

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj dospělých

Adult Education and Development

STUDIJNÍ PROGRAM

Specializace v pedagogice

STUDIJNÍ OBOR

Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku

VEDOUcí PRÁCE

prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

STÁRA

MICHAL

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Stára** Jméno: **Michal** Osobní číslo: **495751**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vzdělávání a rozvoj dospělých

Název bakalářské práce anglicky:

Adult Education and Development

Pokyny pro vypracování:

I. Teoretická část: Základem BP bude výzkum současných možností vzdělávání dospělých v ČR, zejména na poli profesního vzdělávání, které tvoří páteř současného neformálního vzdělávání a učení se dospělých. Charakteristika a definice hlavních východisek profesního vzdělávání. Firemní a podnikové vzdělávání konkrétní cílové skupiny profese a nejčastěji používané metody. Analýza vzdělávacích potřeb pracovníků 3 cílových skupin v rámci konkurenceschopnosti.
II. Pratická část: Ověření některých teoretických východisek zejména kvantitativní nebo kvalitativní metodou výzkumu
III. Závěr: Zhodnocení získaných poznatků a vytvoření závěrečných tvrzení

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání, Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 2010. 204 s.
VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. 178 s. ISBN 978-80-907809-1-0.
VETEŠKA, J. a M. KURSCH. (eds.) Vzdělávání dospělých 2020 – reflexe, realita a potenciál virtuálního světa = Adult Education 2020 – Reflection, Reality and Potential of the Virtual World : proceedings of the 10th International Adult Education Conference : 16 December 2020, Prague. Praha: Česká andragogická společnost, 2021. 334 s. ISBN 978-80-907809-7-2.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA institut pedagogických a psychologických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **06.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studenta

STÁRA, Michal. Vzdělávání a rozvoj dospělých, Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16.08.2022

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych především poděkovat prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA za jeho rady a cenné podněty při vedení práce, dále všem autorům, které jsem citoval a mohl tak využít jejich bohatých zkušeností v oboru. Pak bych chtěl poděkovat účastníkům mého výzkumu, za jejich upřímnost, zajímavé odpovědi a pomoc. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině, která mně byla po celou dobu studia oporou.

Abstrakt

Základní charakteristiky vzdělávání dospělých na poli profesního vzdělávání ve firmách a dalších organizacích. Strategie rozvoje ve vzdělávání zaměstnanců, spolu s využívanými organizačními formami a metodami, tvoří koncept současného profesního vzdělávání v ČR. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na analýzu vzdělávání a rozvoje vybraných třech profesí, pro které jsou vytvořeny matice procesů vzdělávání a rozvoje ve čtyřech cyklických částech: cílů a motivací, plánování strategie a rozvoje, průběhu vzdělávání a používaných metod a samozřejmě evaluaci a přínos vzdělávání.

Klíčová slova

vzdělávání dospělých, rozvoj dospělých, firemní a další vzdělávání, strategie rozvoje, charakteristiky, metody

Abstract

Basic characteristics of adult education in the field of professional education in companies and other organizations. The development strategy in employee education, together with the organizational forms and methods used, form the concept of current professional education in the Czech Republic. Qualitative research focuses on the analysis of education and development of three selected professions, for which are created matrices of education and development as processes in four cyclical parts: goals and motivations, planning strategy and development, course of education and methods used and of course evaluation and the benefit of education.

Key words

adult education, adult development, corporate and further education, development strategy, characteristics, methods

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
1 CÍLE ZÁVĚREČNÉ PRÁCE A VÝZKUMU	7
1.1 Cíle bakalářské práce	7
1.2 Cíle kvalitativního výzkumu	8
2 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	9
2.1 Celoživotní vzdělávání.....	9
2.2 Kvalifikační a následné vzdělávání	12
2.3 Praktické poznatky.....	13
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	15
3.1 Analýza vzdělávacích potřeb firemního vzdělávání	16
3.2 Úkoly, cíle a strategie vzdělávání v organizaci.....	18
3.3 Metody, formy a prostředky firemního vzdělávání.....	22
3.4 Realizace a evaluace profesního vzdělávání.....	27
PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 VÝZKUM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE DOSPĚLÝCH	34
4.1 Výběr otázek pro zpracování do výzkumu	34
4.2 Plán projektu výzkumu.....	36
4.3 Souhrn informací z průzkumu	63
Závěr	64
Seznam použité literatury	70
Seznam obrázků	73
Seznam tabulek	74
Seznam příloh	75

Úvod

Ve své práci bych rád zdůraznil, jak je nejen v dnešní době důležité celoživotní vzdělávání. Dotkl jsem se témat vzdělávání a rozvoje dospělých na jeho teoretických základech, analýze vzdělávacích potřeb, také úkolů, cílů a strategií vzdělávání, jejího průběhu, nejčastěji zvolených forem, metod a evaluace a přínos vzdělávání. Zajímalo mě také, jaký mají v této záležitosti pohledy jiní lidé z různých profesí, na odlišných pracovních pozicích. K výzkumu jsem si vybral tři profese v české společnosti, z velmi odlišných odvětví a organizačních struktur. Ke svojí práci zjišťování informací jsem zvolil analytické metody zkoumání poznatků, s doplněním a ověřením informací prostřednictvím kvalitativního výzkumu a následnou syntézou informací. Vyhodnocení dat jsem založil na triangulaci zdrojů, resp. prvním zdrojem byl samotný pracovník na dané pozici, druhým byl jeho přímý nadřízený a posledním zdrojem byl můj vlastní úsudek.

TEORETICKÁ ČÁST

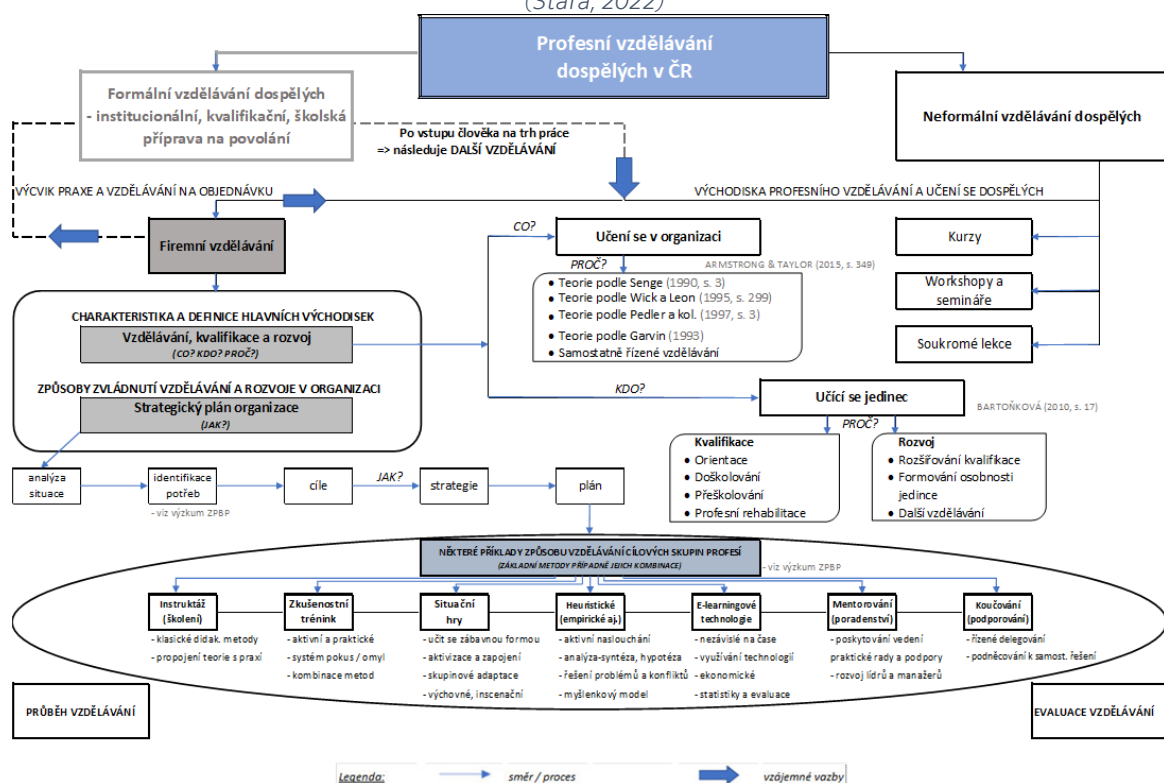
1 CÍLE ZÁVĚREČNÉ PRÁCE A VÝZKUMU

1.1 Cíle bakalářské práce

Chtěl bych si potvrdit svoje domněnky o struktuře vzdělávání a rozvoji tří běžných profesí v ČR, které mají odlišné kvalifikace, a to ve třech výrazně rozdílných organizacích (viz Obrázek 1). Za cíl jsem si zadal zjistit podrobnosti ve vzdělávání a rozvoji vybraných profesí v konkrétních organizacích, např. jaké jsou cíle a motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji těchto pracovníků. Uplatňované strategie organizací a jejich souvislost s rozvojem pracovníků. Jejich přístup k celoživotnímu vzdělávání. Tvorba a analýza vzdělávacích potřeb, průběh vzdělávání, používané metody, využívané formy, jestli probíhá na konci vzdělávací akce nějaké vyhodnocení jeho přínosu atd. Bude zajímavé, jak se budou diferencovat z hlediska jednotlivých profesí nebo organizací.

Předpokládám, že koncept vzdělávání dospělých u těchto profesí bude mít jakýsi ohraničený model, stejně tak i metody a současné možnosti budou využívány u všech obdobně. Rovněž si myslím, že charakter vzdělávání, kterou zprostředkovávají různé soukromé subjekty, bude mít podobný průběh a budou většinou tzv. „ušité na míru“ zadávající organizaci, avšak s největší pravděpodobností mohou mít podobu různých zakázkových školení, zaměřených na doplnění vzdělání a rozvoj některých kompetencí managementu, popř. ICT nebo jazykových kurzů a workshopů. Dále věřím, že oslovené organizace budou mít povědomí o některých moderních trendech současného vzdělávání a budou například využívat e-learningové kurzy. Z používaných metod budou alespoň některé z nich využívat mentoring nebo koučink.

Obrázek 1: Diagram předpokladu profesního vzdělávání dospělých u třech vybraných profesí, zdroj: (Stára, 2022)



1.2 Cíle kvalitativního výzkumu

U vybraných tří profesí bych chtěl analyzovat čtyři procesy ve vzdělávání dospělých na poli profesního vzdělávání:

1. Cíle a motivace
2. Strategie a rozvoj
3. Průběh a metody
4. Evaluace a přínos

Výzkumné otázky se budou zaměřovat na konkrétní detaily těchto výše uvedených procesů, budou je analyzovat s tím, že na závěr vytvořím jejich syntézu v podobě profilu vzdělávání a rozvoje každé sledované profese. Dále zařadím nejdůležitější poznatky z kvalitativního výzkumu do maticového procesu vzdělávání a rozvoje každé z nich.

Výzkumné otázky by rovněž měly ověřit moje domněnky ke struktuře vzdělávání a rozvoje tří běžných profesí (viz Obrázek 1)

Zde jsou výzkumné otázky pro analýzu vybraných profesí:

1. Jaké jsou důvody a cíle dalšího vzdělávání dospělých?
2. Jaká je strategická a legislativní podpora vzdělávání dospělých?
3. Jaká je strategická a legislativní podpora vzdělávání dospělých?
4. Jaký je princip rozvoje a uplatňování metod ve vzdělávání dospělých?
5. Jak probíhá vzdělávání z hlediska didaktických zásad a metodologie?
6. Jak se vyhodnocují vzdělávací akce v organizaci?
7. Jaký je z pohledu účastníků vzdělávání dospělých jeho přínos?

Všechny tyto otázky budou směřovány na účastníky, v takové formě, aby jim dobře rozuměli a mohli tak adekvátně na ně odpovědět.

Účastníky kvalitativního výzkumu jsem vybíral tak, abych získal relevantní data pro další zpracování. Napadl mě systém triangulace zdrojů. Tedy, že prvním zdrojem bude samotný pracovník na dané pozici, druhým jeho přímý nadřízený a posledním zdrojem bude můj vlastní úsudek ke sděleným informacím. Získané souhrny informací ve formě syntézy se pokusím opět ověřit přes účastníky kvalitativního výzkumu.

2 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Lidskou poznatkovou základnu dějin tvoří filozofie, historie, antropologie a dějiny pedagogiky. Jednou složkou zkoumání dějin vzdělanosti má i zaměření, kde se sleduje vzdělanost od výchovy v rodině, přes tradice ve vzdělávání z hlediska společenského, a také vyšším úrovním vzdělávání v návaznosti na uplatňování absolventů ve společnosti na pracovním trhu (Průcha, 2015).

Známa definice podle Mertense (in Veteška a Tureckiová, 2020, s. 26) je vzdělávání v dospělosti zaměřené zejména k získání kompetencí, kde znalosti, schopnosti a dovednosti, které se nevážou na určitou činnost, dávají člověku schopnost se uplatnit multifunkčně nebo multi-pozičně a rovněž bez problémů překonávat neočekávané změny ve svém pracovním životě.

2.1 Celoživotní vzdělávání

Jelikož život jednotlivce souvisí se společenskými pravidly, ve své úvodní kapitole závěrečné práce se nejdříve zaměřím obecně společensky a následně konkrétně profesně na základní východiska vzdělávání v dospělém nebo téměř dospělém věku lidí. V době přípravy, průběhu a změny jejich povolání, tedy nejen při kvalifikační školském vzdělávání, ale při různých kurzech, seminářích a workshopech, ale i soukromých lekcích. Právě profesní vzdělávání tvoří valnou část učení se v produktivním věku člověka. Chtěl bych znát i motivaci ke vzdělávání a učení se v dospělém věku. Může to být touha po vědění, zvýšení svých kvalit, vypořádání se s problémy, pro vlastní potěšení, ze společenských důvodů resocializace, vytvoření si konkurenční výhody a z ekonomického hlediska. Proč se lidé učí zvládnout životní situace? Kdo nebo co má důvod vzdělávat lidi ve společnosti? Jak jsou obecně nastaveny legislativní podmínky a strategie ke vzdělávání dospělých? Na jakém základě jsou stanoveny procesy vzdělávání ve společnosti? Jaké jsou cíle vzdělávání dospělých? Jak přistupují instituce a organizace ke vzdělávání? Na jakých teoretických základech se vzdělávání dospělých realizuje? Některé základní informace pro tuto problematiku, a její další aspekty, jsou popsány v následujících podkapitolách.

Obecně vzdělávání, resp. „učení se“ různým vědomostem, dovednostem a návykům chápu jako celoživotní proces, provázející člověka od narození, až po jeho odchod z tohoto světa. Nelze ho vyčlenit z našeho života, protože edukace je jeho nedílnou součástí. Podle Průchy a Vetešky (2012, s. 84) pak „edukační procesy jsou různého druhu, podle toho, jaký stupeň internacionality (záměrnosti a organizovanosti) se v nich uplatňuje“.

Domnívám se, že vzdělávání a výchova lidí je jeden z nejefektivnějších nástrojů socializace člověka. Princip „socializace“, jak ho srovnává s výchovou člověka Koťa (2014, s. 15), je podle něho širší pojem než výchova, neboť „obsahuje veškeré vědomé i nevědomé, přírodní a společenské vlivy, které působí na osobnostní vývoj“, „jednotlivec se učí tomu, čemu lidé v jeho okolní kultuře věří a jaké chování od něho očekávají“.

