujeme sem i tzv. *součinnost, respektive spolupráci* s dalšími institucemi (dodání lektorů, analýza vzdělávacích potřeb, evaluace atd.)

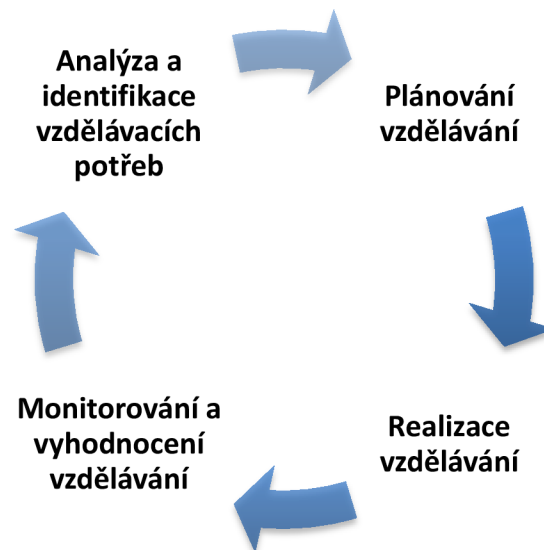
S koncepcí vzdělávání úzce souvisí *systém vzdělávání*. Z koncepce a systému vzdělávání můžeme sestavit tzv. *plán vzdělávání*. (Bartoňková, 2010, s. 109)

#### System firemního vzdělávání

Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. System firemního vzdělávání je založen na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu (Armstrong, 2002, s. 496).

- *Definování potřeb vzdělávání*.

- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli *plánování vzdělávání*.
- Využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání neboli *realizace vzdělávání*.
- *Monitorování a vyhodnocení vzdělávání* za účelem zjištění jeho efektivnosti.



Obrázek 5 - Fáze systému vzdělávání (Armstrong, 2002, s. 496)

### **Plán vzdělávání**

Plánování vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určeným k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry.

**Proces tvorby plánu vzdělávání** se skládá z těchto fází (Vodák - Kucharčíková, 2011, s. 80)

- *Přípravná fáze* – zahrnuje specifiky potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů.
- *Realizační fáze* – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizace ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat. Jde zde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této

fáze jsou stanovené vhodné formy, metody a techniky vzdělávání, eventuálně speciální didaktické postupy.

- *Fáze zdokonalování* – jde v ní především o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. Patří sem i například prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů.

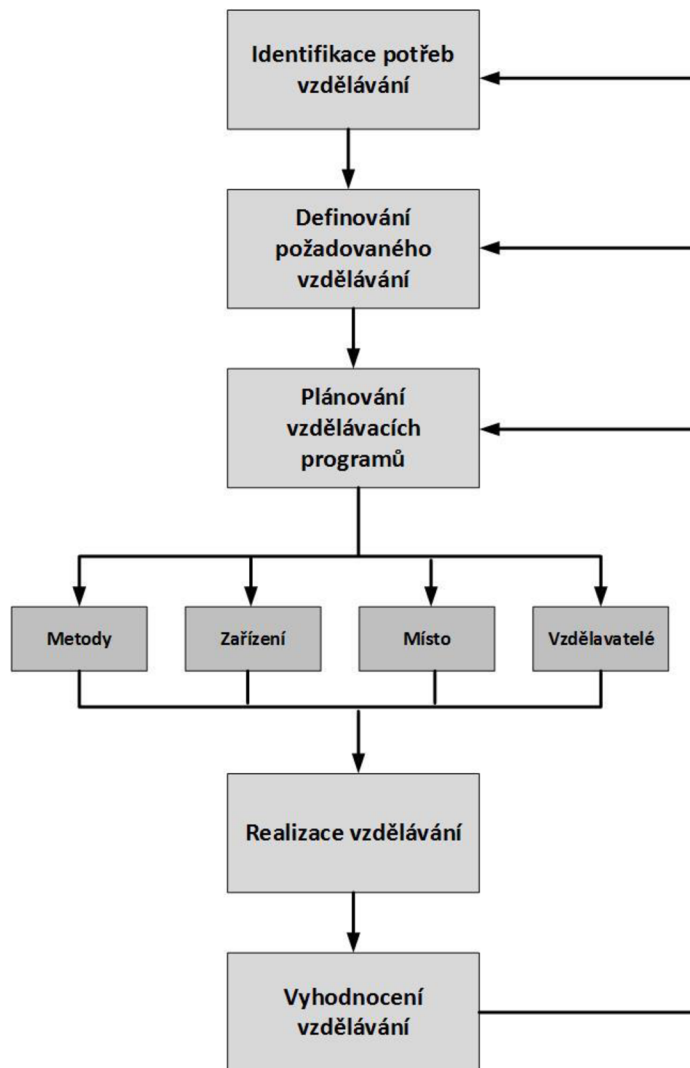
**Plán vzdělávání** obsahuje odpovědi na otázky (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 81):

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena? (je-li vzdělávání realizováno pomocí externí organizace)
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

**Plánované vzdělávání** jsou promyšlené kroky orientované k dosažení vzdělávání nezbytné pro zlepšení pracovního výkonu (Armstrong, 2002, s. 496).

Skládá se z kroků znázorněných na obrázku.





Obrázek 6 - Kroky plánovaného vzdělávání (Armstrong, 2002, s. 496)

#### 1.4 Modelování plánu firemního vzdělávání

Efektivita každé vzdělávací akce je do jisté míry zajištěna *modelováním vzdělávací akce*. Každý projekt vzdělávání by měl zahrnovat odpovědi na otázky: *Proč? Koho? Co? Jak? Kdo? Kde? Zač?* (Bartoňková, 2010, s. 117)

V širším pojetí nehovoříme o jedné vzdělávací akci, ale o komplexním **návruhu koncepce vzdělávání** v konkrétní společnosti neboli o firemním vzdělávacím plánu, či tzv. *modelu výcviku*.

To znamená, že model vzdělávání se skládá z následujících kroků:

1. **Identifikace vzdělávacích potřeb - zadání** (*Co?*)
2. **Analýza cílové skupiny - účastníci** (*Koho?*)

3. **Cíle** firemního vzdělávání (*Proč?*)
4. **Profil účastníka a absolventa** vzdělávání (*Vstupy a výstupy*)
5. **Obsah** firemního vzdělávání
  - *studijní plán, osnovy a anotace na základě potřeb a cílů*
6. **Formy a metody vzdělávání** a didaktické techniky práce s posluchači, studijními materiály a pomůckami (*Jak?*)
7. **Lektoři a školitelé** (*Kdo?*)
8. **Organizační zabezpečení** vzdělávací akce (*Kde? Zač?*)
  - *materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávání*
9. **Způsob evaluace** vzdělávací akce
  - *metody ověřování a vyhodnocování výsledků vzdělávání a zpětné vazby*

#### **1.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

**Vzdělávací potřeba** je jedna z klíčových otázek modelování vzdělávacího plánu. V podstatě je definována rozdílem žádoucího stavu kvalifikace posluchačů a jejich stavu aktuálního. Vzdělávací potřeba je de facto *řešením zjištěného deficitu vzdělávání*.

U **vzdělávací potřeby jednotlivce** zpravidla začínáme tzv. *deklarovanou potřebou*, kdy zákazník říká, co chce (např. potřebuji pokročilý Excel). Je však zapotřebí, se spíše zaměřit na *potřebu reálnou*, která vystihuje jaký problém daná osoba řeší (např. prezentuje výsledky na poradách ekonomického oddělení). Z těchto potřeb se pak podrobnější **analýzou vstupních znalostí a vzdělávacích cílů** dobereme k tzv. *nevyřčené potřebě*, která reflektuje, co skutečně vzdělávaná osoba potřebuje (např. důkladně se naučit prezentovat data pomocí grafů). Vedle toho vždy existuje *potřeba potěšení*, kdy má účastník vzdělávání pocit, že se zvyšuje vlastní kompetence.

#### **1.4.2 Analýza cílové skupiny**

U každé firemní vzdělávací akce je pro její zdárný průběh i výsledek žádoucí **homogenita** dané školené skupiny. Té můžeme dosáhnout několika způsoby, a to například *znalostním auditem* (vstupní test pro ověření znalostí), *auto-evaluačním dotazníkem* (sebehodnocení a detekce vlastních cílů, což respektuje sebe-obraz a nestresuje dotazované strachem ze selhání a dodává tím objektivitu výsledkům hodnocení), a v neposlední řadě, zejména u obsahově a technicky náročnějších školení,

také pomocí osobní *úvodní konzultace, osobního pohovoru či diskuze* mezi zadavatelem a školitelem.

U analýzy cílové skupiny jsou rovněž důležité **schopnosti** účastníků vzdělávání a jejich **motivace** (pozitivní, negativní).

### 1.4.3 Cíle firemního vzdělávání

Cíle firemního vzdělávání vychází z konkrétních potřeb a požadavků každé firmy.

Mezi základní cíle společné pro jakoukoliv formu organizace patří:

- Časová optimalizace zaučení nových zaměstnanců.
  - Dosažení kompetencí a kvalifikací získaných analýzou firemních potřeb.
  - Formování klíčových kompetencí.
  - Plánování a řízení kariéry zaměstnanců a podpora jejich osobnostního růstu.
  - Rozvoj schopností a dovedností jednotlivce pro výkon jemu svěřené práce.
  - Zkvalitnění služeb poskytovaných klientům.
  - Zlepšení image a atraktivnosti firmy pro potencionální nové zaměstnance.
  - Zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.
  - Zvýšení motivace, loajálnosti a celkové identifikace zaměstnanců s firmou.
- (ŠAUR, 2009)

Mezi nejčastěji užívanou hierarchizaci cílů patří například tato (Pokorná, 2000, s. 33)

- a) **Výkonnostní cíl** – má spíše podobu vize, kterou je vzdělávací akce schopna splnit v dlouhodobějším časovém horizontu. Je to předpokládaný cíl, kterého by měli účastníci dosáhnout na základě získaných vědomostí a dovedností, ovšem v budoucnu.
- b) **Učební cíl** – předkládá konkrétní formulace záměrů, které mají být splněny samostatnou akcí. Jsou to konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování, které by měli účastníci po skončení akce skutečně ovládat. Správnost formulace této úrovně cílů je jedním z klíčových momentů úspěchu celé akce.
- c) **Umožňující cíl (dílčí, specifický či jednotlivý cíl)** – definuje úroveň vědomostí a dovedností, kterou by měli mít účastníci na konci každé etapy učebního procesu. Velice obecně učební cíl specifikuje, co se má kdo naučit, případně

prohloubit, upevnit, zdokonalit atd., s jakým předpokládaným výsledkem a v jakém čase a v jaké kvalitě se má čeho dosáhnout.

U vzdělávací akce je důležitá správná formulace cíle. **Správě stanovený cíl** by měl:

- indikovat vzdělávací obsah
- umožnit měřitelnost změn týkajících se znalostí, dovedností a postojů
- usnadnit evaluaci
- konkretizovat příjemce vzdělávání
- definovat požadavky na změnu chování
- obsahovat způsob realizace, zvládnutí obsahu a dosažení cíle
- vymezovat kritéria pro hodnocení výsledků vzdělávání

#### **1.4.4 Profil účastníka a absolventa vzdělávací akce**

##### **Stanovení profilu účastníka**

„Profil účastníka představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, schopností, kompetencí, eventuálně v kontextu firemního vzdělávání i pravomocí a dalších vstupních předpokladů, které by měl člověk, který vstupuje do dané vzdělávací akce. Určení profilu účastníka umožňuje nastavit obsah vzdělávací akce odpovídající potřebám a požadavkům daného pracovníka.“ (Bartoňková, 2010, s. 145)

##### **Stanovení profilu absolventa**

Profil absolventa odpovídá plánovanému ideálnímu výsledku a struktuře vědomostí, dovedností a osobnostní kompetenci absolventa.

Profil absolventa přímo souvisí se stanovenými *vzdělávacími cíli*, respektive z nich vychází. V praxi definujeme cílové skupiny a rozdělujeme je dle úrovně kompetencí a různých organizačních struktur firmy v tzv. *kvalifikačním katalogu*.

#### **1.4.5 Obsah firemního vzdělávání**

Na základě potřeb dané společnosti a stanovených vzdělávacích cílů je nutné vytvořit adekvátní koncepci vzdělávání po obsahové stránce. Konkrétně se jedná o definování jednotlivých typů a úrovní školení (studijní plán neboli kurikulum), anotací a konečně jednotlivých bodů obsahové náplně školení neboli osnov kurzů.

## **1.4.6 Formy a metody vzdělávání a didaktické techniky práce s posluchači, studijními materiály a pomůckami**

### **1.4.6.1 Formy vzdělávání**

„Formy představují relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačního opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru (prostředí) a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky technika).“ (Barták, 2008, s. 79)

Typologie vzdělávacích forem je odvislá od způsobu členění. Formy vzdělávání se tedy dají dělit například podle charakteru vyučované látky, podle druhu cílové skupiny, podle použitých vzdělávacích metod a didaktických nástrojů (poskytování či upevňování poznatků, pěstování dovedností a návyků, nebo praktických zručností), podle lokality ve vztahu k pracovišti (u firemního vzdělávání) atd.

Organizační základ obvykle tvoří:

- **vyučovací jednotka** (kurz, přednáška, workshop, konzultace apod.)
- **lekce/hodina** (zahrnuje uvedení do situace, opakování, výklad nové látky aplikace, zevšeobecnění, opakování nových poznatků, osvojování a upevňování metod poznání).

### **Základní vzdělávací formy ve výchově a vzdělávání dospělých:**

- **monologické:** jsou založeny především na ústním podání lektora a na bezprostředním přímém vztahu lektora a účastníka a vzdělávacího procesu (např. přednáška, referát, komentář, popis, úvaha, apod.)
- **dialogické:** jsou založeny na aktivním dialogickém vztahu lektora s účastníkem vzdělávacího procesu event. na interakci účastníků mezi sebou
- **skupinové, složené a kombinované:** jsou založeny na prožitku kooperace a synergických efektů, vyplývajících z kombinace různých forem a metod – využívaných v různých variantách týmové spolupráce (např. diskuse, skupinová

práce, řešení problémových situací, simulace profesních či jiných problémů apod.)