Jednou z vědeckých disciplín zahrnující procesy a souvislosti s učením a vzděláváním dospělých je právě Andragogika. Tato celková forma edukace zralých jedinců probíhá v procesech organizovaného - intencionálního učení, včetně sociálně ekonomických souvislostí, sebeřízené zkušenostní učení a kooperativního učení, což vytváří podmínky k moderní učící se společnosti. (Průcha a Veteška, 2012 s., 33). Co se týká sebeřízeného učení¹, které nastává po ukončení formálního vzdělávání, je podle Průchy a Vetešky (2012, s. 227) zejména zapotřebí, aby měl jedinec k této činnosti následující předpoklady: vlastní vysokou motivovanost a aktivní roli ve studiu, zvládnout plánování svého tempa učení, studijní disciplínu, používat kontrolu svého postupu a výsledků. Pro tento typ existují formy distančního vzdělávání nebo programového učení a jsou podmíněny profesionální studijní podporou (konzultanti, tutoři, poradci aj.) a speciálními didaktickými prostředky (počítače a učebnice s výukovými programy). Andragogika není jen teoretickou vědou, ale řeší reálné problémy lidí, proto je součástí života a práce. Zkoumá teorii i praxi vzdělávání dospělých, oblast poradenství a péče o dospělého jedince. Pro pochopení složitých edukačních jevů musí vycházet ze zkušeností pedagogiky, psychologie, sociologie, sociologie, filozofie, ekonomie atd. Andragogické disciplíny zachycují v celé šíři teoretické, metodologické a praktické otázky minulosti i současnosti andragogiky z pohledu rozvoje a řízení lidí, čerpá z teorie managementu, resp. z teorie organizace a řízení, sociální psychologie, organizačního chování aj. Zdá se, že v systému andragogických disciplín, jako jsou základní, aplikované a hraniční, je profesní (personální) andragogika konstituovanou aplikovanou disciplínou (Veteška, 2016, s. 41). Personální andragogika, podle Tureckiové (2013, s. 258), tvoří východisko „pro péči a rozvoj lidského potenciálu v prostředí pracovních organizací, jehož praktickým nástrojem jsou pokročilé koncepce personální práce, tj. personální řízení a zejména na rozvoj lidí zaměřené modely řízení lidských zdrojů. Konkrétně se v tomto případě může jednat o aplikaci modelu shody, případně nověji se objevujícího konceptu řízení podle kompetencí.

Pro spokojený život člověka je potřebné získat v průběhu života určité kompetence. Pro osvojení si kompetencí v práci nebo osobním životě je zapotřebí učení se těmto žádoucím změnám svého chování a postojů v sociální interakci, schopnosti transformovat osvojené znalosti, dovednosti či vzorce chování a jednání do nových kontextů a situací, jako žádoucímu výkonu člověka (Mužík, 2012, s. 32). Celoživotním učením a zkušenostmi se dílčí kompetence vytvářejí a zpřesňují, utvářejí integrovaný soubor vlastních zdrojů, aby se člověk dokázal úspěšně rozvíjet, překonávat různé překážky, čelit nelehkým úkolům a životním situacím, také se však učí dělat rozhodnutí a přijímat za ně odpovědnost (Veteška a Tureckiová, 2020).

Pro asimilaci člověka ve společnosti je třeba k ní získat určité povědomí o jejím fungování, aplikovat své vědomosti na myšlení a jednání, založených na kořenech svých morálních hodnot. Nabytím zkušeností, ve formě interakce na konkrétní chování ve společnosti, se pak získává zpětná vazba. Poučení nastává v okamžiku myšlenkové

¹ Synonymum: autoregulace učení, neboli self-directed learning, popř. self-regulated learning.

analýzy situace s informacemi, které byly na počátku situačního procesu. Jejím vyhodnocením a následným rozhodnutím učiní člověk z takového podnětu znalost, založenou na modelu precedentního chování v určité situaci. Učení je tedy úzce spjato i s výchovou záměrně regulativní. Formuje osobnost a tím i celou společnost.

Jaké jsou možnosti vzdělávání dospělých? Lidé v produktivním věku, kteří mají vůli se dále vzdělávat, mají v ČR možnosti formálního i neformálního vzdělávání, aby si udrželi nejen odborné znalosti a osvojili si nové trendy v oboru, ale i v ostatních oblastech lidské činnosti. Proto existují ještě další neformální vzdělávání občanské a zájmové. Samotné připojení se do různých sociálních skupin, mající podobné zájmy mohou pomocí sdílení dobré praxe usnadnit další životní i profesionální dráhu člověka. Mohou se také zaměřit na kvalitu svých kompetencí, pomocí kurzů koučinku, psychologických výcviků, time nebo stress managementu². Cíle vzdělávání dospělých, z obsahového hlediska, klasifikují Průcha a Veteška (2012, s. 83) ve svém slovníku na kognitivní (poznávací), afektivní (postojové, hodnotové), psychomotorické a psychosociální.

Další vzdělávání dospělých často souvisí s jejich změnou, třeba jen uvažovanou, na poli svého dalšího profesního působení. Mají k tomu různé způsoby, které mohou v ČR využít. Zejména oblíbené jsou distanční nebo korespondenční formy studia při zaměstnání. Pokud se však člověk v produktivním věku ocitl bez zaměstnání, může využít některý z rekvalifikačních kurzů, třeba v rámci MPSV³. Je výhodné rovněž zkombinovat některé z nabízených rekvalifikačních kurzů s programy podporované Evropskou Unií, jako třeba Evropský sociální fond, Operačního programu Zaměstnanost.⁴

Co se týká doporučení k celoživotnímu učení existují společné cíle národů pro vzdělávání lidí, jako například Strategický rámec ET 2020, který určuje společné priority ve všech zemích Evropské Unie vůči vzdělávání a učení. Nebo Evropský rámec kvalifikací pro celoživotní učení podporuje vytváření systému kvalifikace k přehlednějšímu a srozumitelnějšímu schématu, podporovat mobilitu občanů mezi zeměmi a k tomu definuje pojmy: kvalifikace, výsledky učení a kompetence⁵.

Z vytyčených cílů lidské společnosti, jako instituce, je bezesporu hlavním pilířem zajištění její správné fungování, předcházení negativních vlivů, které by mohly mít za následek nedorozumění, konflikty a násilí. Dále prosperita, pokrok a ekonomické faktory, ovlivněné neustále se vyvíjejícími potřebami lidí. Pravidla jsou určitým způsobem tvořena na podkladech kultury a možností daného společenství. Je zřejmé, pokud společnost propaguje vzdělání, zajišťuje si tím svoji perspektivu.

² Některé kurzy pořádané pro jednotlivce i skupiny, mající za úkol připravit člověka na stresové situace a umět si naplánovat svoje činnosti.

³ Ministerstvo práce a sociálních věcí

⁴ Poznámka autora

⁵ Dostupné na: <https://europa.eu/europass/cs/european-qualifications-framework-eqf>

Obecně pak „vzdělávací politika“, o které píše Kalous (in Veteška, 2016, s. 87), „je uplatňováním společenského vlivu na vzdělávání prostřednictvím legislativy, cílů a obsahu vzdělávání, způsob jeho financování a kontroly“.

Cílem vzdělávání určitě není jen tato makroúroveň edukace, zajišťující dodržování principů obecného fungování státu, existuje i jakási mikroúroveň, kde jsou cíle jednotlivce stanoveny na adaptaci, začleňování se do společnosti, tím, že se učí, jak v ní spokojeně žít. Cíl vzdělávání a výchovy dospělých je podle Hyklíka a Kněžů (1969) ideál v mysli lidí, ve smyslu hodnoty perspektivní veličiny, mající základ v potřebách chťení, neboli jejich zájmů, čeho chťejí dosáhnout.

2.2 Kvalifikační a následné vzdělávání

Formální teoretické vzdělávání v ČR má základ v institucích nebo organizacích zajišťující obecné znalosti 1. a 2. stupně základního vzdělávání a následného vzdělávání, které je přípravou na povolání. Ve společnosti jsou většinou stanoveny legislativními podmínkami školským zákonem o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (zákon č. 561/2004 Sb.).

Terciální vzdělávání je rovněž dáno tímto školským zákonem a navíc zákonem o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon č. 111/1998 Sb.). Všechny zákony pak doplňují prováděcí vyhlášky a nařízení vlády a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Obecně tyto zákony vytvářejí prostředí, ve kterém se lidé zařazují do určitých skupin s různou úrovní a dosaženými odbornostmi. Institute vydávají k průběhu studia hodnocení a na konci dokument, který je, většinou v rámci jednoho státu nebo různých společenství, uznávaným certifikátem k úspěšnému absolvování konkrétního vzdělání v rámci dané instituce. Většinou je pak dotyčný vlastník takového dokumentu oprávněn vykonávat konkrétní odbornou činnost v rámci povolání. Tyto instituce dávají člověku teoretický základ, který je třeba z hlediska kvalifikace doplnit praktickou částí, kterou zajišťují buď přímo samy instituce nebo prostřednictvím dalších organizací, které působí v oboru a mají většinou vysokou úroveň znalostí pro přípravu absolventů.

Součástí vzdělávání jsou již zmíněné oblasti formální, tedy školské, institucionální a neformální, kam patří různé zájmové a občanské aktivity ve vzdělávání, rovněž různé formy kurzů, seminářů, workshopů, soukromých lekcí a samozřejmě hlavně firemní vzdělávání. Oblast vzdělávání lidí na budoucí povolání sice zásadně začíná ve věkovém dospívání člověka a v době jeho přípravy na samostatný život, ale tímto však profesní vzdělávání nekončí. Zde je určité prolínání se s neformálními druhy vzdělávání. Předpokládá se následné další rozvíjení osobních schopností, podporu dovedností, odbornosti, získání praktických znalostí s realizací výcviku, klíčových kompetencí aj. Nemusí být však vždy zakončeny uznávaným certifikátem. Zákon uvádí pouze okrajově definici o uznávání dalšího vzdělávání, tedy aktivity, které nepatří do počáteční formy vzdělávání, spíše její přidružené oblasti.

2.3 Praktické poznatky

Zajímalo mě kolik lidí v ČR se účastní na profesním vzdělávání (viz Tabulka 1), přičemž jsem našel na ČSÚ statistiku z roku 2016, která reflektuje průzkum v neformálním vzdělávání následovně. Statisticky se tohoto typu neformálního profesního vzdělávání⁶ celkem účastní zhruba 1/3 lidí. Vzdělává se takto o něco více mužů (38%) než žen (29%) a nejvíce až 45% v rozmezí věku 35-54 let. Jsou to většinou nejvíce lidé s vyšším vzděláním. Dále jsou to samozřejmě nejvíce pracující z řad zaměstnanců, ekonomicky s vyššími příjmy a skoro rovnoměrně rozloženi podle hustoty obyvatel.

Tabulka 1: Účast v neformálním vzdělávání. zdroj: ČSÚ (Půbalová, 2016).

	celkem	Účastnili se neformálního vzdělávání (%)		Neúčastnili se neformálního vzdělávání (%)
		pracovně orientovaného ⁷	mimopracovně orientovaného ⁶	
celkem (18–69 let)	40	33	10	60
Pohlaví				
Muži	42	38	6	58
Ženy	37	29	13	63
Věk				
18–24 let	34	18	18	66
25–34 let	47	40	11	53
35–44 let	50	45	10	50
45–54 let	49	45	7	51
55–64 let	29	24	6	71
65–69 let	9	3	6	91
Nejvyšší dokončené vzdělání				
základní	17	10	8	83
střední	37	32	8	63
<i>bez maturitní zkoušky</i>	30	27	4	70
<i>s maturitní zkouškou</i>	44	36	12	56
terciární	59	50	15	42
<i>vyšší odborné, vysokoškolské</i>	55	44	16	46
<i>vysokoškolské magisterské a</i>	60	52	15	40
Ekonomické postavení				
Pracující	52	48	9	48
<i>zaměstnanci</i>	55	50	9	46
<i>Podnikatelé</i>	41	36	8	59
Nezaměstnaní	19	13	7	81
Studenti	30	6	25	70
Důchodci	9	2	7	91
invalidní důchodci	8	2	6	92
na rod. dovolené / v domácnosti	19	7	14	81
Příjem domácnosti				

⁶ Viz příložená tabulka a střední oddíl „pracovně orientovaného“ neformálního vzdělávání dospělých

⁷ Jedna osoba se mohla účastnit více vzdělávacích aktivit s různým zaměřením

1. kvintil ⁸ (nejnižší)	27	21	7	73
2. kvintil	30	23	9	70
3. kvintil	40	33	9	60
4. kvintil	49	43	10	51
5. kvintil (nejvyšší)	61	54	14	39
Obydlenost oblastí				
hustě⁹		35	13	57
středně¹⁰	43	34	10	59
řídce¹¹	41	32	7	64
	36			

Bohužel se mi nepodařilo najít statistiku s informacemi, jaký podíl mají na profesním vzdělávání samotné organizace vůči samostatně se vzdělávajícím lidem.

⁸ Je mírou necentrální polohy statisticky uspořádaných dat do 5 částí.

⁹ nad 500 obyvatel/km²

¹⁰ 100–500 obyvatel/km²

¹¹ méně než 100 obyvatel/km²

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Podle mého názoru, firemní (podnikové) vzdělávání tvoří páteř současného neformálního vzdělávání. Jak ve svých definicích píše Mužík (2012, s. 9), že „vzdělání a další vzdělání představuje důležitou oblast společenského a ekonomického života.“ Dále také řadí profesní vzdělávání, v rámci životního stylu člověka, do součásti konceptu celoživotního učení. Z hlediska průměrného věku člověka patří profesní vzdělávání k „nejdelším obdobím věnovaným vzdělávání, učení a rozvoji člověka“.

Průcha a Veteška (2012, s. 204) firemní vzdělávání srovnávají do synonyma podnikového vzdělávání, kde edukační aktivity zajišťuje organizace, resp. firma, nebo podnik. Hlavní cíle jsou „doplnit, rozšířit, prohloubit či zvýšit nebo změnit kvalifikaci pracovníků.“ Odstranit rozdíly mezi momentální kvalifikací a budoucí, která zahrnuje změnu nároků na pracovní pozici v budoucnu, tedy způsob jak se vyrovnat s těmito rozdíly. Vzdělání v podnicích ale zahrnuje dvě aktivity. Na jedné straně jde o způsob tréninku, zajišťující odbornost, specifické kompetence, znalosti a dovednosti, ale i chování a postoje a na straně druhé přidanou hodnotu k budoucímu výkonu zaměstnanců s požadavky trhu práce, které jsou podmíněny jejich rozvojem. Strategie podniku, resp. systém podnikového vzdělávání kombinuje obě aktivity a jsou odrazem strategických a rozvojových cílů organizace. To vše ve větších a středních organizacích zajišťují personální oddělení a u menších podniků majitelé, nebo jím pověřená osoba. Podnikové vzdělávání didakticky zajišťují interní nebo externí lektori. Z hlediska rozdělení podnikové vzdělávání zahrnuje:

- 1) vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- 2) normativní povinné vzdělávání,
- 3) doplňování kvalifikace,
- 4) změnu kvalifikace,
- 5) individuální rozvoj pracovníků / talent management¹².

Světové teorie o vědeckém řízení podniku z počátku 20. století rozvinuli F. W. Taylor, svým principem vědeckého výcviku, nebo víceúrovňový plán povýšení manželů Gilbrethů, popř. prostřednictvím teorie o správě H. Fayola. Historii podnikového vzdělávání u nás na konci 19. a začátkem 20. století ovlivnil významný československý podnikatel Tomáš Baťa a jeho další nástupci. Jak píše Mužík (2012, s. 17): „vytvořil v této oblasti na tu dobu velmi moderní systém založený na propojení personálních činností, motivačních systémů, řízení kariéry, vzdělávání a sociální péče o své zaměstnance“. Kromě kvalifikačního vzdělávání v odborné škole vytvořil samostatnou instituci „Baťovu školu práce“, jejíž činnost měla nejen vzdělávací, ale i výchovný charakter.

¹² Rozvoj a vzdělávání pro vysoce výkonné a mimořádně talentované pracovníky s mimořádným rozvojovým potenciálem.

Dnešní personalistika je obor pod kterým fungují různé druhy firemního vzdělávání lidí v dané organizaci. Právě personalisti mají většinou na bedrech proces vzdělávání v rámci firmy. Předpokládá se tedy, že stanovení vzdělávacích cílů by mělo být jednou z hlavních výstupů tohoto oddělení. Personalisti, ve spolupráci s vedoucími pracovníky, by měli mít dostatek informací o úrovni vzdělání všech lidských zdrojů v organizaci. Obecně se dá říci, že bez firemní strategie zřejmě nelze v dnešní době úspěšně podnikat. Z dlouhodobého hlediska, ať již z důvodů dynamicky měnícího se globálního světa, nebo pouze z důvodu vlivů konkurence, by se měla každá organizace zamyslet nad strategií svého rozvoje. Jedním ze zásadních prvků k rozvoji organizace je vzdělávání jejich pracovníků.

Podchycení konkurenční výhody jsou jedním z důležitých faktorů organizace. Jak píše autoři Firemní strategie: plánování a realizace (Košťan, 2002, s. 120), před stanovením strategické vize, musí si management být vědom, na jakých vnitřních zdrojích a schopnostech své společnosti bude stavět její budoucí strategický úspěch. Klíčové konkurenční výhody jsou postaveny na vnitřních firemních zdrojích, klíčových kompetencích souvisejících s pravidelným vzděláváním pracovníků a dalších silných stránkách, které pozitivně působí na naplňování kritických faktorů úspěchu, měnícím se potřebám vnějšího prostředí a umožňující organizaci vynikat nad ostatními.

V rámci pohledu na české firemní prostředí mám pocit, že se víceméně zapomíná v plánování zdrojů na zásadní hledisko, a to je způsob implementace změn ve firemních procesech prostřednictvím širšího vzdělávacího konceptu pracovníků. Právě dnešní dynamická doba nutí ekonomické subjekty neustále se přizpůsobovat požadavkům společnosti. Změny nedopadají pouze na technologie a inovace ve výrobě a poskytování služeb, ale i na samotné pracovníky a způsob, jakým provádějí svoji činnost a jak působí uvnitř i navenek v rámci společnosti. Školení, minimálně klíčových pracovníků, je dnes běžnou záležitostí, nicméně vzdělávání by mělo měnit a přizpůsobovat myšlení lidí pro budoucí pokrok ve společnosti. Navíc si myslím, že dobře uchopené vzdělávací koncepce vytváří vysokou firemní kulturu.

Těžko si asi dokážeme představit v dnešní době firmu, kde zaměstnanci neabsolvují minimálně alespoň školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nebo školení na požární ochranu, případně první pomoci. To je, myslím si, dnes základní standard v případě povinností zaměstnavatele, zajistit řádné poučení zaměstnanců, v případě rizik spojených s výkonem povolání a patří do normativní části vzdělávání ve firmách.

3.1 Analýza vzdělávacích potřeb firemního vzdělávání

Co je vlastně analýza vzdělávacích potřeb? Z Andragogického slovníku Průchy a Vetešky (2012, s. 28) se můžeme dozvědět o analýze vzdělávacích potřeb několik faktů a souvislostí. Třeba, že je to vlastně „proces získávání rozboru informací nezbytných pro určení parametrů *podnikového vzdělávání*, které se v této souvislosti člení na:

1. identifikaci vzdělávacích potřeb,
2. plánování vzdělávacích akcí,

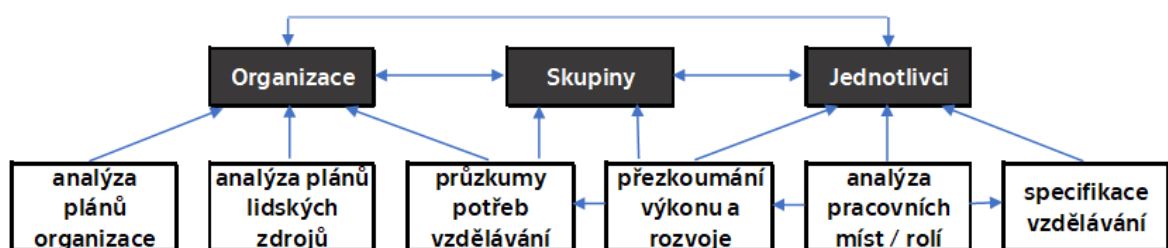
3. realizaci vzdělávání,
4. měření a hodnocení *efektivitu* vzdělávání."

Veškeré plánovací aktivity by logicky měly být zaměřeny na zásadní hlediska, resp. znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb organizace s jasnou definicí cíle! Jedním z nich třeba může být zvýšení produktivity a příprava na nové pracovní povinnosti. Z hlediska analytických oblastí by se to mělo týkat jak organizace samotné, tak týmových skupin i jednotlivých pracovníků. Souvisí se strategickými plány rozvoje organizace, tak i plánů rozvoje lidských zdrojů, hodnocení pracovníků a z legislativních požadavků. Často vycházejí z požadavků vedoucích pracovníků samotných. Opírají se o důležitá fakta při hodnocení pracovníků (Průcha a Veteška, 2012).

Chápu to tak, že si každá organizace musí pravidelně hodnotit sebe samu a položit si otázky: „Kde je?“, myšleno na trhu (vůči konkurenci) a „Kde chce být?“, nebo „Kam se chce (v žebříčku hodnocení svých služeb nebo produktů) dostat?“.

Analýza vycházející ze současných potřeb je hlavní poptávkou podniků v ČR po dalším vzdělávání, což je podle Mužíka (2012, s. 27) ovlivněno současnou dobou, kdy je poměrně běžné zkracování platnosti a použitelnosti informací, vědomostí, dovedností a návyků, nebo jejich bezprostřední nedostatek. Dále, že klesá míra tolerance omylů a chyb ve výkonu pracovníka.

Potřeby vzdělávání by neměly být podle Armstronga a Taylora (2015, s. 354) zaměřeny jen na to, co by lidé na určitých pozicích měli vědět a umět, protože pak by byla výsledná vzdělávací aktivita natolik obecná, že by ztrácela smysl. Celková potřeba vzdělání by spíše měla vycházet z analyzování mezer ve vzdělání a identifikace potřeb organizace a všech jejích jednotek na úrovni skupin nebo týmů, potažmo jednotlivců. Analýza potřeb organizace odhalí potřeby vzdělání na úrovni skupin a dále jednotlivců. Neznamená to jen tento přístup, funguje to i opačným směrem tak, jestliže se identifikují potřeby vzdělávání na úrovni jednotlivců, je možné najít některé společné potřeby u více skupin. Potom souhrn potřeb identifikovaných na úrovních jednotlivců a skupin umožňuje identifikovat potřeby na úrovni organizace (viz Obrázek 2)



Obrázek 2: Analýza potřeb vzdělávání - oblasti a metody, zdroj: (Armstrong, 2015)

V souvislosti s úkoly firemního vzdělávání, jak o nich píše Koubek (1995, s. 206), patří mezi klíčové úkoly vzdělávání tzv. „zajišťování podélné a příčné flexibility“, což ve skutečnosti znamená změny, které řeší profesní vzdělávání v případě změn na požadované pracovní místo a přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců a dále také

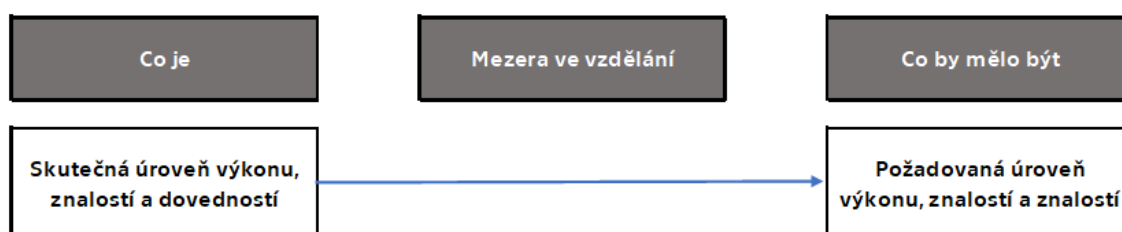
zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců, z důvodů prohlubování znalostí a dovedností k vykonávání dalších pracovních míst.

Jiným pohledem na úkoly vzdělávání v organizacích, jak popisují autoři Buckley a Caple (2004, s. 24), je vymezení dvěma hlavními přístupy: „reaktivního a proaktivního“ způsobu, řešící výkonnostní nebo jiné existující problémy, popř. orientované na budoucí organizační změny, které budou vyžadovat jiný pracovní výkon.

Úkolem vzdělávání ve firemním prostředí může být např. orientace nebo adaptace nových zaměstnanců v prostředí a firemní kultuře organizace. Případně doškolení nebo přeškolení na nové technologie, profesní rehabilitace, což jsou zásadní úkoly vzdělávání ve firmách. Ani rozvoj organizace se tedy neobejde bez vzdělávání.

Častým cílem vzdělávání zaměstnanců je doplnění určitých mezer ve vzdělání (viz Obrázek 3).

Obrázek 3: Mezera ve vzdělání, zdroj: (Armstrong, 2015)

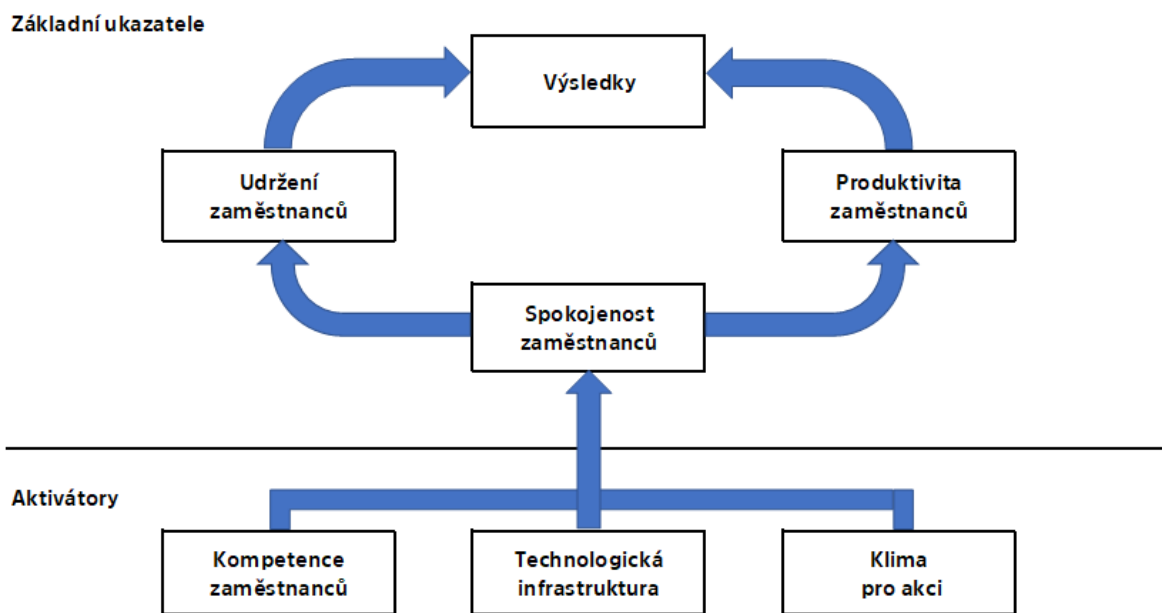


3.2 Úkoly, cíle a strategie vzdělávání v organizaci

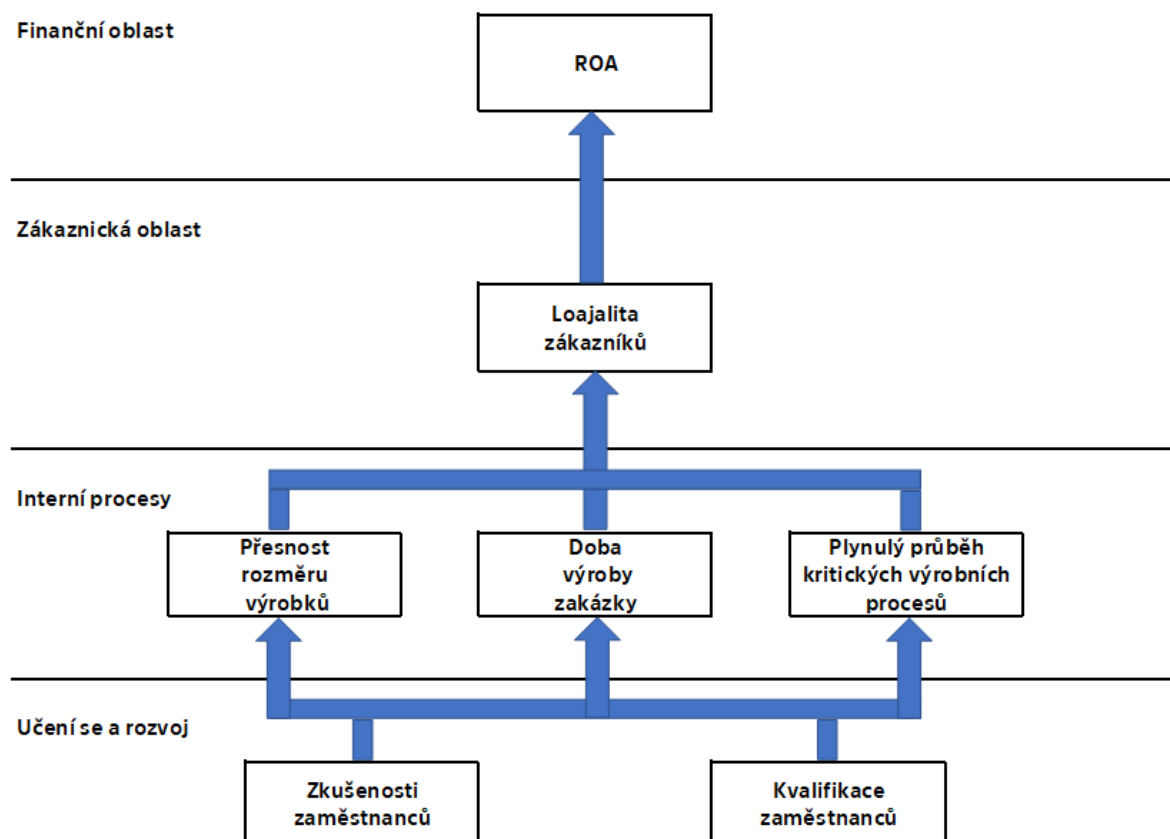
Obecně při stanovení výukových cílů, v případě znalostních vzdělávacích akcí, je dobré dbát na již známé teorie, např. Bloomovu taxonomii kognitivních cílů: 1. znalost, 2. pochopení, 3. aplikace, 4. analýza, 5. syntéza, 6. hodnocení. Pro postoje cíle vzdělávání je možné využít poznatky např. Kratwohlovy taxonomie afektivních cílů: 1. vnímání, 2. reagování, 3. hodnocení, 4. integrace hodnot. A pro praktická cvičení je dobrá třeba teoretické taxonomie podle Davyho: 1. nápodoba / imitace, 2. praktická cvičení / manipulace, 4. zpřesňování / zrychlování, 5. koordinace / efektivního celku.