**Tradiční formy výuky** (Barták, 2008, s. 80 - 83)

**Přednáška** - představuje cílevědomý, souvislý a zpravidla časově delší ústní projev. Používá se jí k objasňování a prezentaci rozsáhlejšího souboru odborných poznatků.

**Kurz** - představuje základní formu skupinového vzdělávání dospělých. Cílem a smyslem kurzu je poskytovat systematicky ucelený okruh poznatků v předem určeném čase a rozsahu. Může mít povahu všeobecné vzdělávací, odborně vzdělávací, kvalifikační nebo praktickou (např. zaučení, zácvik apod.).

**Seminář** - skupinová výuka, ve které účastníci pod vedením lektora zpracovávají stanovené téma a aktivně si vyměňují názory. Jeho cílem je prohloubit a upevnit znalosti, které účastníci získali prostřednictvím jiných forem a metod (např. přednáškou, samostatným studiem, praxí), objasnit obtížné či nepochopené partie látky, zevšeobecnit či naopak konkretizovat probranou látku, upevnit požadované ve vědomí účastníků, usnadnit jim jeho aplikaci a praktické využívání.

**Workshop** - předpokládá poměrně náročnou formu spolupráce lektora s účastníky. Využívá se kombinace nejrůznějších didaktických metod, složených i kombinovaných forem, slovních i názorných, demonstračních i situačních nebo inscenačních a samostatných prací účastníků. Je tedy zjevné, že klade poměrně vysoké nároky na didaktickou připravenost lektora v roli moderátora i na samostatnou práci účastníků.

**Trénink** – je výcviková forma práce s velkým podílem osobního přístupu. Cílem tréninku bývá prohloubit, upevnit, zdokonalit nebo aplikačně prověřit určené dovednosti, event. návyky. Soustředění se proto na sumu záměrně a uvědoměle opakovaných, či nově vytvořených úkonů nebo operací, činností a výkonů, které směřují ke zdokonalení některých stránek osobnosti posílení aktivity jednotlivce i skupiny spočívající v opakovaném osvojování a rozvíjení dovednostního základu v podmínkách a situacích blízkých reálným.

**Konzultace** – individuální práce lektora s jedním klientem, případně s malou skupinou klientů, kde se očekává rozbor situace, rady a doporučení, příklady, *best practice*, testování.

### **Moderní formy výuky**

**E-learning** – výuka s přímým či nepřímým využitím elektronických prostředků a medií, zejména internetu. Elektronické vzdělávání může být *smíšené (kombinované)* nebo *komplexní*.

U smíšeného elektronického vzdělávání jsou studujícím distribuovány studijní materiály na nejrůznějších datových nosičích (CD ROM nebo DVD) a výuka může probíhat prezenčně, nebo pod vedením lektora – dochází tedy ke kombinovanému vzdělávacímu působení.

Komplexní elektronické vzdělávání probíhá interaktivně, s využitím internetu nebo intranetu (tzv. On-line learning), a uskutečňuje se v globálním výukovém prostředí, které není omezeno hranicemi států a umožňuje přístup ke vzdělávání každému, kdykoli, kdekoli a v takové níže intenzity a náročnosti, jakou si vzdělávaný sám zvolí.

On-line výuka může probíhat buď **synchronní**, nebo **asynchronní formou**.

Synchronní vyžaduje neustálé připojení studenta k síti, veškeré procesy se dějí v reálném čase většinou společně s jinými účastníky kurzu (např. videokonferenci).

Při asynchronním způsobu student nemusí svůj časový program koordinovat s ostatními studenty či učiteli. Jednotlivé materiály přenáší na svůj počítač a je možné pokračovat i off-line formou (tedy už bez aktivního připojení), případně se omezí připojení k síti jen na nutnou komunikaci s tutorem či kolegou.

On-line výuka je vhodná pro distanční vzdělávání účastníků kterékoli věkové skupiny. Umožňuje obousměrný tok informací, tedy jak od lektora (lektorů) ke studentovi, tak od studenta zpět vyučujícím.

E-learning tedy umožňuje zefektivnit a prohloubit vzdělávací proces využitím soudobých možností informačních technologií.

Vzdělávání má výrazně „klientský“ charakter – umožňuje každému účastníkovi individuální volbu času, doby a místa studia, případně zpracování kontrolních výstupů, interaktivních testů či kvízu podle jeho konkrétních možností a schopností.

### **Výhody a nevýhody e-learningu ve vztahu k firemnímu vzdělávání**

Organizace stále výrazněji využívají moderních informačních technologií v zájmu rychlé a efektivní adaptace, zaškolování nebo přeškolení zaměstnanců. Významnou výhodou je snadná diferenciací firemního vzdělávání s ohledem na vzdělávací potřeby pracovníků na různých úrovních podnikové hierarchie a možnost pružně realizovat zaškolení či přeškolení zaměstnance pro požadovanou úroveň. Snadná je i zpětná vazba, kontrola studijní morálky účastníků a zejména úrovně získávaných vědomostí a dovedností účastníků prostřednictvím distančních (on-line) testů vkládaných do učebních materiálů. (Barták, 2008, s. 86)

**Videokurzy** – jedná se o elektronické vzdělávání, kde výuka probíhá pomocí vzdělávacího videa, které je vytvořené názornou a srozumitelnou formou. V současné době se jedná převážně o kurzy týkající se kancelářských aplikací (např. MS Excel, Word, PowerPoint a Outlook). Ke vzdělávacím kurzům se může účastník připojit z kteréhokoliv místa a v jakémkoliv čase. Videokurzy mají další nespornou výhodou, kterou je časová flexibilita, umožňující účastníkům zvolit libovolné tempo.

**Flex kurzy (on-line kurzy)** – jedná se o kurzy, které jsou velice podobné klasickému vzdělávání ve školícím centru. Účastník se připojuje ke kurzu pomocí Internetu do konkrétní učebny, kde výuka probíhá v reálném čase a kde je lektor snímán online kamerou. Nevýhodou kurzu je fakt, že nemůže probíhat v kteroukoli dobu, jako u videokurzu, ale probíhá v předem domluveném termínu.

**Webináře** – jedná se o online semináře, kde může účastník komunikovat s lektorem za pomoci chatu v reálném čase. Webináře jsou ve srovnání s online školením výrazně



kratší, trvají přibližně 1 – 3 hodiny a ve většině případů jsou bezplatné. Počet účastníků webinářů není nijak omezen a může být od několika jednotlivců až po tisíce lidí.

#### **1.4.6.2 Metody vzdělávání**

Metoda (řecky *methodos*) znamená cestu či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a stimulované učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovených výchovně-vzdělávacích cílů. (Barták, 2008, s. 34)

Existuje řada kritérií, podle kterých se člení metody vzdělávání. Jednotná klasifikace metod ovšem neexistuje a pokusy o klasifikaci metody jsou stále otevřeným problémem.

Níže uvádím klasifikaci metod, která se nejčastěji používá při vzdělávání uživatelů v oblasti IT. (Maňák - ŠVEC, 2003)

#### **I. Klasické výukové metody**

Při výuce IT se užívá řada klasických metod, a to konkrétně **metod slovních, názorně-demonstračních a dovednostně-praktických.**

##### **A. Metody slovní**

Mezi slovní metody uplatňované u IT školení patří zejména **vysvětlování** a **rozhovor**. Školitel logicky a systematicky, v postupných krocích, zprostředkovává probíranou látku posluchačům, přičemž respektuje jejich vstupní znalosti a také cíle a potřeby vzdělávání. *Výukový rozhovor neboli dialog mezi školitelem a posluchačem aktivizuje studenty, povzbuzuje k pozornosti a vyzývá ke spolupráci.*

##### **B. Metody názorně-demonstrační**

Mezi tyto metody patří např. **předvádění a pozorování** a dále **instruktáž**. Školitel posluchačům ukáže postup, prakticky předvede konkrétní činnost, související s látkou a výkladem učiva. Při uplatňování těchto metod se *využívá výpočetní techniky a software, včetně klasické tabule, multimédií a dalších výukových metod a programů.*

### C. Metody dovednostně-praktické

Mezi tyto metody patří především **vytváření dovedností**. Proces utváření dovedností je dán postupným výkladem spolu s *reálným zapojením posluchačů do praktických situací*. Studenti se setkávají s konkrétními problémy, naučí se v nich orientovat a aktivně je řešit. Cílem je přenést tyto dovednosti do samostatného řešení nových situací.

## II. Aktivizující výukové metody

Při výuce IT se užívá rovněž aktivizujících metod výuky, a to konkrétně **metod diskusních, heuristických a situačních**.

### A. Metody diskusní

Metoda diskuse navazuje na metodu rozhovoru, přičemž má řadu variant a modifikací vzájemně se odlišujících svými cíli a způsoby realizace, ale v podstatě jde vždy o komunikaci ve skupině zájemců o určitý problém. **Účastníci školení si navzájem vyměňují názory na dané téma, na základě svých znalostí a zkušeností a společně nacházejí řešení daného problému**. Součástí kurzů je i *diskuze studentů a lektora*, včetně možnosti *kladení a zodpovídání dotazů, zpravidla na závěr kurzu*.

### B. Metody heuristické (řešení problémů)

Prostřednictvím heuristických metod se lektor snaží posluchače získat pro samostatnou učební činnost různými technikami, které podporují objevování a hledání, jako např. **kladením problémových otázek**, prezentací různých rozporů a problémů, **seznamováním se zajímavými případy a situacemi z jeho praxe** apod.

### C. Metody situační

Situační metody se vztahují na širší zázemí problému, na **reálné případy ze života**, které představují specifické, obtížné jevy vyvolávající potřebu vypořádat se s nimi, vyžadující angažované úsilí a rozhodování. Podstatu situačních metod tvoří *řešení problémového případu*, který odráží nějakou reálnou událost a zobrazuje určitý komplex vztahů a okolností.

### III. Komplexní výukové metody

Tradiční výukové metody zajišťují zprostředkovávání vědomostí a dovedností především v kontextu požadavků a rozsahu daného obsahu učiva a ve vysoké míře **zohledňují aktivní účast posluchačů na osvojovacím procesu**. Komplexní metody však dále rozšiřují oblast výukových metod o prvky organizačních forem, didaktických prostředků a mnohem více odrážejí celkové cíle daného vzdělávání.

Mezi tyto metody patří:

#### A. Frontální výuka

Frontální výuka je výuka s dominantní rolí lektora při usměrňování výuky a kontroly posluchačů.

#### B. Skupinová a kooperativní výuka

Zde se uplatňuje aktivní *práce jednotlivců ve skupinách* neboli *týmech* a jejich vzájemná pomoc při řešení problémů. V této oblasti se jedná zejména tzv. **workshopy**, což jsou zpravidla kratší intenzivní obsahové celky bohaté právě na praktickou část výuky a aktivní účast studentů, kteří často do výuky přinášejí svoje každodenní pracovní úkoly, na jejichž řešení se potřebují při školení zaměřit.

#### C. Individuální výuka

Individualizovaná výuka se často uplatňuje u **IT školení na míru a konzultací dle konkrétních požadavků klienta** a úzce souvisí se samostatnou prací posluchačů a získáváním poznatků vlastním úsilím, relativně nezávisle na cizí pomoci a vedení, a to zejména prostřednictvím řešení praktických problémů.

Tento model se také užívá u **koučování**, kde trenér, čili *kouč* se věnuje individuálně danému jedinci v jeho přirozeném prostředí v reálném čase.

V praxi se jedná o školení *pro jednoho či dva studenty*. Kvalita takového kurzu je výrazně vyšší, neboť lektor může přizpůsobit náplň i tempo výuky přesně konkrétním potřebám a vstupním znalostem posluchačů.

Jednou z forem individuálního přístupu je i **zkrácení běžných kurzů** na méně dnů, přičemž je kladen důraz na to, aby to v žádném případě neohrozilo kvalitu školení.

#### D. Kritické myšlení

Kriticky myslet znamená uchopit myšlenku, pochopit její obsah, prozkoumat ji, podrobit ji zdravému skeptickému posouzení, porovnat s jinými názory a s tím, co již o dané problematice víme, a posléze zaujmout vlastní stanovisko. V praxi se jedná o **vyzvání posluchačů ke specifikaci jejich dosavadních znalostí a zkušeností a dále vyslovení svých vzdělávacích cílů, potřeb a zájmů**. Dále je v posluchačích podněcován zájem sledovat své myšlenkové pochody a postupy. Následně si studenti systematizují vědomosti a upevňují je praktickým zkoušením a převedením poznatků do smysluplného rámce souvislostí a vazeb.

#### E. Brainstorming

Hlavním smyslem brainstormingu je **vyprodukovat co nejvíce nápadů a potom posoudit jejich užitečnost při řešení modelových problémových situací**. Není to tedy metoda zajišťující úplné dořešení problémů. Naopak, tvořivé vytvoření nápadů a návrhů řešení problému jsou pak velmi účinným východiskem pro další fáze a metody řešení daného problému.

#### F. Projektová výuka

Projektová výuka (učení v projektech) částečně navazuje na metodu řešení problémů, jde však v ní o *problémové úlohy komplexnější, o výukové záměry a plány, které mají vždy také širší praktický dosah*.

#### G. Učení v životních situacích

Učení v životních situacích navazuje na metodu problémovou a projektovou. Jedná se o **konstrukci a volbu co nejautentičtějších problémových situací ze života studentů**, které je nutno promyšleně volit, aby se vždy uplatnily *zájmy, potřeby a vlastní úsilí posluchačů*, které ale na druhé straně budou přiměřené jejich silám a budou odpovídat celkovému pedagogickému záměru.