Změnu organizační struktury nebo implementaci nových postupů a pracovních standardů, včetně inovací, podpory nových informačních systémů, koneckonců i veškeré interní procesy, by se neobešly bez nějakého typu vzdělávání (učení). Tyto cíle jsou běžnou praxí mnoha organizací. Inovace jsou hlavním tahounem rozvoje společnosti. Jak ale dosáhnout schopnosti inovovat, zlepšovat existující procesy, včetně vylepšování produktů? Podle autorů BSC (Kaplan, 2000) „příkladem ukazatelů učení a růstu“ se mimo jiné „týkají nákladů na výzkum a vývoj, investic do rozvoje pracovníků“, jak jinak než vzděláváním a rozšiřováním jejich kompetencí. Učení se a rozvoj jsou základní stavební prvky růstu a rozvoje firmy. Patří do aktivátorů v případě strategie, viz Obrázek 4 a Obrázek 5.

Obrázek 4: Perspektiva učení a růst, zdroj: (Košťan, 2002)



Obrázek 5: Příklad strategické mapy, zdroj: (Košťan, 2002)



Učení se v organizaci spojeno i s perspektivní strategií firem. Stejně tak podle výše uvedeného vidíme, že učení se a rozvoj patří mnohdy do základních předpokladů v případě strategického rozvoje organizace. Aby si firma zajistila dobré výsledky, stanovuje

si cíle k jejich dosažení, např. metodou SMART¹³. Vzdělávání, ve smyslu učení se v organizaci, je nepochybně jeden z prostředků, jak firma zajistí dostatečné pochopení svojí strategie ze strany zaměstnanců. Proč potřebuje udělat ten, či onen krok k udržení prosperity, konkurenční výhody, rozvoje a tím si zajistit svoji budoucnost. Jestliže je cíl organizace, aby loajální zaměstnanci správně pochopili vize managementu. To je základní předpoklad k jejímu úspěchu. Stejně tak zajistit proškolení na nové technologie, nebo umožnit schopným zaměstnancům získat potřebné kompetence. V neposlední řadě eliminuje chybovost a výrobu zmetků. Ano, to vše má zajistit strategie ve vzdělávání v rámci rozvoje organizace. Osobní rozvoj zaměstnanců je následně zúročen inovacemi v celé organizaci. Jsou-li zaměstnanci zvyklí se průběžně vzdělávat, je potom pro organizaci jednodušší nastolení nových struktur, uvedení nových produktů a celkově změny, které musí každá ekonomická jednotka v technickém pokroku mnohokrát udělat.

Získávání kompetencí je z hlediska vzdělávání ve firmách související s požadavky na dílčí profesní skupiny a reflektující tyto kategorie požadavků podle Vetešky a Tureckiové (2020, s. 33):

1. struktura a hierarchie v organizační úrovni,
2. tvůrčí a rutinní podle druhu vykonávané práce,
3. specializace a základní profesní odbornosti,
4. osobní a osobnostní předpoklady nebo občanská spolehlivost, odrážející se v schopnostech zvládat zátěžové situace a pracovat v týmu.

Z hledisek současných poznatků vědy o vzdělávání dospělých existuje mnoho pohledů na strategické uvažování v případě vzdělávání a rozvoje v organizaci. Myslím si však, že vycházejí z podobných cílů, které jsou zaměřeny na budoucí nutnost organizace přizpůsobit se technologiím a zároveň požadavkům doby, zejména zákazníkům. Hlavním cílem vzdělávání by zřejmě mělo být „učící se organizace“, tak jak pojetí vysvětlují mnozí teoretici. Myslím, že teorie pojetí učící se organizace výstižně a zkráceně jsou zmíněny v Armstrongově a Taylorově knize (2015, s. 349), citují: „S myšlenkou učící se organizace přišel Senge (1990, s. 3), který vymezil učící se organizaci jako organizaci „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti dosahovat opravdu vytoužených cílů, kde se rozvíjejí nové a pokrokové vzorce myšlení, kde se svobodně prosazují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“. Později se objevily další definice učící se organizace. Wick a Leon (1995, s. 299) definovali učící se organizaci jako organizaci, která „se soustavně zlepšuje tím, že rychle vytváří a zlepšuje schopnosti nezbytné pro budoucí úspěch“. Pedler a kol. (1997, s. 3) definoval učící se organizaci jako organizaci, která „usnadňuje učení všech svých členů a sama se soustavně přeměňuje“. Neméně výstižné je opět zmíněno (Armstrong, 2015, s. 350) ve stejné knize o

¹³ Zkratka: Specific (specifický) - Measurable (měřitelný) - Agreed (akceptovatelný) - Realistic (realistický) - Trackable (sledovatelný). Jedná se o soubor pravidel ke stanovení strategických cílů společnosti.

Garvinově pojetí učící se organizace ve smyslu 5 věcí: systematické řešení problémů (vědeckou metodou vytváření a testování hypotéz, založených na faktech), experimentování (systematické vyhledávání, testování nových poznatků s hlavním znakem se zlepšovat), učení se zkušeností (kdo nezná svoji minulost je odsouzen ji opakovat), učení se od jiných (benchmarking & best practice¹⁴), rychlé a efektivní přenášení znalostí v celé organizaci (sdílení nových znalostí a zkušeností mezi lidmi).

Jak to tak bývá, každé teorie mají svoje kritiky. Jak uvádí Armstrong et al. (2015, s. 351) Scarborough a kol. teorii „učící se organizace“ vyčítají, že se až příliš zaměřuje na organizaci jako celek a ne na lidi, co v ní pracují a jaké jsou jejich skutečné potřeby učení se a jak. Zaměření je tedy více na učení než na vytváření klimatu pro potřebu učení a možnost usilovat o vlastní rozvoj. Další kritikou je přílišná ideovost proti materiální struktuře, nebo jiná uvádí malé zkušenosti na trhu s podobně fungujícími úspěšnými organizacemi. Dokonce z řady tvůrců pojmu „učící se organizace“ zaznělo, že původní úvahy byly poněkud naivní. Důvodem je zjištění, že pojetí by mělo být spíše „řízením znalostí“, které by měly být podněcovány učním se – využíváním jejich přidané hodnoty.

Armstrong et al. ve své knize (2015, s. 351) dále uvádí, že pozdější poznatky vedou teorii „učící se organizaci spíše do roviny „učení se v organizaci“. Tedy zkráceně, aby organizace našly způsob, jak usnadnit, podporovat učení v ní a následně vyhodnocovat kvalitu těchto procesů. Na druhé straně, aby lidé v organizaci převzali svoji odpovědnost za vlastní vzdělávací aktivity a potřeby.

Filozofie vzdělávání a rozvoje, která podporuje strategické vzdělávání a rozvoj je podle Armstronga (2015, s. 338) následující:

- Aktivity ve vzdělávání a rozvoji přispívají k úspěšnému dosahování cílů organizace, přičemž prospěch přináší všem stranám.
- Plány a programy ve vzdělávání a rozvoji by měly být v souladu se strategií organizace, tak i se strategií lidských zdrojů a měly by jí podporovat.
- Uskutečňování vzdělávání a rozvoje by mělo souviset se zlepšováním výkonu organizace, týmů, jednotlivců a mělo by prospívat k dosahování jejich cílů.
- V rámci schopností každého jednotlivce v organizaci, by měl mít možnost a být podporován, aby se vzdělával a rozvíjel své znalosti a dovednosti.
- Východiskem individuálního vzdělávání jsou plány osobního rozvoje, které se soustředí na samostatně řízené vzdělávání, podporované mentorováním a koučováním.
- Investování organizace do vzdělávání a rozvoje poskytováním vhodných příležitostí a prostředků k učení, nicméně hlavní zodpovědnost za to mají zaměstnanci, podporovaní manažery nebo personalisty.

¹⁴ Proces systematického identifikování organizací patřící mezi představitelé nejlepší praxe.

V poslední době jsou strategie BSC¹⁵ ve firemním způsobu řízení hodně oblíbené. Podle autorů BSC (Kaplan, 2000) při implementaci strategie jako řetězci příčin a následků procházejí čtyřmi perspektivami, v nichž inovace, učení se a rozvoj jsou součástí vize i strategie rozvoje organizace.

Firmy většinou hledají ekonomické kvantitativní přínosy vzdělávacích a rozvojových aktivit v jejich organizaci. To je velmi složité a mohou to zkusit přes finanční specialisty, avšak praktické příklady podporující vzdělávání a rozvoj by mohly být podle Armstronga (2015, s. 338) následující:

- zlepšují výkon organizace, týmů i jednotlivců,
- celková spokojenost zaměstnanců vychází z prohloubení rozšíření kvalifikace, která zajistí jejich spokojenost, vyšší odměny nebo vytoužené kariéry,
- zlepšuje se provozní flexibilita na základě prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců,
- zvyšuje se jejich oddanost při podněcování, aby se identifikovali s posláním a cíli organizace,
- podporuje se řízení změny, plánování a osvojování si znalostí pro to, aby je lépe zvládali,
- zvyšuje se úroveň liniových manažérů, kteří lépe řídí, vedou, rozvíjejí a podporují své podřízené,
- podporuje se pozitivní kultura v organizaci, zaměřená na zvyšování výkonu,
- zlepšuje se úroveň služeb nebo produktu (případně obojího),
- snižují se náklady na vzdělávání a rozvoj.

3.3 Metody, formy a prostředky firemního vzdělávání

V této kapitole bych se chtěl zaměřit na otázku, jakým způsobem probíhá firemní vzdělávání? Jaké jsou tedy nejčastější jeho formy, jaké jsou nejpoužívanější metody a které prostředky jsou nejvíce využívány?

Ještě před samotným pojednáním o způsobu realizace profesního vzdělávání bych chtěl zmínit, že tomu jaké formy, metody a prostředky organizace pro vzdělávání lidí zvolí, by měly být dopředu dostatečně zváženy. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, samotnému vzdělávání musí předcházet několik kroků. Potřeby vzdělávání jsou nejprve analyzovány a identifikovány, následně stanoveny jeho cíle, až k tomu jsou zvoleny optimální didaktické prostředky.

¹⁵ Zkratka „*Balanced Scorecard*“ znamená systém vyvážených ukazatelů, který je založen na systémech řízení a měření výkonu společnosti. Předvádí strategii do jasných cílů a poskytuje manažerům i ostatním pracovníkům komplexní a zejména srozumitelný přehled o strategických záměrech společnosti a jejich postupném naplňování.

Domnívám se, že co se týká formy firemního vzdělávání jsou dnes již jednoznačně nastaveny spíše na distanční způsob.

Z hlediska didakticko-organizačních opatření mají neživé formy, pomůcky a technika určité omezené možnosti. Zdá se, že jsou však výhodné nejen z hlediska ekonomického, ale i kvůli omezení kontaktů v době pandemické situace. Jenže právě živý kontakt je lepší z hlediska udržení pozornosti účastníků, větší zapojení a celkově příroze-nějšího sociálního klima. Důležité je zvážit nejen kritérium ekonomické, ale zejména didaktické, aby se účastníci vzdělávání mohli co nejlépe soustředit na výuku a v daném čase se naučit co nejvíce (Mužík, 1998, s. 114). Uvažuji, že určitým způsobem může být kombinovaná výuka pro vícedenní kurzy nebo semináře výhodná, pokud se didakticky vhodně rozdělí.

Mužík (1998, s. 114) ve své Adrodidaktice píše o termínu „terénní (polní)“ vzdělávání, což je taková forma, která zahrnuje všechny prvky prezenčního i distančního vzdělávání, ale ve specifických podmínkách, mimo standardní instituce a zařízení.

Skalková (1999, s. 204) uvádí více druhů forem vzdělávání, se kterými se můžeme setkat, kam spadají semináře, konference, studijní skupiny nebo zájezdy, frontální (hromadné) nebo skupinové a kooperativní, případně individualizované, diferencované vyučování, jednodenní školení, krátké internátní a korespondenční kurzy. Zaujal mě pojem projektové vyučování, které „řeší komplexní teoretické nebo praktické problémy na základě aktivní činnosti účastníků vzdělávací akce“.

Co se týká metod profesního vzdělávání, tak zřejmě neexistuje žádná uplatňovaná univerzální metoda. Ideální je však uplatňovat jejich kombinaci při didaktickém procesu. Jejich volba by tedy měla být spojená s naplňováním stanovených cílů a potřeb vzdělávání. Dalším kritériem je zvládnutí obsahu vzdělávání v souvislosti na jeho náročnost na pochopení, v reflexi na stanovenou formu a podmínkami vzdělávání.

Podle Bartoňkové (2010, s. 151) jsou důležité nejen charakteristiky metod, které by měl didaktik zvážit, ale i základní kritéria pro jejich volbu:

- O co v konkrétním vzdělávání jde, tedy charakter cílů (kognitivní, afektivní, behaviorální, psychomotorické aj.).
- Učební látka, resp. obsah učiva stanovuje možnosti uplatnit, nebo ne v takové šíři, participativní metody.
- Na základě formy výuky, lze pak vybírat metody, tedy prezenční forma dává jiné možnosti oproti distanční nebo dokonce korespondenční formě.
- Složení a další znalosti o studentech, tedy charakteristika účastníků vzdělávací akce, stanovuje možnosti skupinových participativních metod.
- Plánováním výuky je třeba zvážit aktivizaci účastníků, podle zvolené metody a fáze učebního procesu, tedy stupně směřující do oblasti aplikace naučeného.
- Bezpochyby důležitý bude rytmus udržování pozornosti účastníků akce, který je dán zvolenou metodou pro zvládnutí obsahu učiva, tedy kombinovat pestré a účelné pořadí metod během učebního procesu.
- Prostorové podmínky, časová dotace a počet účastníků akce limituje pak volbu metody, stejně tak další podmínky jako je uspořádání místností, stolů, židlí aj.

- o V neposlední řadě jsou schopnosti a zkušenosti lektora jedním z kritérií pro celkový úspěch vzdělávací akce a zároveň i vhodnou volbou metody jako takové, která plně odpovídá cíli a se setkává s dobrým ohlasem účastníků, tedy záleží zda jí lektor umí správně využít.

Skalková (1999, s. 170) si myslí, že volba vhodnosti metody výuky by měla spočívat v otázce výhod a nevýhod té či jiné volby. Tedy důležitost výhody, v porovnání s nevýhodami metod a tím, zda se mohu či nemohu s nimi smířit.

Metod výuky existuje obrovské množství a jsou různě efektivní a různě klasifikované. Klasifikace metod ve vzdělávání dospělých, o kterých se zmiňuje Barták (2003, s. 38) jsou podle:

- A. Fáze výchovy a vzdělávání
 - motivační, vědomostní, dovednostní, návykové, pro tvorbu systému hodnot, postojů, kontrolu výsledků a zpětnou vazbu.
- B. Vyučovacích prostředků:
 - a. Aktivní verbální metody (workshopy, diskuse, dialog, Q&A).
 - b. Aktivní metody situační (řešení fiktivních problémů, případové studie).
 - c. Konfliktní metody (metody řešení konfliktů a problémů a situací).
 - d. Kreativní metody (využívající individuální a skupinové tvořivosti).
 - e. Fyzické manipulace nebo s jejím podílem (trenažér, laboratoř, dílna).
 - f. Metody s výrazným podílem řízení (jazykové laboratoře).
 - g. Zprostředkované metody, neboli metody nepřímého působení (zahrnují všechny pomůcky používané lektorem – učebnice, audio, video aj).
 - h. Autodidaktické metody (zprostředkované metody při sebevzdělávání).
 - i. Kombinované metody (např. využití prostředků nepřímého působení v bezprostřední práci lektora s účastníky v přímém, živém kontaktu)
- C. Fází / stupňů vyučování
 - orientace metod na osvojování a utváření vědomostí, orientace, rozvíjení představ a pojmů, utvrzování a prohlubování učiva a na hodnocení učební akce
- D. Empirické
 - pozorování, aktivní naslouchání, diskusní metody, experiment
- E. Teoretické
 - rozvoj myšlení pomocí úsudku, pojmu, soudu, analýzy-syntézy, indukce-dedukce, abstrakce, specifikace, explikace
- F. Hypotetické
 - vysvětlení skutečnosti tam, kde má lektor pouze domněnky, hypotézy – asociace, analogie, komparace
- G. Diskusní.
- H. Argumentace.
- I. Tvůrčího řešení problémů:
 - a. Operační metody analytické, volných asociací, brainstorming atd.
 - b. Výchovné, situační, inscenační metody a hry.

Pohledovou klasifikaci metod firemního vzdělávání, zase trochu z jiných úhlů a úrovní uvádějí např. :

Z hlediska přístupu (lektor / účastník) podle Buckley a Caple (2004, s. 168):

- A. Založené na lektorovi – tempo, taktika a sekvence udává lektor.
- B. Založené na účastníkovi – větší zapojení studujícího, výběrem materiálů, obecného řízení učení, lektor pracuje více jako zdroj.

Podle vztahu k praxi účastníka (Mužík, 1998, s. 150):

- A. Metody teoretické (mimo pracoviště)
- B. Metody teoreticko-praktické (mimo pracoviště)
- C. Metody praktické (na pracovním místě)

Dle míry participace účastníka (Belcourt, 1998, s. 125):

PASIVNÍ

- o přednáška
- o modelování chování
- o s využitím techniky (videokonference, multimédia aj.)
- o pomocí případových studií
- o hry a simulace
- o hraní rolí
- o skupinové diskuse (podle vedení – lektorem, rovnocenní partneři, s technickými prostředky)
- o akční učení
- o výcvik na pracovišti

AKTIVNÍ

Na základě typu výuky (Maňák, 2003)

- A. Klasické výukové metody:
 - a. Metody slovní (přednáška, vysvětlování, práce s textem aj.).
 - b. Metody názorně demonstrační (instruktáž, práce s obrazem, pozorování aj.).
 - c. Metody dovednostně-praktické (napodobování, experiment aj.).
- B. Aktivizující výukové metody:
 - a. Diskusní.
 - b. Heuristické (problémové).
 - c. Situační.
 - d. Inscenační.
 - e. Didaktické hry.
- C. Komplexní výukové metody:
 - a. Frontální výuka.
 - b. Skupinová a kooperativní výuka.
 - c. Partnerská výuka.
 - d. Individuální a individualizovaná (samostatná práce).
 - e. Kritické myšlení.
 - f. Brainstorming.

- g. Projektová výuka.
- h. Výuka dramatem.
- i. Otevřené učení.
- j. Učení v životních situacích.
- k. Televizní výuka.
- l. Výuka podporovaná počítačem.
- m. Sugestopedie, superlearning.
- n. Hypnopedie.

Formy pomoci účastníkovi v procesu učení (Barták, 2008, s. 38):

- A. Transferové metody předávání vědomostí.
- B. Facilitační metody (více podporují učební aktivity účastníka).

Obsahem zaměřeným na intenzifikaci inovace – míry inovace (Barták, 2008, s. 39):

- A. Stupeň 0-3 (seminář, přednáška, cvičení).
- B. Stupeň 3-5 (problémové, situační a inscenační metody).
- C. Stupeň 5-7 (brainstorming aj.).

Dané místem vzdělávání (Koubek, 1995, s. 221):

- A. Na pracovišti (instruktáž, mentoring, koučování, pověření, rotace práce aj.).
- B. Mimo pracoviště (přednáška, seminář, workshop, diskuse, případové studie, Assessment centrum, hraní rolí, outdoor trénink aj.)

Podle činnosti (Plamínek, 2005, s. 151)

- A. Trénink
- B. Koučování
- C. Školení
- D. Poradenství

Podle fáze a typu vzdělávacího procesu (Barták, 2008, s. 35)

- A. Vstupní metody (Ice-breaking, vytváření týmů, analýza obav a očekávání).
- B. Motivační a aktivizační (společné cíle, motivace aj.).
- C. Expoziční / seznamování s obsahy (přednáška s diskusí, cvičení, seminář).
- D. Fixace a aplikace (diskuse, moderace, problémové m., brainstorming, hraní rolí, dramatické hry aj.).
- E. Samostatné sebeřízené učení (literatura, audio a video produkce).
- F. Diagnostické (test, zkouška, hodnocení výkonu, evaluace).

Dalšími možnostmi jsou např. Trainee program, metody Flow a Prototyping aj.

Jak píše Skalková (1999, s. 232): „Pojem didaktické prostředky či prostředky firemního vzdělávání zahrnuje obecně všechny materiální předměty, které zajišťují, podmiňují a zefektivňují průběh vzdělávacího procesu a napomáhají tak dosažení cílů vzdělávání.“

Prakticky se však mohou ještě rozlišovat terminologicky „didaktické pomůcky“ a „didaktické prostředky“, nebo spíše „prostředky didaktické techniky“. Všechny však plní zprostředkující funkci, čímž jsou důležité z hlediska transformace a efektivnosti

vzdělávacího procesu. Jaké prostředky se zvolí, záleží na formě vzdělávání, metodě a také na technickém vybavení a rozpočtu (Bartoňková, 2010).

Jak definuje didaktické pomůcky Barták (2003, s. 109): „zpřístupňují, prohlubují, a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem. Jsou hmotnými nástroji řízení a regulace procesu učení účastníků.“ Tím jsou myšleny nejen současné počítačové programy a vymoženosti, ale také docela obyčejné pomůcky, jako jsou třeba flip charty nebo tabule.

Mezi didaktické pomůcky patří:

- literární pomůcky – odborné knihy, časopisy, noviny, manuály, instruktážní návody, různé výukové materiály, případové studie, přednáškové aj. materiály, ankety pro hodnocení, cvičení,
- veškeré zobrazení obrazu a zvukové nahrávky, dotykové pomůcky
- promítací plochy, flipchart, tabule
- vyučovací programy, film, video, televize, internet, interaktivní tabule, digitální projektory (vizualizéry)
- předměty použité pro výuku – modely, fotografie
- různé speciální pomůcky pro výuku

Poskytují funkce: informativní, instrumentální, motivační a formativní.

Z hlediska jejich významu napomáhají (Mužík, 1998) a (Skalková, 1999):

- zhmotnění učiva a souvislostí
- ke smyslovému kontaktu pro lepší pochopení
- navozovat dojem a silnou motivaci
- vytvářet tzv. společný jazyk s účastníky
- aktivovat účastníky, kteří mají smyslové vnímání zaměřené na obraz
- odstraňovat útlum v pozornosti účastníků
- ke shrnutí poznatků
- vytvářejí záznamy z průběhu vyučovacího procesu
- a mnohému dalšímu

Je známo, že mnohem více si uchováme v paměti z toho:

- co si přečteme = 10%
- co slyšíme = 20%
- co vidíme = 50%
- co slyšíme, vidíme a reprodukuje = 70%
- co slyšíme, vidíme, reprodukuje a máme ze záležitosti svoji zkušenost = 90%

Z mé osobní zkušenosti mohu říci, že důležitější než jakou učební pomůcku lektor používá, je nejdůležitější jak, kdy jí používá a zda s ní umí pracovat.

3.4 Realizace a evaluace profesního vzdělávání

Zásadně lze říci, že podle možností dané organizace je nejlepší, pokud existuje silné personální oddělení, které je schopno prosadit alespoň některé formy vzdělávání

v samotné organizaci. Nejen v rámci adaptace nových pracovníků, ale i z důvodů rozvoje, případně je schopno zajistit část prostřednictvím subdodavatelů, než když tuto velice zásadní a důležitou roli ponechá na samotných zaměstnancích. Není divu, že potom neřídí jejich volbu, neovlivňují metody, formy ani prostředky, jak a kde se vzdělávají a nestanovují často ani jejich pravidla. Systém takového vzdělávání je pro danou organizaci méně efektivní. Těžko se pak tyto organizace vyrovnávají s konkurenčním prostředím a technologickými změnami. Stejně tak i rozvoj takovéto organizace je poměrně složitější. Jestliže firma v rámci rozvoje pracovníků stanoví alespoň podmínky pro podporu svých zaměstnanců k samostatné činnosti v jejich vzdělávání, je to samozřejmě ta lepší varianta. Jsou pak srozuměni s detailními informacemi o průběhu a výsledku vzdělávacích akcí. Organizace ovlivňuje „co“, tedy jaké obory, kurzy, semináře, e-learning aj., „kde“, volbou vzdělávací organizace, „kdy“ a „jak dlouho“ mají účastníci studovat (časový plán) a samozřejmě „co jsou schopni zkontrolovat“, tedy výsledky jejich snahy, prostřednictvím evaluačního hodnocení. Je možné i potom průběžně vyhodnocovat přínos vzdělávání v rámci firmy, pozic, týmů, za období a vytvářet si tak obraz svého rozvoje. Většinou to funguje tak, že firma jim může většinou poskytnout časovou nebo finanční dotaci ke vzdělávání a požaduje za to konkrétní výběr okruhu vzdělávacích aktivit a jejich splnění v požadovaném termínu. Případně pořádá takové akce hromadně nebo po skupinách. Bohužel se domnívám, že v našich podmínkách se tak globálně příliš neděje, tedy sami pracovníci si musejí nacházet možnosti, jak se samovzdělávat. Mají tak alespoň širší spektrum oborů, nejen spjatých s jejich pracovním působením, ale mohou formálně či neformálně studovat a učit se čemu sami chtějí. Otázkou zůstávají podmínky, které sami k této činnosti mají.

Organizátoři vzdělávacích akcí by měli, spolu s financujícím subjektem, zvážit hned několik faktorů:

- 1) Co jsou hlavní cíle vzdělávací akce?
- 2) Kolik účastníků budou chtít vzdělávat a jaké je jejich složení?
- 3) Kdo budou lektoři a jaké jsou jejich kvality?
- 4) Kdy a kde bude probíhat?
- 5) Jak se na místo budou (nebo nebudou) muset účastníci dopravovat?
- 6) Motivace, formy, metody, prostředky, které budou použity?
- 7) Jaký bude program vzdělávací akce?
- 8) Zdali a kde se se případně budou účastníci stravovat / ubytovávat?
- 9) Jak bude vzdělávací akce organizována a zda bude mít další pokračování (fáze)?
- 10) Kolik bude na vzdělávací akci vyčleněno financí?
- 11) Jak bude vzdělávací akce vyhodnocována?

Organizace vzdělávací akce

Podle Bartoňkové (2010, s. 168), autorky knihy Firemní vzdělávání je 90% úspěšnosti vzdělávací akce závislé na její organizaci. Údajně je třeba akci monitorovat i v jejím průběhu, zda probíhá podle plánu a schváleného rozpočtu. Vyhodnocování by mělo být průběžné a následně na konci celé akce ještě konečné. Organizace by tak měla

stanovit jednotlivé odpovědnosti ke splnění plánovaných požadavků na průběh i výsledky vzdělávání. Stejného názoru na organizaci je i Armstrong (2015, s. 507). Samozřejmě, že každá vzdělávací akce bude mít svá určitá specifika a odlišnosti, v závislosti na tom, pro koho je určena, kdo jí financuje, od koho bude zajišťována a také na jejím celkovém charakteru. Nicméně určité podobnosti jsou jejich průnikem, jako např. tento seznam důležitých věcí, které je třeba mít dopředu naplánovány a zajištěny, jak uvádí Bartoňková (2010, s. 168):

- Propagační aktivity
- Smlouvy s lektory a autory studijních textů
- Evidenci účastníků vzdělávací akce
- Všeobecná informovanost
- Harmonogram vzdělávací akce
- Tisk a kopírování studijních materiálů
- Prostor pro vzdělávací akci
- Technické zázemí podle požadavků lektorů
- Pomůcky pro účastníky
- Případné zajištění dopravy, stravy a noclehu účastníků
- Evidenci plateb (lektorům, aj. členům projektového týmu)
- Výstupy vzdělávací akce
- Evaluace (ke studentům, k lektorům, k obsahu, k prostoru, k organizaci aj.)
- Případná certifikace
- Závěrečná zpráva
- Účetní bilance
- Ostatní služby v rámci vzdělávací akce (občerstvení, oddechová místa aj.)

Zmíněné body je třeba konkrétně rozvést do časových plánů včetně přípravy i průběhu didaktického procesu. Nejosvědčenější nástroje jsou časové a místní plány, případně Ganttův diagram aj.

Asi úplně na začátku je vhodné si vytvořit tabulku naplánování počátečních činností, nebo organizační plán, popř. i formulář odpovědnosti za organizační zajištění. Jejich podoba může být různá, avšak někdy stačí vytvořit jednoduchý časový plán, který uvádí Bartoňková (2010, s. 169) jako vzor (viz Tabulka 2).

Tabulka 2: Časový plán, zdroj: (Bartoňková, 2010)

Tato jednoduchá evidence zajistí přehled, co je třeba ještě udělat, kdo by to měl udělat, kdy a zda se tak již stalo. Pokud je poslední pole vpravo „Splněno / datum / podpis“

Činnost	Zodpovědná osoba	Datum splnění	Splněno / datum / podpis

Postupným vyplněním všech položek, by se mělo přejít od tohoto předběžného plánu akce k plánu realizačnímu. Což může být o něco detailnější přehled o průběhu akce a co je třeba zajistit následně po ní. Např. na vertikální ose (ve sloupcích) budou nejdůležitější souhrny organizačních prvků (jako jsou účastníci / výuka / lektoři), kterých se pak bude na horizontální rovině (v řádcích) navrhovat na časové ose nutnost splnění jednotlivých bodů (viz Tabulka 3)

V souvislosti s plánováním vzdělávacích akcí je nezbytnou nutností mít na zřetel veškeré finanční záležitosti, které jsou s tím spojené. Na jedné straně je kalkulace nákladů vzdělávací akce a na straně druhé zhodnocení efektu vzdělávání pro organizaci. Různí

se názory na to, jestli lze přínos vzdělávání kvantifikovat. Každopádně je v dnešní době technologického pokroku a rychlých změn potřeba. Ekonomické zhodnocení jakékoliv výukové aktivity je dosti složité a jakékoliv podoby s komplikovanými proměnnými mohou zasít sémě nedůvěry a finálně mohou být některé typy vzdělávání ještě před samotnou realizací odsouzeny jako neekonomické. Těžké je přesvědčit management, aby vůbec jakékoliv vzdělávání podporoval. Většina firem může mít na firemní vzdělávání interní ekonomické předpisy nebo směrnice (Bartoňková, 2010).