#### 1.4.6.3 Didaktické techniky práce s posluchači, studijními materiály a pomůckami

„**Didaktika** (z řeckého slova *didaskhein*, tj. učit, vyučovat, poučovat) je věda zabývající se teorií vzdělávání, vyučování a učení. Zahrnuje i metodiku vyučování – nauku o

způsobech vyučování. Základní úlohou didaktiky je nalézání nejvhodnějších způsobů, jak učivo učícím se subjektům optimálně předložit k co nejefektivnějšímu osvojení.“ (Medlíková, 2013, s. 40)

Základní didaktickými kategoriemi ve vztahu k procesu vyučování jsou:

- analýza učiva (klíčové pojmy a skutečnosti, určení obtížných prvků ve vztahu k učícímu se subjektu atd.)
- cíle vyučování (zejména vztah cíl - výstup celého procesu)
- didaktické zásady (interakce mezi učitelem a učícím se subjektem, způsob předávání informací, řešení konfliktních situací atd.)
- vyučovací metoda (konkrétní způsoby předávání informací, aktivizace učících se subjektů, vytváření paměťové stopy, podpora vybavování informací atd.)
- organizační formy vyučování (jak bude proces probíhat, aby podporoval všestranný rozvoj osobnosti)
- didaktické prostředky a pomůcky (použité nástroje)
- hodnocení a klasifikace (podoby evaluace vzdělávání atd.)

### **Didaktické prostředky ve výuce**

Pojem „*didaktické prostředky*“ zahrnuje obecně všechny materiální předměty, které zajišťují, podmiňují a zefektivňují průběh vzdělávacího procesu a napomáhají tak dosažení cílů vzdělávání.

V praxi bývá někdy rozlišován termín didaktické pomůcky a didaktické prostředky, respektive *prostředky didaktické techniky*. Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky plní zprostředkující funkci a jsou tedy dalším z kroků didaktické transformace, podílí se také na efektivnosti vzdělávacího procesu. Výběr a použití didaktických pomůcek je závislý na zvolené formě vzdělávání – prezentační, distanční, kombinované, na zvolené metodě a v neposlední řadě na technickém vybavení a financích. (Bartoňková, 2010, s. 162)

Didaktické pomůcky zpřístupňují, prohlubují a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem. Tuto úlohu může plnit záznam na flipchartu, graf na dataprojektoru, zvuková nahrávka,

videozáznam a mnoho dalších pomůcek. Jsou hmotným nástroji řízení a regulace procesu učení účastníků. (Barták, 2003, s. 109)

Mezi **základní prostředky didaktické techniky**, napomáhající vizualizaci patří: (Mužik, 2011, s. 200)

- nástěnná magnetická tabule (zpravidla bílá se speciálními popisovači)
- flipchart
- multimediální projektory – data-video projektory (slouží k promítání dat z počítačů a různých dalších zdrojů – například videa na větší plochu)
- projekční plochy – plátna (slouží ke kvalitní projekci z dataprojektoru)
- interaktivní tabule – zařízení sloužící k zatraktivnění výuky a umožňuje, mj., vstupovat do předváděných programů, testovat znalosti, psát na tabuli apod. Využívá se u ní tzv. interaktivní pero, které kombinuje vlastnosti klasického pera s myší počítače, tj. můžete s ním psát i ovládat tabuli jako s myší.

#### **1.4.7 Lektori a školitelé**

Školitelem (lektorem) může být osoba, která je kompetentní v určité oblasti, má v ní jak teoretické znalosti, tak i praktické dovednosti, ideálně opřené o dostatečnou praxi. Kvalitu školitele neurčuje pouze jeho odborná erudice, avšak celá struktura jeho osobnosti. Charakterové osobnostní předpoklady jsou často podceňovány, avšak v oblasti vzdělávání dospělých hrají klíčovou roli. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Důležitá je vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje i cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládnání emocí a v neposlední řadě i jisté osobní kouzlo.

Lektori mohou v procesu vzdělávání uplatňovat různé vzdělávací (tréninkové) styly: (VODÁK, str. 118)

- **Behaviorální styl** se vyznačuje lektorovým návrhem a realizací systému kroků, které mají účastníci účastníky vést k žádanému cílovému chování. Vzdělávací proces je orientován na výsledek.

- **Funkcionalistický styl** vychází ze zásady, že lidé se nejlépe učí tomu, co pokládají za praktické. Vzdělávání je orientováno na problém, respektive úkol, zvyšování výkonnosti a následné uznání.
- **Strukturalistický styl** je charakteristický plněním kritérií výuky a neustálým testováním efektivity učení. Proces učení je zde orientován více na lektora upřednostňujícím efektivity učení.
- **Humanistický styl** je blízký lidem upřednostňujícím sebeobjevování. Za cíl učení pokládají zlepšení charakterových vlastností účastníků. Učení by mělo vést k pochopení druhých. Vzdělávací proces je zaměřen na budování vztahu.

### **Popis rolí vzdělavatele** (Medlíková, 2013, s. 12)

**Konzultant/poradce** - pracuje s klientem na konkrétní záležitosti, vysvětluje, zodpovídá dotazy, poskytuje návody k dalším krokům, uvádí best practice, příklady z oboru, doporučuje změny apod.

**Lektor** - učí a předává teoretické znalosti a případně i praktické dovednosti podle domluvené zakázky. Očekávají se u něho zkušenosti se vzděláváním dospělých, všeobecný přehled a schopnost širšího vnímání celé problematiky.

**Kouč** - koučovat původně znamenalo připravovat ke zkouškám, trénovat, cvičit. Dnes je tento pojem chápán jako způsob komunikace a práce s lidmi, pomocí něhož rychleji a lépe nacházejí řešení různých situací, překonávají pracovní problémy a zajišťují svůj profesionální rozvoj, než tomu bylo u klasických školicích a vzdělávacích postupů. Kouč vede svého klienta pomocí cílených a strukturovaných otázek, aby si sám koučovaný rozebral svou situaci, našel a vybral řešení, a většinou ho i provází na cestě realizace daného řešení. Neradí, neučí, pouze směřuje koučovaného k výsledku.

**Mentor/tutor** - dozírá na služebně mladší osoby, vede je a zapracovává, protože sám je osobou věkové či služebně starší. Je to výhodné pro rychlé zařazení do složitého systému. Mentor uvádí svého svěřence do filozofie firmy, procesů a souvislostí.

**Supervizor** - vykonává dozor, kontrolu, dohled nad úrovní práce jednotlivce týmu nebo instituce, pomáhá řešit komplikované situace, radí, dává zpětnou vazbu.

**Facilitátor** - odborník na proces a pracuje s klienty na způsobech, jak vyřešit obtížnou záležitost. Užívá interaktivní techniky, řízené otázky, diskusi. Předpokladem úspěšné facilitace je, že účastníci spolu komunikují a mají zájem na výsledku. Facilitace je typická pro firemní procesy. Facilitátor neradí věcně, obsahově, ale pomáhá klientům držet se stanoveného cíle a najít řešení v reálném čase.

**Mediátor** - odborník na proces a většinou i na věc samu, který pracuje s klienty na řešení opravdu sporných záležitostí. Často je poslední možností před soudním řízením, u nás např. při občanskoprávních procesech a najednou i při partnerských neshodách.

#### **1.4.8 Organizační zabezpečení vzdělávací akce**

Organizační zajištění vzdělávací akce se vztahuje na všechny činnosti od přípravy, plánování, přes realizaci, transfer, až po vyhodnocení vzdělávací akce. Za všechny činnosti je nutné mít jednoznačně stanovenou odpovědnost a nastavené mechanismy kontroly tak, aby bylo zřejmé, zda, kdy a kým je daná činnost zajištěna. (Bartoňková, 2010, s. 168)

Zde uvádím výčet pouze těch nejpodstatnějších:

- zajištění propagačních aktivit
- uzavírání smluv s lektory, s autory studijních textů
- evidence účastníků vzdělávací akce
- zajištění informovanosti účastníků vzdělávací akce
- příprava harmonogramu vzdělávací akce
- zajištění tisku a kopírování studijních materiálů
- zajištění prostor pro vzdělávací akci
- zajištění technického zázemí pro vzdělávací akci
- zajištění případných potřebných pomůcek pro účastníky
- evidence a platby lektorům, eventuálně dalším členům projektového týmu
- evidence výstupů dané vzdělávací akce



- zpracování evaluace
- příprava certifikace
- zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu

#### **1.4.9 Evaluace vzdělávání a ověřování výsledků vzdělávání**

**Vyhodnocování** je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy, ale i náklady dané vzdělávací akce. Vyhodnocovat můžeme jak *efektivitu andragogickou* (pedagogickou, didaktickou), tj. zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby, tak *efektivitu ekonomickou*, tj. zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně zda nebyla ztrátová. (Bartoňková, 2010, s. 181)

#### **Oblasti evaluace**

Hodnocení probíhá jak na úrovni samotného obsahu vzdělávací akce, tak se dále hodnotí i organizace, realizace, prostředí, lektori, studijní materiály, atd.

##### **1.4.9.1 Etapy evaluace**

Etap evaluací můžeme najít celou řadu. Uvádím zde dvě etapy, které jsou nejčastěji využívané v kontextu firemního vzdělávání:

**1. Hodnocení formativní** – jedná se o průběžné hodnocení v průběhu vzdělávací akce. Posuzuje se, zda a kolik se účastníci naučili, posuzují se lektori, komunikace, vztah s účastníky, prostředí, organizace. V případě zjištění nedostatků se v průběhu vzdělávací akce může zasáhnout a umožnit tak nápravu vzdělávací akce.

**2. Hodnocení sumativní** – jedná se o souhrnné hodnocení na konci vzdělávací akce. K sumativní evaluaci se používají zejména testy, pozorování, dotazníky atd.

##### **1.4.9.2 Úrovně evaluace**

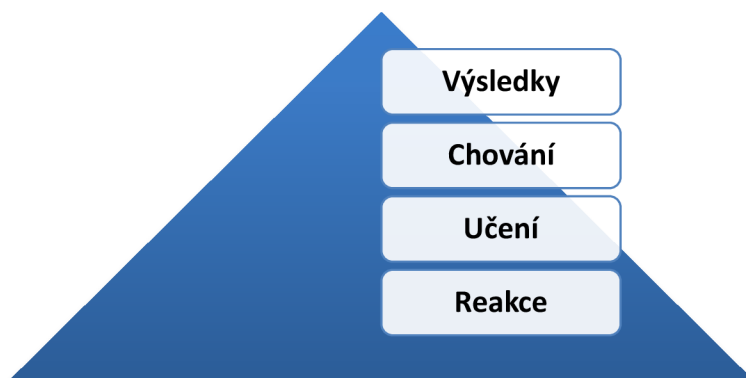
Nejpoužívanějším členěním evaluace do různých úrovní je tzv. Kirkpatrickův model, který zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech. (Belcourt – Wright, 2004, s. 183)

**1. Reakce** – měří spokojenost účastníků vzdělávací akce. Představuje nejčastější hodnotící metodu. Metoda se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Účastníci obvykle vyplňují dotazník na konci vzdělávacího programu.

**2. Učení** – dalším faktorem měření je množství získaných znalostí (tj. množství naučené látky v kurzu). Provádí se měřením znalostí na začátku kurzu a po jeho skončení. Hodnocení se může provádět na základě testů (nejčastěji vědomostních), auto-evaluačních dotazníků nebo na simulacích z reálného prostředí (výkonnostní testy). Jakékoliv zlepšení ve výsledcích testů je možné pokládat za důsledek absolvované vzdělávací akce.

**3. Chování** – hodnocení chování absolventů školení je zaměřeno na to, jak jsou jejich nově naučené dovednosti a znalosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci. Tuto evaluaci je vhodné realizovat po nějakém čase od skončení vzdělávací akce, zpravidla po 3 měsících. Mezi nejčastější metody vyhodnocení se používají anonymní dotazníky, rozhovory s manažerem, mystery shopping, přímé pozorování, hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení.

**4. Výsledky** – tento faktor je považován za nejobtížnější a málo využívaný. Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků atd. Ve většině případů je cílem stanovit náklady dané vzdělávací akce a určit čisté přínosy. Kvůli obtížím s měřením kvantifikovaných výsledků (tvrdé údaje) se hodnotitelé někdy obracejí k využití „měkkých údajů“ jako k jejich náhražce. Měkké údaje zahrnují hodnoty pracovního prostředí, pocity, postoje a dovednosti, které jsou obtížně měřitelné.



Obrázek 7 - Kirkpatrickův model evaluace (Belcourt - Wright, 2004, s. 198)

## **1.5 Vzdělávání v oblasti ICT a jeho specifika**

Vzdělávání v oblasti IT má svá specifika a je třeba se u něj více zaměřit na některé aspekty výuky, jako například speciální technické vybavení a pomůcky, specifické metody, práce s materiály, pečlivý výběr školitelů, zaměření na praxi atd.

### **1.5.1 Interaktivní forma výuky a charakter školení ICT**

Výuka v oblasti ICT mívá zpravidla charakter „hands on“, což znamená, že teoretický výklad je doprovázen přímo praktickými ukázkami a aktivní prací posluchačů na PC. Procentuální zastoupení praxe v kurzu bývá přímo úměrná charakteru a náročnosti daného školení. V zásadě by měla praxe přesáhnout alespoň 50% výukového času. U těchto typů školení se velmi často řeší individuální i skupinové problémy, praktická cvičení a konkrétní témata, se kterými se posluchači potýkají ve své každodenní praxi.

Jako důležitý doplněk vzdělávání ICT bývají materiály ke školení, jako například knižní publikace, studentské příručky či manuály, popř. také materiály v elektronické formě na DVD nebo autentickém USB klíči (flash-disku). Tyto materiály se využívají nejen ve výuce, ale především doma při dalším samostudiu posluchačů školení nebo v zaměstnání jako pomocník při řešení pracovních úkolů, opakování látky a dalším profesním rozvoji.

### **1.5.2 Technické vybavení a pomůcky u školení IT**

U školení IT je zapotřebí moderní počítačová a projekční technika, stejně jako kvalitní zázemí pro účastníky přednášek či školení. Zpravidla se jedná o učebny pro nejméně 12 studentů ve skupině. Konkrétněji je tedy pro výuku zapotřebí kvalitního HW a SW vybavení. Všechny počítače v učebnách bývají připojeny do sítě Internet.

Ke školení IT se dále využívá moderních i klasických didaktických pomůcek jako např. digitální interaktivní prezentátor, flip-chart a bílá tabule.

Často je výuka organizována mimo vzdělávací prostory dodavatele školení, a proto bývá využívána i mobilní učebna, se kterou je zajišťována počítačová výuka i „v terénu“. Terénem se v tomto případě myslí např. výukové či zasedací prostory klienta, příp. pronajaté přednáškové síně či jiná relaxační zařízení.

Ze všech možných druhů vzdělávání klade právě výuka IT vysoké nároky na podmínku, aby veškerá počítačová, prezentační i audiovizuální technika vyhovovala technickým požadavkům a nárokům, které jsou v rámci vzdělávání v současné době na tyto prostředky a media kladeny.

### **1.5.3 Kvalifikace školitelů a důraz na spojení s praxí**

U školení IT a nejen u něj, je kladen velký důraz na technickou odbornost a profesionalitu lektorů, a aby tato garantovala nejen kvalitu školení, ale i spojení s praxí a realitou. Ke školení bývají právě proto využíváni, spíše než učitelé a teoretici v daném oboru, zkušení IT profesionálové předních IT firem, kteří denně používají školené produkty pro svoji běžnou práci, konkrétně např. pro vývoj aplikací, design a správu rozsáhlých sítí a systémů, konfiguraci a zabezpečení HW prvků apod., a tudíž znají danou problematiku z praktického hlediska, do hloubky a ve velmi širokých souvislostech.

## 2 Analýza problému a model současné situace

V této části diplomové práce se budu zabývat analýzou společnosti, a to převážně vstupních znalostí zaměstnanců společnosti. Z důvodu toho, že firma nechtěla být v mé diplomové práci jmenována, uvedu pouze její stručnou charakteristiku.

Tato společnost má sídlo v Praze a působí převážně na českém trhu. Společnost prodává a distribuuje produkty předních světových dodavatelů elektronických součástek, výrobců podnikových počítačů a poskytovatelů vestavěných systémů, optimalizuje zásobovací řetězec a poskytuje služby konstrukčnímu řetězci.

Společnost nabízí tyto produkty a řešení:

- Počítačové komponenty
- Monitory a zobrazovací jednotky
- Vestavěné počítačové systémy
- Servery a řešení infrastruktury
- Sítě
- Tiskárny
- Software
- Paměti a řešení pro ukládání dat
- Bezdrátové a mobilní technologie

Dále se společnost začala zabývat vzděláváním a to převážně svých softwarových produktů.

Z důvodu rozšiřování své působnosti a přibývání nových zaměstnanců potřebovala společnost dosáhnout vyšších kompetencí u zaměstnanců v různých odděleních, a tím zajistit rozvoj jejich schopností a dovedností pro lepší pracovní výkon, zkvalitnit tak služby svým zákazníkům, zlepšit firemní image, zvýšit svoji konkurenceschopnost a v neposlední řadě zvýšit i motivaci a loajálnost svých zaměstnanců.

V minulosti sice u některých zaměstnanců již proběhlo tutorované (e-learningové) školení, ale to nepřineslo hmatatelný efekt ani ve formě změny pracovních postupů a chování zaměstnanců. Proto se společnost rozhodla požádat vzdělávací agenturu, aby jim pomohla vytvořit a aplikovat kompletní plán vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že pracuji ve vzdělávací agentuře, která byla zakázkou pověřena, a dílčí část tohoto vzdělávacího projektu jsem měla na starosti, rozhodla jsem se čerpat z těchto bezprostředních zkušeností a praktickou část této práce zaměřit na tento vzdělávací model.

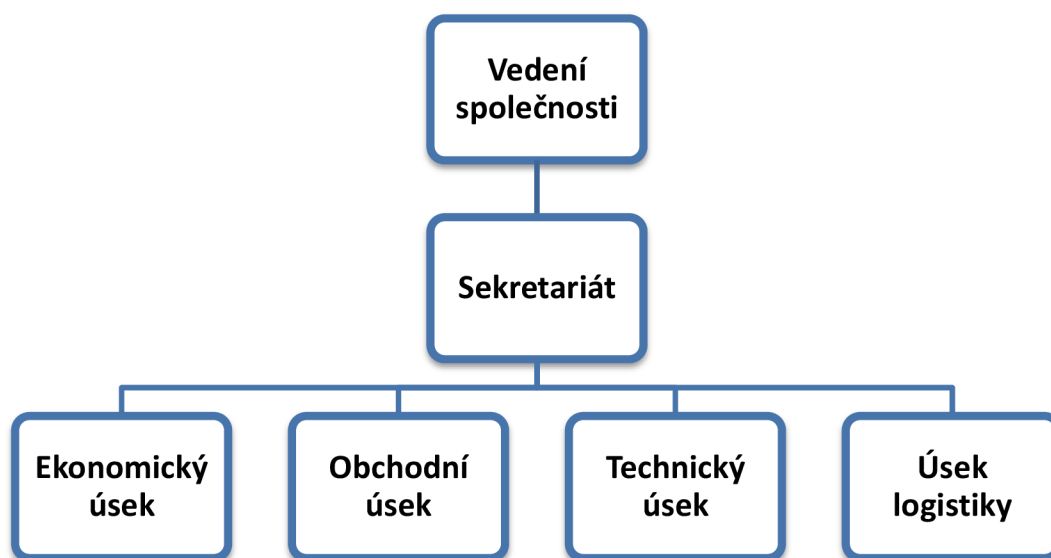
V komplexnějším pojetí se jednalo o rozvoj tvrdých i měkkých dovedností, a to konkrétně v oblasti komunikace, řešení reklamací, právního minima, obchodních dovedností a práce s výpočetní technikou.

Ve své práci jsem se zaměřila pouze na rozvoj IT dovedností, přesněji užívání kancelářské aplikace MS Excel, protože právě používání tohoto tabulkového procesoru se týká plošně celé společnosti a je to i konkrétní dílčí část zakázky, kterou jsem organizačně zajišťovala.

## 2.1 Struktura společnosti

Pro analýzu vstupních znalostí zaměstnanců bude v mé práci analyzována pouze brněnská centrála. Níže uvádím její organizační rozdělení na obrázku č. 8 a dále také počet zaměstnanců v odděleních, kteří projdou vstupní analýzou.

### Organizační struktura společnosti



## Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních

Organizační jednotka	Počet zaměstnanců
Vedení společnosti	2
Sekretariát	2
Ekonomický úsek	5
Obchodní úsek	7
Technický úsek	8
Úsek logistiky	12
<b>Celkem pracovníků</b>	<b>36</b>

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.2 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza ukazuje jaké má společnost silné a slabé stránky a také jaké jsou její příležitosti a hrozby.

Silné stránky	Slabé stránky
Rozsáhlé portfolio produktů Unikátní softwarová řešení Velmi dobré vztahy s dodavateli Dobré vztahy mezi zaměstnanci Individuální přístup k zákazníkům Dobrá platební morálka Dobré umístění a dostupnost společnosti v části Prahy	Velká konkurence na trhu Omezené finanční zdroje na rozvoj Vysoké náklady na inovaci softwarových řešení Nízká informovanost a motivace pracovníků Nedostatečné systematické vzdělávání zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
Dostat se na nové trhy a mezinárodní expanze Rozvoj distribučních cest Získání nových zákazníků Vývoj nových softwarových řešení Image firmy na veřejnosti	Konkurence v odvětví Vstup nové konkurence Cenová strategie konkurentů Změna legislativních zákonů Změna fáze životního cyklu produktů Změna kurzů EUR

Tabulka 2 - SWOT analýza společnosti

## **2.3 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Modelová firma se mimo jiné rozhodla na základě zpětné vazby od zaměstnanců a dále doporučení vzdělávací agentury k rozvoji kompetencí v oblasti IT, konkrétně používání kancelářské aplikace MS Excel. Tato aplikace se používá v celé společnosti na různých úrovních řízení i v rámci všech organizačních struktur.

Po úvodní analýze, kterou provedli pracovníci personálního oddělení, vyplynulo, že, až na výjimky, potřebují všichni pracovníci další vzdělávání v této oblasti profesního rozvoje.

### **2.3.1 Stanovení vzdělávacích cílů jednotlivých oddělení ve firmě**

V rámci specifikace požadavků na ideální znalostní profil jednotlivých rolí zaměstnanců společnosti bylo dále stanoveno, že bude provedeno vstupní ověření znalosti a reálných potřeb jednotlivých zaměstnanců s cílem nastavit optimální model vzdělávání tak, aby byl přínosem pro co možná nejširší skupinu zaměstnanců a přitom finančně únosný.

Jako prostředek ověření byla zvolena metoda sebehodnocení jednotlivých pracovníků, který bude uveden v další kapitole. (viz. Kapitola 2.4)

### **2.3.2 Stanovení požadavků a cílů na rozvoj znalostí pro skupiny zaměstnanců**

V první řadě bylo nutné popsat, jakými činnostmi se ten který úsek společnosti zabývá a dále zjistit, ve kterých konkrétních oblastech těchto činností se potřebují zaměstnanci zlepšit a zdokonalit. Tento krok je důležitý z hlediska toho, aby byl správně definován vzdělávací cíl s ohledem na reálnou činnost v rámci společnosti, a aby vznikl relevantní fundament pro stanovení obsahu jednotlivých školení. Výsledky uvádím níže v tabulce č 3.



Organizační jednotka	Potřeby a cíle (v čem je třeba dosáhnout lepších výsledků a zvýšit efektivitu)
Vedení společnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhodnocování finančních analýz, finančních rozpočtů a zpráv o činnosti firmy</li> <li>- kontrola finančního rozpočtu činnosti firmy</li> </ul>
Sekretariát	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zpracování výkazů práce (docházky)</li> <li>- zpracování karet zaměstnanců a motivačních formulářů</li> <li>- zpracovávání ekonomických podkladů ve formě tabulek a grafů pro vedení společnosti</li> </ul>
Ekonomický úsek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zpracovávání, statistické výpočty a analýzy pohybu finančních prostředků ve firmě</li> <li>- sledování pohledávek a závazků</li> <li>- zpracovávání výsledků hospodaření společnosti včetně grafických výstupů</li> <li>- sestavení návrhu rozpočtu</li> <li>- zpracování platových výměrů a odměn</li> <li>- práce s databázemi a rozsáhlými datovými soubory</li> <li>- tvorba maker v rámci obchodně-ekonomické analýzy</li> </ul>
Obchodní úsek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tvorba cenových nabídek</li> <li>- analýza a vyhodnocování prodejních aktivit</li> <li>- vytváření technických podkladů pro zákazníky</li> <li>- udržování databáze zákazníků, práce v obchodní aplikaci na bázi Excelu</li> <li>- databáze zboží, fakturace</li> <li>- prezentace obchodních výsledků</li> </ul>
Technický úsek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- práce s databází zboží</li> <li>- práce s tabulkami a technickými nákresy</li> </ul>
Úsek logistiky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhodnocování efektivnosti skladování a pohybu zboží</li> <li>- plánování a vyhodnocování efektivity využití vozů a tras z ekonomického a výkonnostního pohledu</li> <li>- příprava a kontrola rozpočtu v oblasti logistiky</li> </ul>
Všechny útvary	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>zefektivnit a zrychlit práci v aplikaci Excel</b></li> <li>- <b>zvýšit grafickou úroveň výstupů z Excelu</b></li> <li>- <b>zlepšit orientaci v individuálním nastavení Excelu</b></li> <li>- <b>zpřesnit a zautomatizovat řadu analytických a podpůrných výpočtů v rámci daného útvaru</b></li> </ul>

Tabulka 3 – Potřeby a cíle jednotlivých oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3 Profil absolventa vzdělávací akce (realizační cíle)

V následující části uvádím kompetenční profily absolventů vzdělávání rozdělených do tří kategorií, které budou úzce souviset s obsahovou stránkou jednotlivých úrovní školení.

### **Úroveň E1 - absolvent kurzu umí:**

- otevřít a uložit soubor
- nastavit základní parametry aplikace
- vytvořit a zformátovat tabulku s jednoduchými výpočty
- používat základní funkce
- vytvořit jednoduchý graf a upravit jeho vzhled
- vyhledávat informace v tabulkách a pohybovat se v nich
- nastavit parametry tisku

### **Úroveň E2 - absolvent kurzu umí:**

- používat složitější vzorce a funkce (např. KDYŽ, SVYHLEDAT, SUMIF, COUNTIF atd.)
- efektivně pracovat s rozsáhlými tabulkami
- formátovat tabulky podle vlastních potřeb a představ
- vytvářet složitější typy grafů
- používat nástroje pro práci s databázemi
- propojovat listy a sešity
- vyhodnocovat data pomocí kontingenčních tabulek a grafů
- zabezpečit dokument

### **Úroveň E3 - absolvent kurzu umí**

- vytvářet a upravovat tabulky na vysoké grafické úrovni
- vytvářet statistiky a pracovat s dlouhými seznamy
- připravovat data určená k vyhodnocení
- načítat data z externích zdrojů
- vytvářet souhrny, přehledy a kontingenční tabulky
- používat databázové a vyhledávací funkce na pokročilé úrovni
- vytvářet jednoduchá makra

### **Profil absolventů ve vazbě na kvalifikaci v rámci organizační struktury firmy:**

Na základě zjištění potřeb a cílů v jednotlivých odděleních a stanovení profilu absolventa, byla u nich stanovena kvalifikační úroveň, viz tabulka č. 4.

Organizační jednotka	Kvalifikační úroveň
Vedení společnosti	E2
Sekretariát	E2
Ekonomický úsek	E3
Obchodní úsek	E3
Technický úsek	E1
Úsek logistiky	E2

Tabulka 4 - Kvalifikační úroveň v jednotlivých odděleních (Zdroj: vlastní zpracování)

## 2.4 Analýza vstupních znalostí a potřeb zaměstnanců pomocí auto-evaluačního dotazníku

### 2.4.1 Komplexní přístup v rozdělení posluchačů do školených skupin

Analýza cílové skupiny byla provedena formou **sebehodnocení (auto-evaluace)** a to konkrétně formou výběru obsahu z jednotlivých osnov kurzů různé pokročilosti. (viz. tabulka č. 5). Následně byla provedena analýza pomocí kontingence v tabulkovém procesoru (viz. obrázek č. 9), pomocí které proběhlo první tzv. *ideální rozdělení účastníků* do skupin (viz. tabulky č. 6 - 8). **Detekce vzdělávacích cílů** byla doplněna také pomocí osobního pohovoru mezi pracovníky personálního oddělení a vedoucí jednotlivých úseků a zástupci vzdělávací agentury včetně školitele.