Tabulka 3: Příklad plánování vzdělávací akce, pouze její část do zahájení; zdroj: (Bartoňková, 2010)

	ORGANIZACE			
	ÚČASTNÍCI	PROJEKT / VÝUKA		LEKTOŘI
PŘED		Smlouvy s autory opor		
duben až květen	Propagace			
do 3. týdne května	Přijímání přihlášek			
konec května	Vypracování seznamu přihlášených			Kontaktovat lektory
polovina června	Rozesílání smluv a složenek na zaplacení účastnického poplatku			Příprava smluv s lektory
polovina července	Evidence vrácených smluv a dokladů o zaplacení	Kontrola opor (termíny, kvalita)		Korentury smluv s lektory
konec července	Založení agendy účastníků vzdělávací akce			Podpis smluv s lektory
polovina až konec srpna		Příprava harmonogramu studia a informačních materiálů		Evidence kontaktů na lektory
konec srpna		Vytištění opor, harmonogramu a kontaktů	Zajištění ubytování pro zájemce v okolí konání kurzu	
1. týden v září		Zajištění místností a stravování	Zajištění studijního materiálu a technických pomůcek	
2. týden v září		Kopírování studijních a informačních materiálů		
V PRŮBĚHU		Mzdy organizačního týmu - evidence a vyplácení		Mzdy lektorů - evidence a vyplácení
3. - 4. týden v září		(Úvod do kurzu, AC)	(Základy personalistiky, firemní kultury)	
polovina října		(Základy psychologie osobnosti)		

Podle Raise (2004, s. 5) by sestavování konkrétního rozpočtu vzdělávací akce mělo zohledňovat potřebu a priority, jako jakýsi plán vzdělávání:

Plán a rozpočet vzdělávání – doporučení

A. Pracujte s úrovněmi potřeb vzdělávání (např.)

- Firemní úroveň
- Skupinová/profesní úroveň
- Individuální úroveň

B. Stanovte priority (např.)

- a) povinné, zákonné, nutné pro fungování organizace
- b) důležité pro rozvoj a pro další vývoj organizace
- c) „nice to have“, spíše motivační

C. Pracujte „od konce“

D. Sledujte měřitelné poměrové ukazatele a trendy

E. Počítejte s rezervami (plánovaná vs. nenaplánovaná část)

E. Pracujte ve variantách

F. Připravte si argumentaci pro vedení

G. Definujte přínosy a rizika jednotlivých variant plánu

Průběh vzdělávací akce by měl reflektovat organizační plán a organizátoři by měli mít tak vše pod kontrolou, aby nedošlo k nějakým nepříjemnostem a bylo dosaženo vzdělávacího cíle. V jejím průběhu a po ukončení by mělo docházet k vyhodnocení a to z hledisek efektivity zvolené strategie, andragogické a ekonomické, jak píše Bartoňková (2010, s. 181).

Proč by mělo zásadně k hodnocení (tedy evaluaci) docházet? Jak píše Belcourt – Wright (1998, s. 181) mělo by vycházet z firemního prostředí a slouží:

- ke zjištění, zda byl splněn očekávaný cíl nebo vyřešen problém
- k identifikaci slabých a silných stránek dané vzdělávací akce
- k identifikaci nákladů a přínosů akce – co bylo na jejím průběhu nejefektivnější
- ke zjištění, kteří zaměstnanci budou mít z programu největší užitek
- k posilování dosažených výsledků mezi účastníky
- k důvěře v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě

Hodnocení, a s tím veškeré činnosti související, by měly být plánované už na počátku jakékoliv vzdělávací akce. Měly by být použity údaje a metody z postupu analýzy potřeb a cílů výuky, aby se zjistilo, zda se požadované změny dostavily.

Druhů evaluací bychom našly hned několik. Je tedy těžké se v nich orientovat, avšak jako příklad zde uvedu upravenou Tabulku 4 podle Dvořákové (2007):

Tabulka 4: Přístupy k evaluaci vzdělávání, zdroj: (Dvořáková, 2007)

I. Přístup	z hlediska času	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace před začátkem vzdělávání • evaluace v průběhu vzdělávání • evaluace na konci vzdělávání • evaluace po skončení vzdělávání
II. Přístup	z hlediska účelu	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace ex ante¹⁶ • evaluace ex post
III. Přístup	z hlediska fází a cílů	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace formativní • evaluace sumativní
IV. Přístup	z hlediska zadavatele	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace externí • evaluace interní
V. Přístup	z hlediska úrovní (Kirkpatrickův přístup)	<ul style="list-style-type: none"> • reakce • učení • chování • výsledky
VI. Přístup	z hlediska úrovní (Hamblinův přístup)	<ul style="list-style-type: none"> • reakce • učení • pracovní chování • výsledky • hodnoty
VII. Přístup	z hlediska autorství	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace subjektivní • evaluace objektivní
VIII. Přístup	z hlediska trvání	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace krátkodobá • evaluace dlouhodobá

Z vlastní zkušenosti jsem se nejvíce setkal s Kirkpatrickovým modelem, zkoumající pří- nos vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech (Belcourt, 1998, s. 183):

- I. Reakce (Hledáme odpověď na otázku: „Líbilo se jim to?“)
- II. Učení (Hledáme odpověď na otázku: „Naučili se to?“)
- III. Chování (Hledáme odpověď na otázku: „Použili to na pracovišti?“)
- IV. Výsledky (Hledáme odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“)

Hodnocení však může mít zkreslené výsledky, pokud budou mít respondenti pocit, že dotazy ohrožují jejich soukromí, případně jim mohou bránit různé komunikační bariéry. Proto je třeba při sestavování dotazníků myslet na tyto záležitosti a správně zvolit otázky, aby také nedocházelo k jejich špatnému pochopení.

¹⁶ Studie proveditelnosti

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE DOSPĚLÝCH

Zdůvodnění výzkumu

V úvodu své práce jsem se zamýšlel nad významem vzdělávání a rozvoje. V mé mysli převládá přesvědčení, že další vzdělávání a rozvoj jsou nezbytné nejen z hlediska odbornosti a poznatků kognitivního charakteru, ale myslím si, že hlavní význam pro člověka je kulturně a sociálně antropologický. Především celoživotní vzdělávání má čím dál tím větší společenskou důležitost a vazbu na prostředí člověka, jeho potřeb a duševních hodnot. Dá se konstatovat, že vzdělávání a rozvoj dospělých je nezbytným prostředkem pro udržení tempa se současnou životní dynamikou a zároveň tedy pro zdravý životní styl. Cílem je pak spokojený život jednotlivce ve společnosti. Jakýkoliv posun vědy ve věci celoživotního učení je velmi důležitý. Stanovil jsem si výzkumný cíl, zjistit současnou úroveň vzdělávání a rozvoje dospělých v ČR u tří vybraných profesí a ve třech zvolených organizacích. Z hlediska mých dosavadních poznatků studiem východisek dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem došel k domnělému závěru o profesním vzdělávání a rozvoji těchto vybraných profesí (viz Obrázek 1). Stanovil jsem si některé výzkumné otázky (viz kap. Cíle kvalitativního výzkumu), směřované na obecné i konkrétní záležitosti povědomí o dalším vzdělávání u třech vybraných profesí. Kde budu získávat informace od šesti účastníků kvalitativního výzkumu ve třech zvolených organizacích. Bude mě zajímat, co si o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců dotazovaní lidé myslí, jaké jsou přístupy a strategie, cíle a metody a jak celkově probíhá hodnocení. Naposledy se budu ptát na názory účastníků zkoumaných profesí. Co jim vzdělávání ve firmě přineslo, jak bylo podle jejich názoru efektivní pro ně a pro organizaci. I když výzkum je zaměřen na konkrétní profesní obory, ve kterých působí respondenti, bude mít i trochu obecný přesah. Domnívám se, že by to mohlo pomoci dalším výzkumníkům v jejich práci a pro pochopení některých zvláštních aspektů dnešní doby ve vzdělávání.

4.1 Výběr otázek pro zpracování do výzkumu

Nejprve si zde zopakují stanovené výzkumné otázky (z kap. Cíle kvalitativního výzkumu) pro účastníky výzkumu tří vybraných profesí a organizací.

1. Jaké jsou důvody a cíle dalšího vzdělávání dospělých?
2. Jaká je strategická a legislativní podpora vzdělávání dospělých?
3. Jaký je princip rozvoje a uplatňování metod ve vzdělávání dospělých?
4. Jak probíhá vzdělávání z hlediska didaktických zásad a metodologie?
5. Jak se vyhodnocují vzdělávací akce v organizaci?
6. Jaký je, z pohledu účastníků vzdělávání dospělých, jeho přínos?

Tyto otázky jsou položeny v obecné rovině a pro zjišťování potřebných informací bude nutné jejich konkretizování a tedy rozšíření o doplňující otázky. Strategie volby otázek by měla být časově od minulosti do budoucnosti, od obecných ke konkrétním atd. Otázky by mohly být pokládány následujícím zněním, s otevřenými nebo uzavřenými odpověďmi:

- Co si myslíte o dalším vzdělávání, tedy takovém, které se realizuje po ukončení školského kvalifikačního vzdělávání? Bylo někdy potřeba, abyste se dále vzdělával/a?
- Znáte nějaké hlavní důvody dalšího vzdělávání? Jak je to třeba u vás se vzděláváním? Z jakých důvodů se vzdělávají lidé u vás? Proč to dělají?
- Jaké jsou jejich nebo vaše cíle ve vzdělávání v poslední době?
- Jak jsou, podle vás, obecně nastaveny legislativní podmínky a strategie ke vzdělávání dospělých? Jaké jsou možnosti vzdělávání dospělých po ukončení školského vzdělávání?
- Na jakém základě jsou stanoveny procesy vzdělávání ve společnosti? Jak se to děje? Kdo to zajišťuje a za jakým účelem? Jak přistupují instituce a organizace ke vzdělávání? Co je vlastně analýza vzdělávacích potřeb? Na jakých teoretických základech se vzdělávání dospělých realizuje? Jak se lidé snaží vyrovnávat /zvládat/ nové životní situace?
- atd.

Respondenti budou odpovídat hlavně z vlastní zkušenosti, i když se někdy může zdát, že otázky jsou pokládány obecně. Jakmile navozenou příjemnou atmosférou získají důvěru, budou pokládat konkrétnější otázky na jejich organizaci. Někteří třeba nebudou znát na ně odpověď, ale budou se snažit porozumět otázce a odpovědět svým způsobem nejlépe. Mohou to být např. otázky spojené s rozvojem v rámci vzdělávání:

Inovace jsou hlavním tahounem rozvoje společnosti. Jak ale dosáhnout schopnosti inovovat, zlepšovat existující procesy, včetně vylepšování produktů?

V další fázi nastolím konkrétní otázky na průběh a hodnocení vzdělávacích akcí, tedy jakým způsobem probíhá firemní vzdělávání? Jaké jsou jeho nejčastější organizační formy, jaké jsou nejpoužívanější metody, u kterých uvedu příklady, a které prostředky jsou nejvíce využívány?

Otázky budou z mé strany připraveny dopředu, ale vzhledem k tomu, že nemohu znát do detailu průběh a reakce účastníků, budu nucen během rozhovoru rovněž improvizovat. Na průběh a vyhodnocení, spolu s přínosem vzdělávání se budu dotazovat např. následovně:

- Jaký druh vzdělávání ve firmě převládá (individuální sebevzdělávání, elektronické kurzy, hromadné vzdělávací akce aj.)
- Kolik účastníků, v jakém složení a jak často se obvykle vzdělávají v organizované formě ve firmě?
- Kdo jsou lektoři (z řad firemních pracovníků, nebo profesionálové) a jaké jsou jejich kvality?

- Jak se na místo účastníci běžně dopravují? Nebo je vše organizováno pouze na pracovištích?
- Jsou známé metody motivace, formy, metody a prostředky výuky, které školitelé používají?
- Jaký je nejčastější program vzdělávací akce?
- Jak je vzdělávací akce organizována a zda má navazující části (pokračování/fáze)?
- Splnily vzdělávací akce u vás hlavní jejich stanovené cíle?
- Je vám známý rozpočet vašich vzdělávacích akcí?
- Jakým způsobem se u vás vzdělávací akce vyhodnocuje?
 - a. zda se zkoumá, jestli byl splněn očekávaný cíl nebo vyřešen problém
 - b. jestli se identifikují slabé a silné stránky dané vzdělávací akce
 - c. přínos akce vůči nákladům – co bylo na jejím průběhu nejefektivnější
 - d. zpětná vazba od zaměstnanců, kteří budou mít z programu užitek
 - e. posilování dosažených výsledků mezi účastníky
 - f. jak to posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě

V úplném závěru rozhovorů, bych se chtěl dozvědět nějaké zajímavé informace od přírodních účastníků vzdělávání a rozvoje, tedy pouze těch, kteří jsou na dané profesní pozici a pro ně tedy byly vzdělávací akce pořádány.

- I. Reakce na vzdělávací aktivity v organizaci. Budu hledat odpověď na otázku: „Líbilo se vám to?“
- II. Efektivita učení v dané organizaci. Budu hledat odpověď na otázku: „Naučil/a jste se to?“
- III. Chování a jeho změny po vzdělávací akci. Budu hledat odpověď na otázku: „Použil/a jste získané poznatky a dovednosti na pracovišti?“
- IV. Výsledky celkového efektu vzdělávání. Budu hledat odpověď na otázku: „Došlo u vás k nějaké změně efektivity organizace?“

4.2 Plán projektu výzkumu

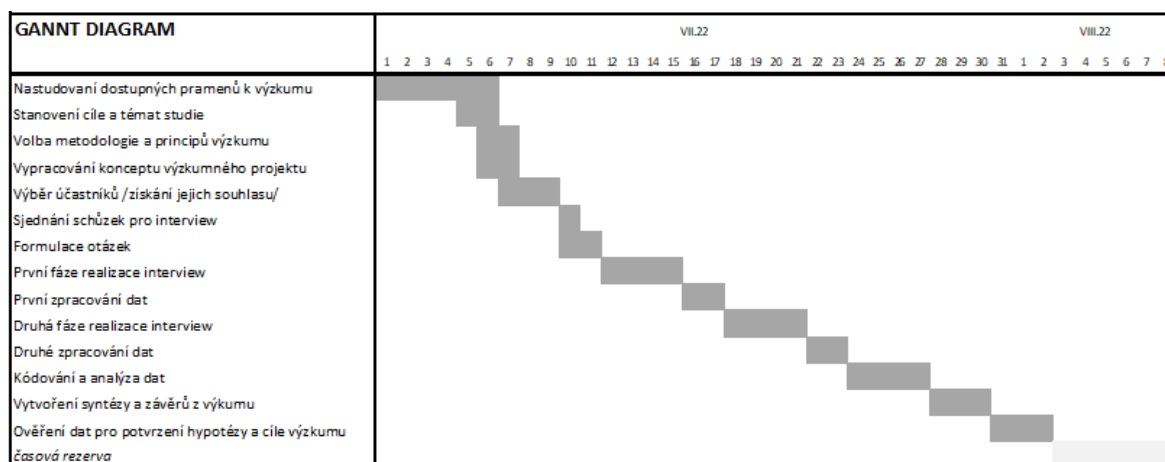
Časové rozvržení a určení základní metody výzkumu

Vzhledem k relevanci výsledků průzkumu, mně přišla nejvíce vhodná volba výzkumu na základě případové studie a jejích metod v rámci kvalitativního výzkumu. Tedy způsobem rozhovoru, dotazováním vybraných respondentů, s použitím dedukce a následného přizpůsobením vedení interview. Porovnáním odpovědí a analýzou jednotlivých zvláštností oboru nebo sféry, ve které organizace působí. Dále syntézou poznatků a indukci jednotlivých přístupů.

Časově bylo nutné rozhovory rozvrhnout a zároveň vést je tak, aby příliš neobtěžovaly účastníky. Rovněž byla potřebná prodleva mezi jednotlivými úseky ke zpracování dat,

pro možnost utříbení myšlenek, a tedy hodnotnější relevance odpovědí. Vypracoval jsem tedy předběžný časový plán (viz Tabulka 5).