Další aspekty, které je při plánování jednotlivých vzdělávaných skupin třeba zohlednit jsou zařazení jednotlivých zaměstnanců v rámci organizační struktury firmy, jejich osobnostní struktura, kvalifikační profil jejich pracovní pozice a s tím související vzdělávací cíle (cílové kompetence) pro jednotlivá oddělení. Po splnění těchto kroků a při respektování těchto kritérií došlo k tzv. *konečnému rozdělení* účastníků (viz. tabulky č. 9 - 11). Toto rozdělení zpravidla v praxi nekoresponduje s ideálním rozdělením, což může způsobit odchylky v adekvátnosti zařazení jednotlivých posluchačů a snížit úspěšnost při dosažení stanovených cílů. Současně pak také nedochází k rozvoji kompetencí u jednotlivců, kde to není z hlediska jejich pracovního zařazení adekvátní či potřebné. Respektováním profilu absolventa v souvislosti s pánovanými cíli školení, v rámci dané pracovní pozice, také společnost **optimalizuje náklady na vzdělávání**.

Finální možností jak sladit vzdělávací cíle a konkrétní školenou skupinu je **přizpůsobení obsahu učiva** a volbu praktických příkladů v rámci konkrétního školení.

### Navržený obsah školení vzdělávací agenturou – formulář pro sebehodnocení:

Každý zaměstnanec obdržel prostřednictvím elektronické pošty auto-evaluační dotazník, resp. soubor formátu MS Excel, který si svým tempem vyplnil a označil v názvu svým jménem a poté zaslal zpět na personální oddělení. To pak předalo data ve formě těchto souborů vzdělávací agentuře ke zpracování.

<b>Excel</b>	
<b>Školení MS Excel - pro začínající uživatele (MSE1)</b>	<b>Požadovaná úroveň zvládnutí</b>
	<b>Výběr hodnoty z těchto možností?</b> 0 - nepotřebujeme (umíme) 1 - potřebujeme zvládnout informativně 2 - potřebujeme zvládnout běžně 3- potřebujeme zvládnout důkladně
Seznámení s programem MS Excel - účel a použití, pracovní prostředí programu (seznámení, ovládání, základní nastavení).	0
Základy práce s dokumentem - uložení a otevření dokumentu, uložení dokumentu jako kopie. Možnosti uložení dokumentu.	0
Základy práce s daty - zápis hodnot, pohyb v dokumentu (po listu a mezi listy; myš, klávesnice), označování v dokumentu (myš, klávesnice). Vytváření řad. Vracení zpět.	0
Základní výpočty - základní funkce a vzorce pro výpočet součtu, rozdílu, násobení a dělení, umocňování a odmocňování, výpočty procent a průměru.	0
Relativní adresa buňky - účel a využití.	0
Kopírování a přesouvání dat - kopírování/přesouvání dat a výpočtů.	0
Základní úpravy (formátování) tabulky - úpravy čísel; písma; velikost písma, řez písma, barva písma a barva pozadí písma; zarovnání v tabulce; změna výšky řádků a šířky sloupců; ohraničení v tabulce.	0
Grafy - tvorba grafu (výběr dat, návrh grafu, umístění a velikost grafu, úpravy grafu); základní typy grafů a jejich použití (pokročilé úpravy grafů).	0
WordArt (grafický objekt) - účel a použití, základní úpravy.	0
Klipart (grafický objekt) - účel a použití, základní úpravy.	0
Obrázek (grafický objekt) - typy obrázků, získání obrázků, účel a použití, základní úpravy.	0
Základy práce se stránkou - nastavení stránky (formát papíru, okraje, orientace papíru).	0
Záhlaví a zápatí - účel a použití, nastavení (základní tvar záhlaví a zápatí).	0
Základy práci s poli - účel a použití, vložení vybraných polí.	0

Práce s listy - vložení, kopírování, přejmenování, přesunutí a odstranění listu.	0
Názvy buněk - pojmenování buněk a oblastí buněk (účel a použití).	0
Tisk - tiskárny (druhy tiskáren a jejich použití); náhled před tiskem, vlastní tisk.	0
Praktické příklady práce v programu MS Excel.	0
<b>Školení MS Excel - pro pokročilé uživatele (MSE2)</b>	<b>Požadovaná úroveň zvládnutí</b>
Prostředí programu MS Excel - přizpůsobení vzhledu prostředí programu	0
Adresace buněk - relativní, absolutní a smíšená adresace a její využití ve vzorcích a funkcích	0
Vzorce a funkce - tvorba složitějšího vzorce a jeho kontrola	0
Vložené funkce – účel a použití, provedení	0
Omezení vstupních dat - účel a použití, provedení a možnosti omezení vstupních dat	0
Skrytí a zobrazení sloupců a řádků - účel a použití, provedení	0
Podmíněné formátování - účel a použití, provedení a úpravy	0
Ochrana - základní možnosti ochrany buněk, listu a dokumentu	0
Slučování dat – příprava souborů, tvorba a využití	0
Propojení dat - propojení mezi listy a mezi dokumenty, využití a úskalí propojení	0
Analytické nástroje programu Excel - hledání řešení	0
Databáze v Excelu - základní pravidla tvorby databázové tabulky	0
Základní operace s databázovou tabulkou – seřazení a výběr	0
Vyhledávací funkce - druhy a využití vyhledávacích funkcí	0
Databázové funkce - druhy a využití databázových funkcí	0
Souhrny - účel, tvorba a použití souhrnů	0
Kontingenční tabulky - účel, tvorba, použití a úpravy kontingenčních tabulek; tvorba grafu z kontingenční tabulky	0
Makra - účel a použití, tvorba jednoduchého makra, ovládání maker	0
Praktické příklady práce v programu MS Excel	0
<b>Školení Excel – rozšíření a analýza dat (MSE3)</b>	<b>Požadovaná úroveň zvládnutí</b>
Spolupráce programu MS Excel a ostatních programů – kopírování/přesouvání dat z/do jiných programů; ukládání a otevírání databází do/z jiných programových prostředí	0
Rozbor dat – načtení externích dat a příprava oblasti dat (např. využití maker)	0
Rozbor dat – použití filtrů a databázových funkcí	0
Kontingenční tabulka – vstupní data, struktura tabulky, kalkulační pole, tvorba tabulky, práce s tabulkou	0
Kontingenční tabulka – prezentace tabulky (autoformát, kontingenční graf)	0
Hypertextové odkazy v programu Excel – účel, použití a tvorba odkazů	0
Skupinové (osnovové) zobrazení dat – konstrukce a využití	0
Maticový vzorec – jeho konstrukce a využití	0
Funkce pro zaokrouhlování – tvorba a použití vybraných funkcí	0
Formuláře v Excelu – účel, tvorba; vybraná pole formuláře	0
Analytické nástroje programu Excel – scénáře, (doplňky) řešitel	0
Podpora rozhodování pomocí programu MS Excel – využití funkcí typu součet s podmínkou, počet a počet s podmínkou	0
Datové tabulky – tvorba a využití	0
Datumové a časové funkce programu – druhy a použití	0
Finanční funkce – druhy a použití	0
Textové funkce programu – druhy a využití funkcí	0
Další praktické příklady práce v programu MS Excel	0

Tabulka 5 - MS Excel obsahy školení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Po zpracování dat z auto-evaluačních dotazníků, byl vypracován přehled rozdělení zaměstnanců do jednotlivých vzdělávacích skupin. Čím více bodů zaměstnanci u daného typu školení získali, tím více toto školení potřebují.

Jména účastníků	(MSE1)	(MSE2)	(MSE3)	Celkový součet
Milan M	↑ 57	↑ 57	↑ 51	165
Klára C	↑ 48	↑ 60	↑ 51	159
Lubomír S	↑ 57	↑ 60	→ 34	151
Pavel Č	→ 26	↑ 47	↑ 51	124
Alice CH	→ 31	↑ 56	↑ 36	123
Sarka D	→ 30	↑ 55	→ 31	116
Larisa J	→ 33	↑ 48	→ 34	115
Jitka P	→ 30	↑ 51	→ 32	113
Blanka L	→ 38	→ 38	→ 34	110
Lenka P	→ 30	↑ 47	→ 32	109
Josef C	↓ 6	↑ 45	↑ 51	102
Martina P	↓ 6	↑ 45	↑ 51	102
Jarmila M	↓ 6	→ 39	↑ 51	96
Iva H	↓ 8	→ 40	↑ 39	87
Martin R	↓ 4	→ 34	↑ 42	80
Vítek J	→ 38	→ 38	↓ 0	76
Jindřich M	→ 38	→ 38	↓ 0	76
Ctirad K	↓ 0	→ 38	→ 30	68
Jan D	↓ 11	→ 26	→ 29	66
Jaroslav F	↓ 11	→ 26	→ 19	56
Zuzana B	↓ 9	↓ 13	→ 30	52
Ondřej L	↓ 12	→ 20	↓ 14	46
Lukáš P	↓ 8	↓ 19	→ 17	44
Martin K	↓ 0	↓ 15	→ 19	34
Martina Š	↓ 0	→ 33	↓ 0	33
Katerina H	↓ 0	↓ 18	↓ 15	33
Kristina K	↓ 2	↓ 12	→ 17	31
Martin B	↓ 0	↓ 12	↓ 16	28
Miroslav P	↓ 5	↓ 19	↓ 1	25
Pavel F	↓ 1	→ 20	↓ 4	25
Lenka M	↓ 17	↓ 0	↓ 6	23
Jiří CH	↓ 6	↓ 15	↓ 0	21
Pavla P	↓ 0	→ 20	↓ 0	20
Olga B	↓ 6	↓ 12	↓ 1	19
Karel P	↓ 0	↓ 5	↓ 9	14
Radek Z	↓ 0	↓ 0	↓ 0	0
<b>Celkový součet</b>	<b>574</b>	<b>1121</b>	<b>847</b>	<b>2542</b>

**Vysvětlivky:**

- ↑ aktuální potřeba
- potřeba
- ↓ částečná potřeba

Obrázek 9 – Datové výstupy z auto-evaluačních dotazníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě bodového vyhodnocení výše uvedeného datového souboru bylo provedeno rozdělení zaměstnanců do vzdělávacích skupin MSE1, MSE2 a MSE3. Jedná se tedy o *ideální rozdělení účastníků* do vzdělávacích kurzů dle jejich reálných potřeb a vstupních znalostí.

Plánovaný počet účastníků jednotlivých skupin je 12 – 14. Cílem takto početné skupiny účastníků je, jednak dostatečné probrání daného obsahu kurzu a procvičení praktických příkladů, a v neposlední řadě také možnost uplatnění individuálního přístupu lektora ve vztahu k účastníkům kurzu.

Kurz MS Excel pro začátečníka (MSE1)			
Jméno účastníka	Body	Kurz	Skupina
Lubomír S.	57	MSE1	SK1
Milan M.	57	MSE1	SK1
Klára C.	48	MSE1	SK1
Blanka L.	38	MSE1	SK1
Jindřich M.	38	MSE1	SK1
Vítek J.	38	MSE1	SK1
Larisa J.	33	MSE1	SK1
Alice Ch.	31	MSE1	SK1
Jitka Ch.	30	MSE1	SK1
Lenka P.	30	MSE1	SK1
Šárka D.	30	MSE1	SK1
Pavel Č.	26	MSE1	SK1

Tabulka 6- Rozdělení účastníků do kurzu MSE1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 6 bylo vyhodnoceno, že 12 zaměstnanců potřebuje absolvovat kurz *MS Excel pro začátečníky (MSE1)*. V rámci bodového hodnocení bylo všech 12 zaměstnanců zařazeno do jedné skupiny. Kritériem jednoznačného zájmu a potřeby daného školení bylo překročení 20 bodů v auto-evaluačním dotazníku.

Kurz MS Excel pro pokročilé (MSE2)			
Jméno účastníka	Body	Kurz	Skupina
Klára C.	60	MSE2	SK1
Lubomír S.	60	MSE2	SK1
Milan M.	57	MSE2	SK1
Alice Ch.	56	MSE2	SK1
Šárka D.	55	MSE2	SK1
Jitka Ch.	51	MSE2	SK1
Larisa J.	48	MSE2	SK1
Lenka P.	47	MSE2	SK1
Pavel Č.	47	MSE2	SK1
Josef C.	45	MSE2	SK1
Martina P.	45	MSE2	SK1
Iva H.	40	MSE2	SK2
Jarmila M.	39	MSE2	SK2
Blanka L.	38	MSE2	SK2
Ctirad K.	38	MSE2	SK2
Jindřich M.	38	MSE2	SK2
Vítek J.	38	MSE2	SK2
Martin R.	34	MSE2	SK2
Martina Š.	33	MSE2	SK2
Jan D.	26	MSE2	SK3
Jaroslav F.	26	MSE2	SK3
Ondřej L.	20	MSE2	SK3
Pavel F.	20	MSE2	SK3
Pavla P.	20	MSE2	SK3
Miroslav P.	19	MSE2	SK3
Kateřina H.	18	MSE2	SK3
Jiří Ch.	15	MSE2	SK3
Olga B.	12	MSE2	SK3

Tabulka 7 - Rozdělení účastníků do kurzu MSE2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

V další tabulce č. 7 bylo vyhodnoceno, že 28 zaměstnanců potřebuje *MS Excel pro pokročilé (MSE2)*. Z důvodu velkého počtu pracovníků a jejich různých vstupních znalostí jsem zaměstnance rozdělila do 3 skupin, s co nejpodobnějším počtem bodů. Zlomové kritérium bylo dosažení 30 a 40 bodů.