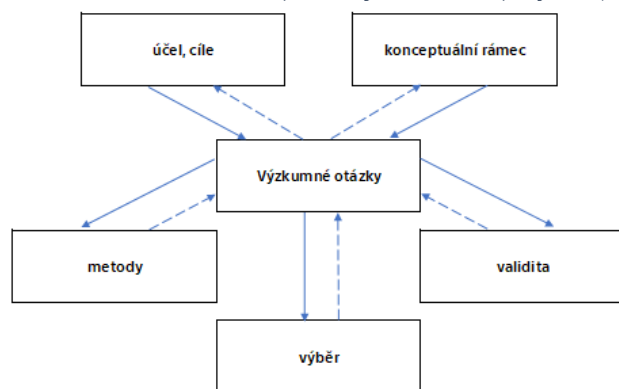
Tabulka 5: GANNT diagram časového rozvržení projektu, zdroj: (Stára, 2022)



Konceptuální rámec

Od Hendla (2005, s. 165) jsem si vypůjčil (viz Obrázek 6: Model vztahu prvků výzkumného projektu), kde jsou vyjádřeny vztahy mezi jednotlivými aktivitami, při upřesňování plánu výzkumu. Přičemž nepřerušované šipky ukazují vazby posloupnosti výzkumu. Přerušované šipky zase zpětné vazby, tedy přizpůsobování prvků během výzkumu.

Obrázek 6: Model vztahu prvků výzkumného projektu, zdroj: (Hendl, 2005, s. 146)



Při analýze jednotlivých prvků výzkumného projektu jsem uvažoval o průběhu studie a stanovil jsem si cíle, vytvořil konceptuální rámec a zvolil metody, výběr otázek a jejich sémantickou podobu.

Pro zajištění kvality výzkumu bylo také důležité si stanovit akční plán jednotlivých kroků a termíny jejich splnění.

Účel a cíle projektu

Každý projekt má svůj účel. Měl by však mít i správně stanovené cíle a metody, jak je dosáhnout. Na začátku této kapitoly jsem již zmínil účel mého projektu, kde se chci pokusit blíže analyzovat tři profese a jejich oblasti současného vzdělávání a rozvoje. Jedním z cílů je potvrdit si svojí stanovenou domněnku (viz kap. Cíle bakalářské práce – viz Obrázek 1). Další cíl je analyticky zjistit poznatky o vzdělávání a rozvoji tří daných profesí u tří zvolených organizací (viz kap. Cíle kvalitativního výzkumu).

Metody rozhovorů

Definoval jsem výzkumnou metodu jako „kvalitativní polostrukturovaný nestandardizovaný rozhovor“, který povedu s každým účastníkem individuálně, bez některých informací, např. co je hlavním sledovaným cílem a kdo další se rozhovorů zúčastní. Otázky budu klást spíše otevřené, abych získal dostatečné množství dat, zkušeností a pocitů účastníků. Řazení otázek zvolím podle situace, nicméně budu se držet svého konceptu od obecného ke konkrétnímu, se zaměřením od přítomného přes minulost do budoucnosti. Otázky se budu snažit formulovat jasně, aby mně všichni správně rozuměli a pochopili, na co se opravdu ptám, přičemž budu klást doplňující otázky. Na konec rozhovoru bych chtěl iniciovat účastníky k nějaké zajímavé myšlence a odpovědi.

Výběr respondentů

Ve svém výzkumu bych chtěl vytvořit sice malý vzorek, avšak s průřezovými tématy o dalším vzdělávání a rozvoji dospělých, z různých oborů profesní činnosti a u odlišných typů organizací na trhu práce (viz Tabulka 6). Zároveň bych chtěl znát konkrétní pohledy a skutečnost ze dvou úrovní pozic, tedy bezprostředně se týkající osoby vykonávající danou profesi a s menším odstupem i jejího nadřízeného. Podle mého názoru by mohlo být zajímavé srovnání subjektu zkoumání a jeho řídicího článku.

Tabulka 6: Přehled subjektů zkoumání, zdroj: (Stára, 2022)

Typ organizace	Profesní pozice	Řídící osoba
I. Státní sociální služby ČR	Pracovník sociálních služeb /účastník č. 1/	Ředitel sociálních služeb /účastník č. 2/
II. Soukromá nadnárodní korporace	Logistik /účastník č. 3/	Ředitel správy vozového parku /účastník č. 4/
III. Soukromá česká firma	Dělník pro třídění odpadu /účastník č. 5/	Jednatel firmy podnikající ve sběru a úpravě odpadů /účastník č. 6/

Výzkumné otázky a dotazování

Domnívám se, že existují různé přístupy a východiska, zejména v páteřní oblasti dalšího vzdělávání ve firmách. Většinou jsou zaměřena na doplňování mezer ve vzdělávání pracovníků organizace, které se mohou diferencovat podle jednotlivých profesí. Předpokládám, že koncept vzdělávání dospělých, na poli profesního vzdělávání, bude mít jakýsi ohraničený model a stejně tak i ustálené metody. Současné možnosti budou shodné s mými dosavadními teoretickými poznatky. Rovněž si myslím, že charakteristiky vzdělávání, kterou zprostředkovávají různé soukromé subjekty, budou většinou zakázkově zadávané. S největší pravděpodobností mohou mít podobu různých školení, zaměřených na rozvoj některých kompetencí managementu, např. trénink jak hospodařit s časem, jak se vyhnout stresu, popř. dovednosti ICT, mohou to být jazykové kurzy a workshopy. Co se týká strategie vzdělávání a rozvoje organizací si myslím, že zde některé, spíše nadnárodní společnosti, budou mít i tuto záležitost podchycenou a

dostatečně propracovanou. Domnívám se, že nejen doplňování mezer bude jedinou stránkou oslovených organizací, ale že v celkovém konceptu budou myslet i na rozvoj svých zaměstnanců. Snad oslovení respondenti budou mít povědomí o současných trendech vzdělávání a budou například využívat e-learningové kurzy. Mezi známé metody budou patřit a využívat mentoring a koučink.

Stanovení výzkumných otázek, ale i konkrétních dotazů na účastníky, není nikterak jednoduchá záležitost. Existují určité metodologie k vedení kvalitativních rozhovorů. Rovněž jejich autoři nezapomínají zdůraznit, že vedení výzkumného rozhovoru vyžaduje velkou dovednost, empatii, soustředění a disciplínu (Hendl, 2005, s. 164-190). Výzkumné otázky mají být zpracovány do projektu interview, pokud možno, aby příliš neovlivňovali dotazované účastníky. Na základě toho jsem vypracoval přehled hypotetických charakteristik, procesů, témat výzkumu a konkrétních forem dotazů (viz Tabulka 7:)
Důležité bude získané poznatky pro jednotlivé profese. Informace o jejich vzdělávání a rozvoji uspořádat do zjednodušených syntetických podob ve formě profilů vzdělávání a rozvoje. Vytvořit matice procesů vzdělávání a rozvoje ve čtyřech cyklech: cíle a motivace, strategie a rozvoj, průběh a metody, evaluace a přínos.

Tabulka 7: Přehled výzkumných otázek a dotazů na účastníky, zdroj: (Stára, 2022)

Výzkumné otázky ke vzdělávání a rozvoji dospělých		Dotazy směřující k účastníkům
Proces	Téma	Příklady pokládaných otázek
Motivace?	Důvody dalšího vzdělávání dospělých?	Proč se lidé vzdělávají i po ukončení svojí kvalifikace formálním vzděláváním? Jaké jsou podle vás jejich nejčastější důvody a motivace?
Cíle?	Cíle vzdělávání dospělých?	Jaké mají, podle vás, lidé stanovené cíle v dalším vzdělávání? Pomůže jim další vzdělávání k něčemu?
Strategie?	Strategie organizací a legislativa ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	Znáte některé strategie nebo teoretické základy pro celoživotní vzdělávání dospělých? V zaměření na danou profesi: Existuje, podle vás, nějaká legislativní podpora? Jak je to s dalším vzděláváním u nás v ČR? Myslíte si, že další profesní vzdělávání je uznáváno obdobně, jako to kvalifikační? Co si myslíte o možnostech profesního rozvoje v organizacích v rámci ČR?

Výzkumné otázky ke vzdělávání a rozvoji dospělých		Dotazy směřující k účastníkům
Téma	Příklady pokládaných otázek	Příklady pokládaných otázek
Rozvoj?	Jaký je princip rozvoje organizace a její uplatňování strategie ve vzdělávání a rozvoje pracovníků?	Má vaše organizace nějaký strategický plán ke svojí budoucnosti? Řeší tento plán např. otázky „Kde organizace je?“, myšleno na trhu (vůči konkurenci) a „Kde chce být?“, nebo „Kam se chce (v žebříčku hodnocení svých služeb nebo produktů) dostat?“. Hraje v této strategii nějakou roli i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
	Jaký je přístup organizace ke vzdělávání a rozvoje dospělých?	Probíhají u vás v organizaci nějaké vzdělávací akce? Kdo je zajišťuje? Samotná organizace nebo subdodavatel? Případně jak často se zaměstnanci ve vaší organizaci účastní nějaké vzdělávací akce? Co je obvykle jejich cílem? Jaký druh vzdělávání u vás v organizaci převládá /individuální sebevzdělávání, elektronické kurzy, hromadné vzdělávací akce aj./? Jak byste to charakterizoval/a pro svojí, resp. danou profesi?
	Uplatňují organizace nějaké vědecké teorie rozvoje organizace a zjišťovací metody pro vzdělávání a rozvoj dospělých?	Co vám říkají jména: Senge, Wick a Leon, Pedle, Garvin ve vzdělávání? Nebo co byste odpověděl/a, kdybych se Vás zeptal na pojem "učení se v organizaci" nebo "učící se organizace"? Co je podle Vás analýza vzdělávacích potřeb? Myslíte si, že vaše organizace uplatňuje nějakou zjišťovací metodu pro konstrukci vzdělávání? Máte u vás v organizaci nějaké inovátory, kteří navrhnou zlepšení produktů nebo vámi poskytovaných služeb? Jakou roli v tom hraje další vzdělávání? Jak byste to charakterizoval/a pro svojí, resp. danou profesi/?

Výzkumné otázky ke vzdělávání a rozvoji dospělých		Dotazy směřující k účastníkům
Téma	Příklady pokládaných otázek	Příklady pokládaných otázek
Průběh a metody?	Jaké jsou v organizaci při vzdělávání uplatňovány formy, metody a prostředky? Jak probíhá z hlediska didaktických zásad a metodologie?	Můžete mi, prosím, popsat, jak probíhá vzdělávací akce u vás v organizaci? Kde se nejčastěji odehrávají (doprava a stravování účastníků, e-learning)? Jaká je podle vás kvalita lektorů (kdo jsou – zda profesionálové nebo z řad zaměstnanců)? Jaký je obvykle stanovený plán takovéto akce? Jsou spíše jednorázové nebo na pokračování? V jakém období tyto akce probíhají? Pokud jsou mimo prostor organizace, jak jsou zajišťovány? Kolik účastníků, v jakém složení a jak často se obvykle vzdělávají v organizované formě? Jaké jsou metody, které se uplatňují pro dosažení stanoveného cíle akce (brainstorming, situační hry, empirické-heureistické)? Uplatňuje se u vás v organizaci mentoring nebo koučování? Jak se to vztahuje k vaší / dané profesi? Řeší se nějakým způsobem, podle vás, rozpočet a přínos takovéto vzdělávací akce?
Evaluace?	Jak se vyhodnocují vzdělávací akce v organizaci?	Jakým způsobem se u vás v organizaci vzdělávací vyhodnocuje? Zkoumá se, jestli byl splněn očekávaný cíl nebo vyřešen problém? Identifikují se slabé a silné stránky dané vzdělávací akce? Řeší se, podle vás, přínos akce vůči nákladům? Tedy co bylo na jejím průběhu nejefektivnější? Existuje nějaká zpětná vazba od zaměstnanců, kteří mají mít z programu užitek? Sdělují si, podle vás zaměstnanci svoje dojmy a přínosy v rámci posilování dosažených výsledků mezi účastníky? Pokud ano, jak to, podle vás, posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve vaší organizaci?

Výzkumné otázky ke vzdělávání a rozvoji dospělých		Dotazy směřující k účastníkům
Téma	Příklady pokládaných otázek	Příklady pokládaných otázek
Přínos vzdělávání?	Konkrétní dojmy a pocity účastníka ze vzdělávací akce organizace? * toto téma je pouze pro sledovanou osobu v dané profesi	Jaká je většinou vaše reakce po absolvování vzdělávací akce (Hledáme odpověď na otázku: „Líbilo se jim to“)? Máte pokaždé pocit nebo si myslíte, že to splnilo vaše očekávání a stanovené cíle organizace (Hledáme odpověď na otázku: „Naučili se to“)? Měl jste později pocit nebo víte, že jste někdy v práci uplatnil chování nebo to co jste se naučil/a (Hledáme odpověď na otázku: „Použili to na pracovišti“)? Co si myslíte o tom, zda vzdělávací akce pomohla organizaci k lepším výsledkům (Hledáme odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace“)?

Validita sběru dat

Platnost a věrohodnost dat se pokusím zajistit při jejich zpracování a porovnáním párových odpovědí zaměřených na obecné otázky vzdělávání a rozvoje, dále také zacílené na jeden konkrétní profesní obor. Tedy triangulací zdrojů, dotazem dvou osob odděleně, působící v jedné organizaci, avšak každá na jiné pozici, nicméně ve vzájemném organizačně strukturním vztahu. Třetím zdrojem bude můj pohled na jednotlivé detaily a zpracování analýzy těchto dílčích částí. Následným syntetizováním poznatků bych chtěl vytvořit jejich souhrn, který následně znovu ověřím skrze účastníky.

Etická stránka výzkumu

Z důvodů etického přístupu ve výzkumu, tvořeného dotazováním vybraných respondentů, jsem si zvolil formu aktivního poučeného a informovaného souhlasu (viz Příloha 1: VZOR - Informované poučení a souhlas účastníka studie. Všechny účastníky jsem informoval o průběhu sběru a analýzy dat, poučil jsem je o možnosti odstoupení od výzkumu, i po odsouhlasení jejich účasti na něm. Dále, že budu respektovat jejich soukromí, zatajení některých částí jejich odpovědí, před samotným publikováním získaných informací. Pro tvorbu informačního formuláře k souhlasu pro zahrnutí jednotlivých účastníků do studie byly použity poznatky Hendla (2005, s. 155), o etických otázkách při kvalitativním výzkumu.

Zatajení okolností výzkumu

Pro účely validace dat a jejich možnosti porovnání jsem jednotlivým účastníkům záměrně zatajil základní cíle výzkumu. Budu totiž využívat triangulaci ve zdroji dat. Tzn.

zkoumat konkrétní přístupy v dalším vzdělávání a rozvoji osob na vybraných profesních pozicích, kde budu sbírat data od těchto osob a zároveň od jejich řídicích pracovníků. Tím bych chtěl získat relevantní informace o skutečném stavu vzdělávání a rozvoje těchto profesí v rámci dané sféry, do které organizace patří.

Příprava interview a kontakt s účastníky

Před samotnými rozhovory jsem si ještě několikrát zopakoval svoje otázky, v porovnání s výzkumnými cíli, aby byly v souladu s tím, co opravdu potřebuji vědět a jestli odpovídají základním taktikám podle současných trendů. Pro lepší dynamiku rozhovoru a možnosti zopakování jsem si zvolil způsob nahrávání na mobilní telefon, v aplikaci pro záznam zvuku / diktafon. Naplánoval jsem si jednotlivé schůzky s účastníky.