Kurz MS Excel rozšíření a analýza dat (MSE3)			
Jméno účastníka	Body	Kurz	Skupina
Jarmila M.	51	MSE3	SK1
Josef C.	51	MSE3	SK1
Klára C.	51	MSE3	SK1
Martina P.	51	MSE3	SK1
Milan M.	51	MSE3	SK1
Pavel Č.	51	MSE3	SK1
Martin R.	42	MSE3	SK1
Iva H.	39	MSE3	SK1
Alice Ch.	36	MSE3	SK1
Blanka L.	34	MSE3	SK1
Larisa J.	34	MSE3	SK1
Lubomír S.	34	MSE3	SK1
Jitka Ch.	32	MSE3	SK2
Lenka P.	32	MSE3	SK2
Šárka D.	31	MSE3	SK2
Ctirad K.	30	MSE3	SK2
Zuzana B.	30	MSE3	SK2
Jan D.	29	MSE3	SK2
Jaroslav F.	19	MSE3	SK2
Martin K.	19	MSE3	SK2
Kristína K.	17	MSE3	SK2
Lukáš P.	17	MSE3	SK2
Martin B.	16	MSE3	SK2
Kateřina H.	15	MSE3	SK2
Karel P.	9	MSE3	SK2

Tabulka 8 - Rozdělení účastníků do kurzu MSE3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro poslední kurz *MS Excel - rozšíření a analýza dat (MSE3)* bylo vyhodnoceno, že 25 zaměstnanců potřebuje absolvovat tento kurz. Opět z důvodu většího počtu zaměstnanců a získání rozdílného bodového výsledku je nutné účastníky rozdělit do 2 skupin.

V této analytické části práce jsem, na základě sběru dat od zaměstnanců, rozdělila účastníky do skupin, podle bodového hodnocení, tedy podle potřeby jejich dalšího vzdělávání. Toto rozdělení není možné brát jako finální, jelikož nezahrnuje další aspekty, a to kvalifikační úroveň (viz. tabulka č. 4), organizační zařazení v rámci pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců apod.

### **3 Modelování a vlastní návrhy řešení**

V následující části práce se již zaměřuji na vlastní realizaci vzdělávání jak po koncepční tak po organizační stránce. Popisuji zde obsah vzdělávání v jednotlivých úrovních, použité formy a metody, podpůrné materiály, garanty vzdělávání a organizační zabezpečení, včetně finálního rozdělení účastníků do skupin.

#### **3.1 Stanovení obsahu vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance**

Na základě prvotního návrhu vzdělávací agentury a analýzy potřeb zaměstnanců, je v této části stanovena obsahová náplň jednotlivých úrovní školení MS Excel, včetně určení rozvoje konkrétních kompetencí.

##### **MS Excel pro začátečníky (MSE1)**

Školení je určené začátečníkům, kteří s programem Excel zatím nepracovali nebo jej používali velmi málo. Účastníci se naučí v programu Excel vytvořit a zformátovat tabulku obsahující jednoduché výpočty, používat základní funkce, vytvořit jednoduchý graf a upravit jeho vzhled. Naučí se vyhledávat informace v rozsáhlých tabulkách a rychle se v nich pohybovat. Účastníci se také seznámí s možnostmi nastavení tisku.

##### **MS Excel pro pokročilé (MSE2)**

Školení je určené pro uživatele programu Excel, kteří chtějí svoji práci zefektivnit a zrychlit. Účastníci si prohloubí své znalosti, naučí se používat složitější vzorce a funkce (např. funkce KDYŽ, SVYHLEDAT, SUMIF, COUNTIF atd.), propojovat listy a sešity, vytvářet složitější typy grafů, pracovat s databázemi, vyhodnocovat data pomocí kontingenčních tabulek a grafů a dokument zabezpečit.

##### **MS Excel analýza dat (MSE3)**

Školení je určené uživatelům programu Excel, kteří zpracovávají data, vytvářejí statistiky a pracují s dlouhými seznamy. Posluchači se naučí jak správně připravit data určená k vyhodnocení, načítat data z externích zdrojů, vytvářet souhrny, přehledy, kontingenční tabulky a grafy a používat databázové a vyhledávací funkce.

### 3.2 Studijní materiál ke školení

Pro daná školení MS Excel byla vybrána publikace „*Microsoft Excel 2013 Podrobná uživatelská příručka*“, která je vhodná pro všechny úrovně školení, jak pro začátečníky, tak i pro experty (analytiku). Publikace je přehledná a orientována na konkrétní činnosti a příklady z praxe. Je doplněna množstvím ilustrativních obrázků, tipů, upozornění na možná úskalí a přehled užitečných klávesových zkratk. Níže je uvedena stručná osnova:

- formátování tabulek
- relativní, absolutní a smíšená adresace ve vzorcích
- finanční, statistické, vyhledávací, textové a další funkce
- vytváření grafů, jejich úpravy a formátování
- nástroje pro analýzu dat: řešitel, scénáře, citlivostní analýza
- práce se seznamy, filtrování dat
- využití kontingenčních tabulek a grafů
- vytváření maker a využití jazyka VBA
- integrace s úložištěm SkyDrive

Ukázka knihy je uvedena v příloze č. 1.

### 3.3 Formy a metody vzdělávání

Výuka má zpravidla charakter „hands on“, kde teoretický výklad lektora je doprovázen praktickými příklady z praxe, které si účastníci školení vyzkouší na svých počítačích.

Procentuální zastoupení praxe v kurzu se pohybuje mezi 40 - 60%, v návaznosti na úroveň jednotlivých školení. U pokročilejších školení narůstá podíl praktické stránky. Často se při školení lektor zaměřuje na konkrétní reálné problémy, které zaměstnanci řeší ve své každodenní praxi.

Při výuce jsou použity klasické metody, a to konkrétně metody slovní, názorně-demonstrační a dovednostně-praktické, a nad to rovněž metody heuristické (řešení problémů) a situační.

### 3.4 Lektor školení

Pro školení MS Excel byl vybrán lektor Ing. Mojmír Král, který má se školením dlouholeté zkušenosti, pracoval pro mnohá školicí střediska a v neposlední řadě je autorem několika publikací na toto téma. Jeho životopis je uveden v příloze č. 2.

### 3.5 Rozdělení účastníků do skupin

Po vstupní analýze a úvodním rozdělení účastníků jsem na základě zpětné vazby vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení musela zohlednit další aspekty při rozřazení jednotlivých zaměstnanců, a to s ohledem na jejich pracovní i organizační zařazení ve struktuře firmy, jejich pracovní dobu, pracovní vytížení a případnou pracovní neschopnost. Došlo tak k novému rozdělení resp. částečnému přerozdělení zaměstnanců do jednotlivých skupin, viz. tabulky č. 9, 10, a 11).

Kurz MS Excel pro začátečníka (MSE1)				
Jméno účastníka	Body	Kurz	Skupina	Oddělení
Alice Ch.	31	MSE1	SK1	Ekonomický úsek
Jitka P.	30	MSE1	SK1	Ekonomický úsek
Šárka D.	30	MSE1	SK1	Ekonomický úsek
Lubomír S.	57	MSE1	SK1	Obchodní úsek
Jindřich M.	38	MSE1	SK1	Technický úsek
Klára C.	48	MSE1	SK1	Technický úsek
Larisa J.	33	MSE1	SK1	Technický úsek
<b>Lenka M.</b>	<b>17</b>	<b>MSE1</b>	<b>SK1</b>	<b>Technický úsek</b>
Lenka P.	30	MSE1	SK1	Technický úsek
Milan M.	57	MSE1	SK1	Technický úsek
Blanka L.	38	MSE1	SK1	Úsek logistiky
Vítek J.	38	MSE1	SK1	Úsek logistiky
Pavel Č.	26	MSE1	SK1	Vedení společnosti

Tabulka 9 - Konečné rozdělení účastníků do kurzu MSE1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 9 jsou uvedeni účastníci kurzu *MS Excel pro začátečníka (MSE1)*. V tomto případě nebylo potřeba účastníky nikterak přesouvat nebo vytvářet další skupinu. Jedním z důvodů byl rovněž fakt, že pro kurz není potřeba žádných předchozích znalostí. Nicméně jsem doporučila do této skupiny zařadit i jednu účastnici z Technického úseku, která je v tabulce č. 9 vyznačena oranžovou barvou. Paní Lenka

sice problematiku částečně zná, ale v rámci počtu účastníků této skupiny není její účast kapacitní komplikací, dále si procvičí příklady relevantní pro technický úsek a také se zvýší její motivace a dobrý pocit z účasti na firemním vzdělávání. Vzhledem k tomu, že měla v dotazníku méně než 20 bodů, měla by se účastnit kurzu pro pokročilé, který však z důvodu jejího pracovního zařazení nepotřebuje. Po finálním rozdělení absolvovalo tento kurz 13 účastníků.

Kurz MS Excel pro pokročilé (MSE2)				
Jméno účastníka	Body	Kurz	Skupina	Oddělení
Jarmila M.	39	MSE2	SK1	Ekonomický úsek
Iva H.	40	MSE2	SK1	Ekonomický úsek
Josef C.	45	MSE2	SK1	Ekonomický úsek
Jitka P.	51	MSE2	SK1	Ekonomický úsek
Šárka D.	55	MSE2	SK1	Ekonomický úsek
Alice Ch.	56	MSE2	SK1	Ekonomický úsek
Zuzana B.	12	MSE2	SK1	Sekretariát
Martina P.	45	MSE2	SK1	Sekretariát
Ondřej L.	20	MSE2	SK1	Vedení společnosti
Pavel Č.	47	MSE2	SK1	Vedení společnosti
Jiří Ch.	15	MSE2	SK2	Obchodní úsek
Jan D.	26	MSE2	SK2	Obchodní úsek
Jaroslav F.	26	MSE2	SK2	Obchodní úsek
Martin R.	34	MSE2	SK2	Obchodní úsek
Lubomír S.	60	MSE2	SK2	Obchodní úsek
Olga B.	12	MSE2	SK2	Úsek logistiky
Pavel F.	20	MSE2	SK2	Úsek logistiky
Pavla P.	20	MSE2	SK2	Úsek logistiky
Martina Š.	33	MSE2	SK2	Úsek logistiky
Blanka L.	38	MSE2	SK2	Úsek logistiky
Ctirad K.	38	MSE2	SK2	Úsek logistiky
Vítek J.	38	MSE2	SK2	Úsek logistiky
Kateřina H.	18	MSE2	SK3	Technický úsek
Miroslav P.	19	MSE2	SK3	Technický úsek
Jindřich M.	38	MSE2	SK3	Technický úsek
Lenka P.	47	MSE2	SK3	Technický úsek
Larisa J.	48	MSE2	SK3	Technický úsek
Milan M.	57	MSE2	SK3	Technický úsek
Klára C.	60	MSE2	SK3	Technický úsek

Tabulka 10 - Konečné rozdělení účastníku do kurzu MSE2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

U kurzu *MS Excel pro pokročilé (MSE2)* bylo nutné některé účastníky přesunout do jiných skupin a to z důvodu různého pracovního zařazení, a tím pádem možnosti přizpůsobení obsahu učiva a charakteru praktických příkladů danému oddělení. V tomto případě bylo u některých zaměstnanců upřednostněno jejich organizační zařazení před bodovým hodnocením v úvodní analýze.

Pokud by společnost potřebovala uplatnit obě kritéria, tj. jak pracovní zařazení, tak bodové hodnocení, museli bychom tento kurz rozdělit minimálně do 4 skupin, tedy tak, aby obsahová náplň korespondovala s pracovním zařazením a bodové hodnocení v jednotlivé skupině bylo co nejpodobnější. Toto rozdělení by překročilo daný rozpočet na školení.

Kurz MS Excel - rozšíření a analýza dat (MSE3)					
Jméno účastníka	Body	Kurz	Skupina	Oddělení	Poznámka
Pavel Č.	51	MS3	SK1	Vedení společnosti	
Alice Ch.	36	MS3	SK1	Ekonomický úsek	
Iva H.	39	MS3	SK1	Ekonomický úsek	
Jarmila M.	51	MS3	SK1	Ekonomický úsek	
Jitka P.	32	MS3	SK1	Ekonomický úsek	
Josef C.	51	MS3	SK1	Ekonomický úsek	
Šárka D.	31	MS3	SK1	Ekonomický úsek	
Martina P.	51	MS3	SK1	Sekretariát	
Zuzana B.	30	MS3	SK1	Sekretariát	
Blanka L.	34	MS3	SK1	Úsek logistiky	
Ctirad K.	30	MS3	SK1	Úsek logistiky	
Kristína K.	17	MS3	SK1	Úsek logistiky	
Lukáš P.	17	MS3	SK1	Úsek logistiky	
Martin B.	16	MS3	SK1	Úsek logistiky	
Jan D.	29	MS3	SK2	Obchodní úsek	
Jaroslav F.	19	MS3	SK2	Obchodní úsek	
Karel P.	9	MS3	SK2	Obchodní úsek	nesplnil úroveň na základě testu
Lubomír S.	34	MS3	SK2	Obchodní úsek	
Martin K.	19	MS3	SK2	Obchodní úsek	
Martin R.	42	MS3	SK2	Obchodní úsek	

Jiří Ch.	0	MS3	SK2	Obehodní úsek	splnil úroveň na základě testu
Kateřina H.	15	MS3	SK2	Technický úsek	
Larisa J.	34	MS3	SK2	Technický úsek	
Lenka P.	32	MS3	SK2	Technický úsek	
Milan M.	51	MS3	SK2	Technický úsek	
Klára C.	51	MS3	SK2	Technický úsek	

Tabulka 11 - Konečné rozdělení účastníků do kurzu MSE2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 11 bylo zachováno rozdělení účastníků do dvou skupin, a to opět zejména z ekonomického hlediska. Někteří účastníci, v rámci pracovního zařazení, museli být rovněž přesunuti do jiné skupiny, než byla po úvodní analýze doporučena jako ideální. V tabulce jsou označeni barevně. Dva zaměstnanci měli v úvodní analýze velmi nízký počet bodů (méně než 10), což indikuje, že dané školení buď nepotřebují, tedy problematiku ovládají, nebo případně dotazník nepochopili, či neměli zájem o jeho vyplnění. Vycházela jsem z toho, že nízký počet bodů je dán tím, že nabízenou náplň školení ovládají a nechala jsem je vypracovat kontrolní diagnostický test znalostí relevantní úrovně Excelu. Pan Jiří v testu uspěl, tudíž jeho účast v kurzu by byla zbytečná. Tím, že se školení neúčastnil, ponechal místo jinému posluchači, a firma tak ušetřila finanční prostředky, stejně tak jako čas tohoto zaměstnance, který se mohl věnovat svoji běžné práci. Pan Karel však v kontrolním testu neuspěl, a vzhledem k tomu, že firma jej potřebuje dostat na úroveň E3, byl do skupiny dodatečně zařazen.

### 3.6 Organizační zabezpečení vzdělávací akce

Po rozřazení účastníků do skupin, je nutné dále zabezpečit školení po organizační stránce. V první řadě je nutné dohodnout, zda bude školení probíhat přímo v prostorách zákazníka nebo ve vzdělávací agentuře. Vzdělávání v prostorách zákazníka (in-house) má své nesporné výhody, jako například úspora nákladů na přesun do externích prostor a jejich pronájem, dostupnost posluchačů ve firmě v případě havarijních situací apod. Naproti tomu se dá říct, že školení na pracovišti je pro řadu rušivých elementů kontraproduktivní. Účastníci se zpravidla lépe soustředí na výuku typu „out-of-house“.

Po odsouhlasení místa školení s vedením společnosti se dále mezi vzdělávací agenturou a zákazníkem domlouvají termíny jednotlivých školení tak, aby na sebe jednotlivé úrovně kurzů co nejlépe navazovaly.

Na základě dohodnutých termínů se zajistí učebna, která musí splňovat nároky na počet účastníků a technické požadavky na příslušný software.

Vzdělávací agentura, zpravidla 1 - 2 týdny před školením rozesílá pozvánky účastníkům i lektorovi.

V rámci přípravy a realizace školení se dále zajišťuje:

- vzdělávací dokumentace (zejména prezenční listina)
- materiály k danému školení
- psacích potřeby (bloky a tužky)
- občerstvení v učebně (sušenky, voda, čaj, káva atd.)
- obědy (vč. rezervace míst v restauraci)
- ubytování po dohodě s účastníky
- certifikáty pro absolventy školení
- hodnotící formuláře pro účastníky a lektora

Po ukončení kurzu je nutné vyhodnotit průběh a dopad jednotlivých školení, aby společnost i vzdělávací agentura byli informováni, na kolik byla vzdělávací akce úspěšná, případně v čem tkvěly nedostatky.

### **3.7 Evaluace proběhlého vzdělávání a ověřování jeho výsledků**

V této části práce se zabývám hodnocením proběhlého vzdělávání z několika úhlů pohledu. Jednak jde o bezprostřední hodnocení vzdělávacích akcí formou reakce účastníků a dále o hodnocení ve vztahu k výsledkům vzdělávání v podobě hodnocení školitelem. Součástí evaluace jsou rovněž znalostní testy, kterými jsme ověřili bezprostřední dopad vzdělávání na účastníky a v neposlední řadě je to i následný odhad celkového vlivu proběhlých školení na chování a práci zaměstnanců a v širším slova smyslu i ekonomického přínosu pro vzdělávanou společnost.



### **3.7.1 Hodnocení vzdělávání formou reakce účastníků, jejich zpětné vazby**

Každý účastník vyplnil po absolvování kurzu formulář hodnocení, kde se měl možnost vyjádřit k různým aspektům absolvovaného školení. Vzdělávací agentura, ve které pracuji, má k dispozici online aplikaci, kde jsou formuláře hodnocení k jednotlivým kurzům součástí agendy ke školení. Účastníci tedy vyjadřují svoje názory na kvalitu školení prostřednictvím vygenerovaného online přístupu. V této práci poskytují náhled na tento formulář formou přílohy č. 3.

Online hodnocení má řadu nesporných výhod a přínosů, jako například:

- ekologický aspekt a úspora prostor při skladování papírových hodnocení
- možnost prezentace výsledků v podobě tabulkových či PDF exportů (viz. obrázek č. 10)
- marketingový přínos spočívá ve sběru dat od účastníků při vyplňování hodnocení (osobní data, kontakty, zájmy o další kurzy, zasílání katalogu školení atd.
- digitalizace informací může do budoucna usnadnit zpracování výsledků vzdělávání v podobě hodnotících zpráv nebo různých statistických analýz (kvalita vzdělávání, úspěšnost lektora atd.)

Hodnocení kurzu												
Název: MS Excel - pro pokročilé											MSE2	
Lektor: Král, Mojmír												
Celkový dojem	Obsah				Organizace			Lektor				Další připomínky a náměty:
	Rozsah témat	Odborná úroveň	Využitelnost	Procvičení	Techn. vybavení	Organiz. zajištění	Pracovní atmosf.	Přípravenost	Přístupnost	Pedag. schopn.	Komunikace	
Blanka L.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Celková spokojenost, těším se na další pokračování.
Čtírad K.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Velmi dobrá úroveň školení. Nemám v podstatě žádné připomínky.
Jan D.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Se školením jsem velice spokojen.
Jaroslav F.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Nemám připomínky. Průběh plně vyhovoval našim potřebám. Děkuji
Jiří Ch.	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	Kurz byl obsahově zajímavý, ale příliš dlouhý. Možná by se hodilo více praktických úkollů.
Lubomír S.	3	1	2	3	3	2	1	1	1	1	3	Chybělo více procvičování.
Martin R.	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
Martina Š.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Více takových školení!!!
Olga B.	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	Chybělo procvičení jiných praktických cvičení. Jinak se mi kurz líbil a školitel byl schopen zodpovědět na všechny naše dotazy. Děkuji
Pavel F.	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	kurz byl velice dobře zpracován
Pavla P.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Vítek J.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Průměr:</b>	<b>1,3</b>											Průhled pro MSE2 (12 podrobné záznamy)

Obrázek 10 - Hodnocení kurzu MSE2 účastníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.7.2 Hodnocení vzdělávání ve vztahu k výsledkům, dopadům a změnám chování

Do hodnocení vzdělávání ve vztahu k jeho výsledkům spadají jak diagnostické znalostní testy, tak i hodnocení vzdělávací akce lektorem kurzu.

Klientům byla poskytnuta možnost přetestování absolventů jednotlivých kurzů, čili ověření bezprostředního vzestupu znalostí a dovedností. Formou tohoto ověření byly zkušební testy s následným vyhodnocením (viz. příloha č. 4).

Tento způsob hodnocení je pouze orientační a je prováděn na závěr školení. Zkušební testy byly implementovány v on-line systému vzdělávací agentury. Výsledky testů byly uvedeny ve formuláři hodnocení lektorem.

Na dalším obrázku je vyobrazena kopie hodnocení lektorem jedné ze vzdělávacích akcí jako ukázka tohoto druhu zpětné vazby ze vzdělávání. Hodnocení lektorem má přínos zejména v přímém hodnocení účastníků, jejich vstupních a výstupních znalostí, aktivitě, pozornosti a potenciálu do budoucna.

### Lektorské hodnocení (hodnotící zpráva)

Jméno posluchače	test	Hodnocení (N-nizká; S-střední; V-vysoká)				Komentář
	(%)	Aktivita	Pozornost	Docházka	Dovednosti	
Jan D.	80	V	V	V	V	
Jaroslav F.	90	V	S	V	V	
Karel P.	70	S	N	V	S	
Lubomír S.	80	S	V	V	V	
Martin K.	90	V	N	V	V	
Martin R.	90	V	V	V	V	
Kateřina H.	80	V	S	V	V	
Larisa J.	70	V	V	V	S	
Lenka P.	70	V	V	V	S	
Milan M.	80	S	V	V	V	
Klára C.	90	V	V	V	V	

Děkujeme za vyplnění dotazníku

#### Poznámky ke školení - závěry, doporučení

Posluchači školení přistupovali k dané problematice zodpovědně a iniciativně. Byli aktivní a během kurzu mi poskytovali zpětnou vazbu ve formě svých pracovních úkolů a problémů, vznášeli dotazy a další podněty k náplni školení. Výuka probíhala praktickou formou, při níž jsme se věnovali reálným příkladům a pracovním úkolům z praxe posluchačů.

Obrázek 11 - Hodnotící zpráva lektora kurzu MSE3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.7.3 Výstupy ze školení jako indikátor dosažených cílů a efektivity vzdělávání

V rámci širšího zhodnocení výsledků a efektivity vzdělávání byla zákazníkům nabídnuta možnost odloženého hodnocení a ověření změn chování účastníků a posouzení dopadu školení na pracovní činnost, obchod či širší prostředí firmy, na vztahy mezi zaměstnanci a dále na úroveň nabytých znalostí a především dovedností.

Tato hodnocení byla realizována prostřednictvím praktických testů s časovým odstupem dvou měsíců, a pohovoru s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. V těchto testech i pohovorech šlo o zjištění objemu udržovaných znalostí a také tzv. přenos do praxe, kdy jsme ve spolupráci se zadavatelem zhodnotili i celkový dopad na rozvoj a prosperitu vzdělávané společnosti.

### 3.7.4 Doporučení dalšího rozvoje

Po ukončení vzdělávacích akcí byla vytvořena hodnotící zpráva, ve které bylo shrnuto formálně i prakticky proběhlé vzdělávání, a v níž jsem klientům doporučila další možné kroky ve smyslu rozvoje znalostí zaměstnanců v dané oblasti, procvičení získaných dovedností, doplnění know-how pomocí literárních a internetových zdrojů, a v neposlední řadě i dalšího firemního vzdělávání.

## **4 Přínos návrhů řešení a jejich zdůvodnění**

Pro svoji praktickou část práce jsem si zvolila tvorbu vzdělávacího plánu (modelu) pro konkrétní společnost, která po úvodních rozhovorech a auditu naší vzdělávací agenturou identifikovala své vzdělávací potřeby s cílem zvýšení kvalifikace zaměstnanců a zároveň, v širším slova smyslu, zlepšení kvality svých služeb a zvýšení celkové prosperity společnosti.

V této práci se zaměřuji pouze na dílčí část komplexního vzdělávání této společnosti, a to oblast výcviku v IT dovednostech, konkrétně tedy používání tabulkového procesoru MS Excel, který používají téměř všichni zaměstnanci společnosti.

V úvodní části vzdělávacího modelu, na základě analýzy auto-evaluačních dotazníků vyplněných zaměstnanci společnosti, byla upřesněna potřeba znalosti jednotlivých funkcí aplikace MS Excel. Původně navržený obsah jednotlivých úrovní školení byl touto analýzou přesněji specifikován a dodatečně upraven dle potřeb zákazníka.

Na základě těchto zjištění mohl být vytvořen profil absolventa vzdělávací akce a dále stanovena kvalifikační úroveň pro jednotlivá oddělení a byly definovány konkrétní dovednosti v souladu s profilem absolventa.

Ve vlastním návrhu modelu je rozdělení jednotlivých účastníků do vzdělávacích skupin, podle bodového hodnocení, získaného na základě sebehodnocení a dále dle možností v rámci pracovního zařazení, organizační struktury firmy, obchodních priorit a dalších faktorů.

Pro jednotlivé skupiny vzdělání byly dále stanoveny formy a metody školení, které se používají, aby byl průběh a výsledek vzdělávání co nejefektivnější.

V poslední části modelu jsou uvedeny způsoby evaluace a hodnocení úspěšnosti vzdělávacího kurzu.

### **4.1 Význam a efektivita vzdělávacího modelu**

V rámci vytvoření efektivního modelu vzdělávání v obchodní společnosti, je nezbytné správně definovat vzdělávací cíle, tedy nejde o to se zaměřit na subjektivně stanovené

potřeby zaměstnanců, ale potřeby reálné, korespondující s globálními cíli celé firmy. Musí být tedy nejprve diagnostikovány a rozlišeny různé kvalifikační potřeby pro konkrétní skupiny v rámci organizační struktury společnosti a je třeba se vyhnout nadbytečnému a nepotřebnému vzdělávání, a tím neefektivnímu investování finančních prostředků firmy.

Pro úspěšný model vzdělávání je zapotřebí důkladně analyzovat vstupní znalosti a zkušenosti zaměstnanců s cílem maximalizovat homogenitu školených skupin, aby na základě toho mohly být definovány konkrétní body obsahu školení.

Dále je zapotřebí adekvátně volit vzdělávací obsah a přizpůsobit tak náplň školení firemním potřebám jednotlivých oddělení (tzv. školit správné lidi správné věci).

Pro školení je potřeba zvolit kvalifikovaného lektora, který má zkušenosti se školením a praxí v dané školené oblasti, a tím zabezpečí kvalitu kurzu a návaznost na realitu.

Při výuce je nutno zvolit správné formy a metody školení, v našem případě použití teoretického výkladu doprovázeného praktickými ukázkami z praxe zaměstnanců.

Důležitou fází modelu je také pečlivé naplánování konkrétních školení, organizační zajištění a vytvoření nebo poskytnutí adekvátních podpůrných materiálů pro další studium a upevnění problematiky.

V neposlední řadě musí být dobře zpracována zpětná vazba ze školení, aby bylo možné navrhnout další možné kroky rozvoje absolventů školení, a aby firma mohla adekvátně zhodnotit celkový přínos pořádaného vzdělávání.

### **Ekonomické zhodnocení vzdělávacího modelu**

Na níže uvedených kalkulacích jsou uvedeny náklady za školení bez vstupní analýzy zaměstnanců dané společnosti a v kontrastu s tím i náklady při využití modelu vzdělávání se vstupní analýzou. Na základě těchto dvou kalkulací je vidět, že firma ušetřila nemalé finanční prostředky, při využití vzdělávacího modelu a vstupní analýzy zaměstnanců.

V prvním případě ukazuje tabulka č. 12 náklady na školení, kde nebyla provedena vstupní analýza zaměstnanců, a firma by vyškolila všechny zaměstnance bez ohledu na to, zda danou problematiku ovládají či nikoli a nebo zda ji vůbec potřebují.

Název kurzu	Počet školících dnů	Počet skupin	Cena na den bez DPH	Cena celkem
MSE1 - Excel pro začátečníka	2	3	9 500	57 000
MSE2 - Excel pro pokročilé	2	3	9 500	57 000
MSE3 - Excel rozšíření a analýza dat	2	3	10 500	63 000
<b>Cena celkem</b>				<b>177 000</b>

Tabulka 12 - Rozpočet nákladů bez vstupní analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

V druhé tabulce č. 13 jsou uvedeny náklady na školení po vstupní analýze zaměstnanců za předpokladu využití vzdělávacího modelu. Jedná se tedy o situaci, kdy neprošli všichni zaměstnanci všemi úrovněmi školení, ale bylo selektováno kdo jakou úroveň znalostí potřebuje a využije na svém pracovní pozici.

Název kurzu	Počet školících dnů	Počet skupin	Cena na den bez DPH	Cena celkem
MSE1 - Excel pro začátečníka	2	1	9 500	19 000
MSE2 - Excel pro pokročilé	2	3	9 500	57 000
MSE3 - Excel rozšíření a analýza dat	2	2	10 500	42 000
<b>Cena celkem</b>				<b>118 000</b>

Tabulka 13 - Rozpočet nákladů po vstupní analýze (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného srovnání je vidět, že po aplikaci vstupní analýzy zaměstnanců a efektivního využití vzdělávacího modelu firma lépe využila svých finančních prostředků, tedy jednak neplýtvala své finanční prostředky na zbytečné vzdělávání a v dalším případě neplýtvala časem svých pracovníků, kteří mohli daný čas věnovat své běžné práci a mohli být tak pro firmu užitečnější.

## **4.2 Úskalí tvorby vzdělávacího modelu**

Vzdělávací model v sobě skrývá také mnoha úskalí, zejména se jedná o pracnost a časovou náročnost při analýze vstupních znalostí zaměstnanců a její následné vyhodnocování, rozřazování zaměstnanců do skupin podle bodového hodnocení a možností a potřeb vyplývajících z jejich pracovního zařazení.

Při vyplňování formulářů od zaměstnanců se mohou vyskytnout nepřesnosti při jejich sebehodnocení, a to zejména pokud zaměstnanec není ochoten dotazník vyplňovat nebo pokud nepochopí správně zadání či smysl dotazníku. Proto je nutné mít podporu vedení společnosti a součinnost ze strany personálního oddělení, které zaměstnancům vysvětlí smysl a princip analýzy potřeb na základě auto-evaluačních dotazníků.

Další výrazná omezení vyplývají z mnohých podmínek, obchodních preferencí, organizační struktury firmy, časových i zdravotních možností zaměstnanců atd. Výsledná analýza je pak často modifikována operativně, právě na základě těchto omezení, a její přínos je tímto výrazně limitován.

## **4.3 Dopady výsledků vzdělávání**

Po 8 týdnech byly zhodnoceny pracovní výkony a výsledky u většiny zaměstnanců formou praktického cvičení a pohovoru s přímým nadřízeným a bylo zjištěno, že u více než 70% zaměstnanců se zpřesnila a zrychlila vykonávaná práce s aplikací MS Excel. Zaměstnanci zpracovávali přesnější početní analýzy a také bylo znatelné další zlepšení v grafických výstupech jejich práce.

Cílem této práce bylo mimo jiné i zajištění maximální efektivity vzdělávání, tzn. garanci kvalitní výuky a podmínek školení zaměřených na specifické firemní potřeby a současně zachování ekonomické výhodnosti pro vybranou modelovou vzdělávací společnost, která povede k celkovému zlepšení sociálního a technického zázemí firmy. Zlepšení sociálního a technického zázemí spočívá jednak ve zvýšení kompetencí v oblasti IT dovedností a technickém pokroku ve zvýšeném využívání moderních informačních technologií v dané firmě a také v osobnostním rozvoji

jednotlivců a tím i zvýšení jejich spokojenosti a loajality vůči obchodní společnosti, v níž pracují.

V rámci komplexnosti vypracovaného vzdělávacího modelu (plánu) můžeme očekávat další zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců, zvýšení jejich profesních kompetencí, celkového zvýšení firemní image, profitu a konkurenceschopnosti.



## 5 Závěr

*Hlavním cílem* této práce bylo provedení analýzy informačních zdrojů a následné vytvoření modelového přístupu vedoucího ke zvyšování efektivity výuky a ke zlepšení sociálního a technického zázemí vybrané obchodní společnosti, která působí v oblasti IT vzdělávání.

*Praktickým cílem* této práce bylo potvrdit důležitost a význam tvorby vzdělávacího modelu při plánování **efektivního firemního vzdělávání** a prakticky tento model navrhnout, realizovat a zhodnotit jeho dopad ve vybrané obchodní společnosti. *Vzdělávací model slouží jako podpůrný prostředek pro plánování firemního vzdělávání a pomáhá tak zvýšit efektivitu pořádaného výcviku.*

V *úvodní části* této práce byly identifikovány pojmy související se vzděláváním a definovány cíle a strategie firemního vzdělávání, které byly předpokladem pro praktickou část.

V *praktické části* této práce byla provedena analýza vstupních znalostí zaměstnanců na základě auto-evaluačních dotazníků, které byly podkladem pro další zhodnocení a identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců. V rámci tvorby vzdělávacího modelu byly rovněž koncipovány obsahy pro jednotlivá školení, byly navrženy formy a metody vzdělávání, byl vybrán lektor pro vzdělávání a v neposlední řadě byli rozřazeni účastníci školení do konkrétních skupin, jednak podle vstupní analýzy a také dle dalších vnitřofiremních aspektů. Školení a jeho dopady bylo vyhodnoceno účastníky i lektorem, a to formou zpětnovazebních formulářů.

Po diskuzi se zástupci vedení společnosti a manažery jednotlivých úseků bylo jednoznačně konstatováno, byť je toto hledisko hodnocení velmi těžko prakticky měřitelné, že **vzdělávání v dané oblasti mělo hmatatelný přínos** jak na *zvýšení kompetence zaměstnanců* (aplikace poznatků ze školení v praxi, přesnost při zpracování tabulek a dat, vyšší grafická úroveň, vyšší rychlost plnění souvisejících pracovních úkolů atd.), tak i na *celkovou spokojenost zákazníků* a tím, v širším slova smyslu, i prosperity a konkurenceschopnosti společnosti a šíření jejího dobrého jména.

Mohu tedy závěrem konstatovat, že **cíl této práce byl teoreticky i prakticky splněn**, protože jak analýza zdrojů a situace ve vybrané společnosti, tak i vlastní návrh modelu

vzdělávání a jeho realizace *přinesly požadované zvýšení efektivity výuky a přispěly ke zlepšení sociálního a technického zázemí vybrané obchodní společnosti*, což se projevilo jednak zvýšením kompetencí v oblasti IT dovedností a intenzivnějším využíváním moderních informačních technologií v dané firmě, ale také v osobnostním rozvoji jednotlivců a tím i zvýšení jejich spokojenosti a loajality vůči zkoumané obchodní společnosti.

Tato společnost by dále do budoucna chtěla *zvýšit profitabilitu svých poskytovaných služeb* a v návaznosti na to i *zlepšit svoji finanční stabilitu* a od pořádaného vzdělávání si rovněž tento **dlouhodobý přínos a pozitivní dopad slibuje**.

Dlouhodobějším strategickým cílem této společnosti pak je mimo jiné i *zvýšit nárůst tržeb za školení vlastních programů o 10% a zasáhnout tak větší část českého trhu*.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAREŠOVÁ, Andrea, 2011. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 197 s. ISBN 978-80-87480-00-7.
- BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 197 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BARTÁK, Jan, 2003. *Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]*. Praha: Votobia, 222 s. ISBN 80-7220-158-1.
- BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BRDIČKA, B, 2010. *Informační a komunikační technologie ve škole: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 71 s. ISBN 978-80-87000-31-1.
- BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- DOUCEK, P, 2007. *Lidské zdroje v ICT: analýza nabídky a poptávky po IT odbornících v ČR*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 202 s. ISBN 978-80-86946-51-1.
- EGEROVÁ, D, 2007. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.
- Hroník, František, 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, ISBN: 978-80-247-1457-8.
- KOPECKÝ, K, 2006. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 125 s. ISBN 80-85783-50-9.
- KOTRBA, T., LACINA, L, 2007. *Praktické využití aktivizačních metod ve výuce*. Vyd. 1. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 186 s. ISBN 978-80-87029-12-1.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC, 2003. *Výukové metody*. Brno: Paido, 219 s. ISBN 80-7315-039-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2013. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 978-80-247-4336-3.

MUŽÍK, Jaroslav, 2011. *Andragogická didaktika: Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 324 s. ISBN 978-807357-581-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

POKORNÁ, D., 2000. *Projektování vzdělávacích aktivit*. 1. vyd. Olomouc: VUP, ISBN neuvedeno.

Tureckiová Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, ISBN: 80-247-0405-6.

VANĚČEK, D, 2011. *Elektronické vzdělávání*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 213 s. ISBN 978-80-01-04952-5.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3651-8.

ZORMANOVÁ, Lucie, 2012. *Výukové metody v pedagogice: tradiční a inovativní metody, transmisivní a konstruktivistické pojetí výuky, klasifikace výukových metod*. Vyd. 1. Praha: Grada, 155 s. ISBN 978-80-247-4100-0.

### **Elektronické zdroje:**

ŠAUR, Jindra. Dino.Saur: Škola. In: [online]. 2009 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://dino.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1>

HAVELKA, Radek. Jak vyžrát na specifikaci potřeb vzdělávání a vyhodnocení jeho výsledků?. HRNews [online]. 2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/jak-vyzrat-na-specifikaci-potreb-vzdelavani-a-vyhodnoceni-je-id-2003454>

VÝVODOVÁ, Hana. Vzděláváním pro lepší budoucnost [online]. Asociace odborníků v andragogice, 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://www.aoacr.cz/file/publikace\\_AOA\\_komplet\\_PDF\\_1.pdf](http://www.aoacr.cz/file/publikace_AOA_komplet_PDF_1.pdf)

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

### Obrázky

Obrázek 1 - Vzájemný vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (Horník, 2006, s. 31) .....	13
Obrázek 2 - Maslowova pyramida lidských potřeb .....	14
Obrázek 3 - Systém formování pracovních schopností člověka (Bartoňková, 2010, s. 17).....	17
Obrázek 4 - Základní strategický plánovací model (Bartoňková, 2010, s. 14).....	20
Obrázek 5 - Fáze systému vzdělávání (Armstrong, 2002, s. 496) .....	22
Obrázek 6 - Kroky plánovaného vzdělávání (Armstrong, 2002, s. 496).....	24
Obrázek 7 - Kirkpatrickův model evaluace (Belcourt - Wright, 2004, s. 198).....	41
Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	45
Obrázek 9 – Datové výstupy z auto-evaluačních dotazníků (Zdroj: Vlastní zpracování).....	53
Obrázek 10 - Hodnocení kurzu MSE2 účastníky (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	65
Obrázek 11 - Hodnotící zpráva lektora kurzu MSE3 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	66

## **Tabulky**

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních (Zdroj: Vlastní zpracování).....	46
Tabulka 2 - SWOT analýza společnosti.....	46
Tabulka 3 – Potřeby a cíle jednotlivých oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 4 - Kvalifikační úroveň v jednotlivých odděleních (Zdroj: vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 5 - MS Excel obsahy školení (Zdroj: Vlastní zpracování).....	52
Tabulka 6- Rozdělení účastníků do kurzu MSE1 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	54
Tabulka 7 - Rozdělení účastníků do kurzu MSE2 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	55
Tabulka 8 - Rozdělení účastníků do kurzu MSE3 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 9 - Konečné rozdělení účastníku do kurzu MSE1 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 10 - Konečné rozdělení účastníku do kurzu MSE2 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 11 - Konečné rozdělení účastníku do kurzu MSE2 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	62
Tabulka 12 - Rozpočet nákladů bez vstupní analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 13 - Rozpočet nákladů po vstupní analýze (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	69

## **Seznam příloh**

Příloha č 1: Obsahy

Příloha č. 2: Ukázka školící publikace

Příloha č. 3: Životopis lektora

Příloha č. 4: Hodnotící formuláře

Příloha č. 5: Zkušební testy

Příloha č. 6: Vybraný přehled virtuálních knihoven



# Rejstřík

<b>A</b>	
analýza vstupních znalostí .....	25
<b>B</b>	
behaviorální styl.....	37
brainstorming .....	35
<b>D</b>	
deklarované potřeby .....	13
didaktické prostředky .....	36
didaktické techniky .....	25, 28, 35, 36, 37
didaktika.....	35
<b>E</b>	
efektivita vzdělávání .....	18, 66, 70
ekonomická recese .....	18
e-learning .....	30, 31
evaluace vzdělávání .....	40
<b>F</b>	
facilitátor .....	39
firemní vzdělávání.....	9
firemního vzdělávání... ..	9, 15, 17, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 40, 66, 72
Formy vzdělávání.....	28
frontální výuka .....	34
funkcionalistický styl .....	38
<b>H</b>	
homogenita.....	25
humanistický styl .....	38
<b>K</b>	
know-how.....	9
kompetence .....	12, 14, 16, 25, 50, 72
konkurenceschopnost .....	9, 18, 26, 71, 72
konzultant.....	38
kouč.....	38
kvalifikace .....	12
kvalifikační požadavky .....	21
<b>L</b>	
lektor .....	38, 59
<b>M</b>	
mediátor .....	39
mentor .....	38
metody diskusní .....	33
metody dovednostně-praktické .....	33
metody názorně-demonstrační .....	32
metody slovní .....	32
metody vzdělávání .....	32
model .....	9
motivace.....	14, 15, 26, 60
<b>N</b>	
nevyřčené potřeby.....	14
<b>O</b>	
objektivní kvalifikace .....	16
<b>P</b>	
plán vzdělávání .....	11, 21, 22, 23, 44
potřeba vzdělávání .....	13
profesní vzdělávání .....	14, 15
projektová výuka .....	35
<b>R</b>	
reálné potřeby .....	13
rozvoj .....	12
<b>S</b>	
skupinová a kooperativní výuka .....	34
strategie.....	18, 19, 20, 21, 72
strukturalistický styl .....	38
subjektivní kvalifikace.....	16
supervizor .....	39
systematický přístup .....	20
<b>T</b>	
technologie.....	9

<b>U</b>	
učení .....	12

<b>V</b>	
vyhodnocování .....	40
výukové metody .....	32, 33, 34
vzdělávací cíle .....	25
vzdělávací modelu .....	12
vzdělávací potřeba .....	25

vzdělávací proces .....	13
vzdělávací systém .....	13
vzdělávacích cíle .....	27, 32, 35, 47, 50
vzdělávání ...	9, 12, 14, 15, 16, 31, 38, 42, 62
vzdělávání dospělých	13, 14, 15, 28, 29, 32, 37

<b>W</b>	
workshopy .....	34