Průběh rozhovorů a získané poznatky

Jednotlivá interview byla realizována samostatně, tedy s každým účastníkem zvlášť. Pro každý rozhovor jsem se snažil vytvořit příjemnou a přátelskou atmosféru, aby byl rozhovor veden v klidu a účastník měl vždy možnost se vyjádřit svým způsobem i obsáhlejší formou, pokud si to přál. Pro autenticitu odpovědí jsem ponechal jejich strukturu tak, jak mně byly sděleny, pouze jsem upravil některé nevhodné výrazy. Strategii kladených otázek jsem již zmínil v předchozích oddílech. Pro rozhovor jsem používal audio-záznamové zařízení. Bylo tedy dále potřeba rozhovory selektivně přepsat a vyznačit jednotlivá témata kódovacími slovy (viz tabulky dole) pro následné zpracování. Jednoduché shrnutí nejdůležitějších informací z každé odpovědi na dané téma a oblast otázek je vpravo v následující tabulce v kapitolách s názvem „Rozhovor“ v Tabulkách 8-13.

1. Rozhovor /Ředitel sociálních služeb/

Tabulka 8: Rozhovor s účastníkem: Ředitel sociálních služeb, zdroj: výzkum

Otázka	Důvody dalšího vzdělávání dospělých?	
Odpověď	V naší profesi je to především povinné podle zákona (Sdělení č. 106/2006 Sb.) ¹⁷ . Vztahuje se na sociální pracovníky. Ve státní správě se na některých pozicích musí skládat zkoušky zvláštní způsobilosti. Ostatní pracovníci, kteří nejsou v režimu práce sociálních služeb, pravděpodobně nemají legislativní důvody k dalšímu vzdělávání, mimo zaučení na svojí pozici. Důvody jejich individuálního studia většinou jsou kvůli zvýšení kvalifikace, která jim většinou zajistí vyšší příjem z hlediska zákona o platu.	povinnost se vzdělávat zkoušky zvláštní způsobilosti tabulkové platy rozhodují o motivaci

¹⁷ Sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí o závaznosti kolektivní smlouvy vyššího stupně

Otázka	Cíle vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Vzdělávání pracovníků v sociální oblasti má za cíl zajistit standardy poskytovaných služeb.	zajistit standard pro služby
Otázka	Strategie organizací a legislativa ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	<p>V oblasti sociálních služeb jsou především strategie vzdělávání dány legislativní formou, z hlediska všech povinností se nelze zabývat dalším vzděláváním pro rozvoj těchto pracovníků. Na základě pouze legislativních norem si jednotlivé příspěvkové a neziskové organizace tvoří vzdělávací plány pro svoje pracovníky.</p> <p>Formální vzdělávání sociálního směru je základem pro práci sociálního pracovníka a další jeho vzdělávání doplňuje jeho kvalifikaci (zákon č. 108/2006 Sb., s. §110 ods. 4). Rozvoj zaměstnanců je dán hlavně jejich kvalifikací.</p>	<p>Vzdělávání na normativní podnět, zejména pro profesní způsobilosti</p> <p>doplňování kvalifikaci</p>
Otázka	Jaký je princip rozvoje organizace a její uplatňování strategie ve vzdělávání a rozvoji pracovníků?	
Odpověď	<p>Strategický rozvoj organizace v sociálních službách není z hlediska konkurenčního vlivu nikterak podstatný, protože zde není vytvořeno dostatečně silné konkurenční prostředí. Kvalitu zaměstnanců i z hlediska jejich vzdělávání však může ověřit inspekce sociálního zařízení, která má silné nástroje pro postihy, např. odebrání dotací. To by pak mělo být motivační i pro organizace, aby dbali na kvalitu vzdělávání svých zaměstnanců,</p> <p>Z hlediska profese sociálního pracovníka a jeho vzdělávání je podstatné, že vůbec existuje systém jejich vzdělávání. Za principy vzdělávání s rozvojovou povahou lze považovat rovněž nástroj legislativy (zákon č. 108/2006 Sb., s. §104 odst. 3b).</p> <p>První pilíř vzdělávání pracovníků takovéto organizace je povinné penzum 150 hodin pro vydání osvědčení, bez kterého by jinak nemohl pracovat v sociálních službách. To zajišťují akreditované firmy MPSV.</p> <p>Dalším pilířem je splnění /nikoliv však vymahatelné/ 3x8 hodin ročního vzdělávání.</p>	<p>není silné konkurenční prostředí pro důvody strategického rozvoje</p> <p>kvalitu zaměstnanců podněcuje inspekce</p> <p>dva pilíře vzdělávání:</p> <p>1. bezvýhradně povinný</p> <p>2. doporučený</p>

Otázka	Jaký je přístup organizace ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	Většinou k tomu organizace v sociální sféře přistupují tak, že si vyberou jednu z kvalifikovaných vzdělávacích agentur /EDUPOL nebo EDUKA/, které provedou vzdělávací plán vybraných pracovníků organizace, kteří by měli splnit povinné další vzdělávání. Nejedná se pouze o první pilíř bezprostředně povinného vzdělávání, ale i o ten další, rozvojový pilíř 24 hodin doporučeného vzdělávání, který má zmíněné 3 moduly po 8 hodinách. Prvních 8 hodin si může organizace zajistit vlastními silami, pokud má svoje kvalifikované lidi, nebo jakoukoli vzdělávací agenturou, druhých 8 hodin musí zajistit specializovaná vzdělávací akreditovaná agentura, která je schopna vytvořit např. tematické e-learningové kurzy a posledních 8 hodin může být řešeno např. formou stáže v rámci asociace sociálních zařízení. Jedná se o výjezdní akci do jiného zařízení, kde se setkají kolegové ze sociálních služeb a mohou si vyměnit vzájemné zkušenosti dobré praxe. Má to i dobrý sociální dopad mezi lidmi v sociální sféře. Často je to spojeno s noclehem a stravováním.	zaučení je 18 měsíců organizované kurzy rozdělení na 3 moduly vlastní školení subdodavatelské e-learning a kurzy stáže a výjezdní akce
Otázka	Uplatňují organizace nějaké vědecké teorie a zjišťovací metody pro vzdělávání a rozvoj dospělých? Jak to probíhá?	
Odpověď	Neznám konkrétně pojem „učící se organizace“. Věřím však, že se nějaké teorie a systém vzdělávání uplatňuje v profesionálních vzdělávacích agenturách. Organizace by asi měli dělat analýzu vzdělávacích potřeb, ale mám pocit, že je to spíše formální stránka. Nevím přesně, jak je to u těch větších organizací, myslím si však, že mají na to své lidi, kteří řeší záležitosti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, stejně tak i systémy a metodologii. Každopádně kvalita vzdělávací akce je, podle mého názoru, dána lektorem a jak uplatňuje své metody. Co se týká praktických metod, tak zde musím předstříh, že mnohé se vyřeší na poradách, kde se setkávají sociální pracovníci a společně se učí jeden od druhého. Někdy se řeší inovace, jindy zase problémy z nichž se mnohé vyřešily následným školením daných zaměstnanců.	analýza potřeb je formální stránkou diferenciace metodiky vzdělávání organizací dle rozpočtu kvalita je dána lektorem princip plánování řeší

	Koučování nebo mentorování se moc neuplatňuje. Myslí si však, že koučování by mělo být náplní každého vedoucího pracovníka.	porady organizace mezery se řeší individuálně
Otázka	Jak se vyhodnocují vzdělávací akce v organizaci?	
Odpověď	Forma vyhodnocování je dána typem vzdělávací akce. Pokud se jedná o praktické poznatky, resp. nápravy neznalostí, tak to lze v praxi velice jednoduše ověřit. Nicméně jestliže vzdělávací akci zajišťuje akreditovaná agentura na nějaké obecnější téma, nemáme příliš možnost zjistit hodnocení takovéto akce v rámci nějaké zpětné vazby. Probíhá to však většinou formou dotazníkového šetření na konci školení, které řeší agentura. Ekonomický přínos vzdělávací akce podle mého názoru nelze zhodnotit.	praktické vyhodnocení nápravou nedostatků dotazníkové šetření bez zpětné vazby organizaci

2. Rozhovor /Pracovník sociálních služeb/

Tabulka 9: Rozhovor s účastníkem: Pracovník sociálních služeb, zdroj: výzkum

Otázka	Důvody dalšího vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Mám pocit, že vzdělávání je svým způsobem v některých odvětvích povinné. Lidé se vzdělávají pro to, aby si zajistili možnost dále pracovat ve svém zaměstnání, tak jak se to od nich očekává. Pokud chybí zásadní důvod vzdělávání zaměstnanců, tzn. že se od nich vzdělávání nevyžaduje, motivaci k němu těžko hledají.	motivace k dalšímu vzdělávání je dána více povinnostmi v práci
Otázka	Cíle vzdělávání dospělých?	
Odpověď	K tomu co chtějí lidé v životě dokázat, se často potřebují vzdělávat, a to i po ukončení svého školního vzdělávání. Cíle si pak stanovují podle možností, které jim další vzdělávání umožňuje. Někdy to znamená, že se vrátí zpět do školy a dále studují, aby dosáhli vyššího vzdělání, které jim umožní pracovat na jiných místech za lepších podmínek. Někdy je to je vzdělávání pro udržení současného místa.	vzdělávání pro udržení práce nebo pro další rozvoj

Otázka	Strategie organizací a legislativa ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	Obecné strategie snad ani nejsou, je to více dáno přístupem každého z nás, zda se chce nebo musí vzdělávat. O nějakých konkrétních teoriích nevím, možná se tím zabírají politici, nebo nějaké výzkumné ústavy. Další vzdělávání je v našem oboru uznávané, jelikož má široké uplatnění. Myslím třeba do jiného obdobného zařízení. V České republice jsou možnosti vzdělávání na dobré úrovni. U nás probíhá vzdělávání v rámci naší profese celkem pravidelně.	nejsou známé teorie, jako spíše praxe vzdělávání v organizacích
Otázka	Jaký je princip rozvoje organizace a její uplatňování strategie ve vzdělávání a rozvoji pracovníků?	
Odpověď	Strategie vzdělávání bude určitě taková, aby organizace splnila všechny požadavky na vzdělávání zaměstnanců, které jí předepisuje zákon. Nejspíše všechny organizace, poskytující sociální služby, fungují na stejné bázi. Jestli se dá mluvit o konkurenci, to si nemyslím. Ve státních službách, nebo u příspěvkových organizací, to funguje trochu jinak. Konkurenčně se nijak zásadním způsobem neovlivňují. Myslím si, že všichni poskytují stejné služby a na stejné úrovni.	strategie je vzdělávat podle zákonných potřeb státní organizace si nekonkurují
Otázka	Jaký je přístup organizace ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	Pokud přijdete z jiných oborů do naší organizace, musíte postoupit několik školení. Na začátku chodí všichni na školení, které trvá asi celý měsíc a zajišťuje ho nějaká jiná organizace. Pak se zaučujete se služebně starším kolegou, asi skoro půl roku, spíše ale méně, z nedostatku kapacity. V průběhu vaší služby pak chodíte na různá školení, které vám předepíší, že máte splnit. Mám pocit, že je to tak 2x do roka, kdy se musíte dostat na nějaké celodenní školení. Cílem je většinou seznámit nás s různými předpisy a pokyny, jak máme správně vykonávat péči o klienta a jak řešit některé jejich životní situace. Elektronické kurzy jsou většinou jen informativní a probíhají individuálně. Nejlepší jsou praktické zkušenosti kolegů z jiných měst, kam se občas dostaneme.	vstupní školení a doplňující zaučení kolegou organizované kurzy na objednávku organizace výměna zkušeností výjezdní akce

Otázka	Uplatňují organizace nějaké vědecké teorie a metody pro vzdělávání a rozvoj dospělých? Jak to probíhá?	
Odpověď	To přesně nevím, zda jsou uplatňovány nějaké teorie a metody ke zjištění potřeby školení. Tohle mají zřejmě na starosti legislativci a ředitelé sociálních služeb. Za dobu, co pracuji v sociálních službách si nepamatuji, že by se mě konkrétně někdo ptal na to, co se má školit. Jestli někdo navrhuje nějaká zlepšení, spíše se řeší určité provozní záležitosti na schůzích. Pak přijdou nějaké pokyny k práci, jak to dělat jinak.	není zjišťovací metoda potřeb vzdělávání pokyny pro práci se vyřeší na schůzích
Otázka	Jaké jsou v organizaci při vzdělávání uplatňovány formy, metody a prostředky? Jak probíhá z hlediska didaktických zásad a metodologie?	
Odpověď	Průběh školení je pokaždé stejný. Dostanete informaci, kdy a kde bude, resp. kam se kdy máte dostavit. Většinou je to prováděno u těch agentur. Provádějí to nějakí lidé, asi z úřadu, nebo jsou to profesionálové, to přesně nevím. Začnou tím, že nám předají nějaké písemné podklady a řeknou nám, co bude ten den na programu. Co bychom se měli dozvědět. Začnou školit a postupně se nás pak i ptají na nějaké otázky z naší praxe a jestli všemu rozumíme. Následuje asi po 1,5 hodině přestávka na hygienickou pauzu a pak se to opakuje. Samozřejmě je většinou kolem 11:30 pauza na oběd. Končí se většinou vyplněním formuláře spokojenosti a dostaneme certifikát. Většinou nás tam je do 20 lidí. Rozpočet na tato školení přesně neznám a nevím, jak se finančně vyhodnocuje.	agentury řeší teorii praktické učení se děje na pracovišti frontální metody školení
Otázka	Jak se vyhodnocují vzdělávací akce v organizaci?	
Odpověď	Na tuto otázku vyhodnocení nedokážu přesně odpovědět. Vyplňují se nějaké formuláře, ale už si přesně nepamatuji, co v nich bylo. Snad jestli jsme byli spokojeni. S kolegy se někdy o tom bavíme, co tam probíhalo a jaký byl školitel.	vyhodnocování pouze pro vzdělávací organizaci
Otázka	Konkrétní dojmy a pocity účastníka ze vzdělávací akce organizace? * toto téma je pouze pro sledovanou osobu v dané profesi	
Odpověď	Mám pokaždé jiný dojem, záleží jak to probíhá a jaké je téma. Většinou je to ale příjemnější, když to má určitý	metody výuky a možná

	spád a když se člověk dozví něco opravdu nového. Jinak je to pro mě určitá rutina.	lektoři určují kvalitu
--	--	------------------------

3. Rozhovor /Ředitel správy vozového parku/

Tabulka 10: Rozhovor s účastníkem: Ředitel správy vozového parku, zdroj: výzkum

Otázka	Důvody dalšího vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Další vzdělávání, které navazuje na ukončení formálního vzdělávání, je z mého pohledu kontinuální proces. S ohledem na společenský a technický vývoj je nezbytné a především sloužící k dalšímu rozvoji osobnosti, a to v každé profesní pozici. Z hlediska logistické agendy je třeba dbát na udržení kvalifikačních dovedností, spolu se současným vývojem ekonomicko-technických podmínek. Oproti tomu je individuální motivace jedinců zaměřená na udržení svojí odborné způsobilosti a uplatnění se na trhu práce.	vzdělávání je zbytnost pro rozvoj osobnosti a kvalifikace - držet krok s vývojem
Otázka	Cíle vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Stanovení cíle organizace ve vzdělávání dospělých by mělo být strategické rozhodnutí. V naší společnosti je rozdělení vzdělávacích cílů podle úrovně jednotlivých pracovních pozic a na základě programu Talent Managementu. Pro danou pozici jsou stanoveny cíle vzdělávání a znalosti v oblasti norem, vývoje techniky automobilového průmyslu, používané ICT k pracovním úkolům a osobnostní a hodnotové cíle. Důležité jsou také obecně stanovené produktové cíle a cíle k udržení vysoké firemní kultury. Dosahování cílů pomáhá zaměstnancům k jejich osobnímu rozvoji a dobrým sociálním vztahům. Soubor těchto hodnot vytváří spokojenost zaměstnanců, kterou má naše společnost za prioritu a pravidelně vyhodnocuje v rámci zaměstnaneckého průzkumu. Důležité je, aby sami zaměstnanci pochopili podstatu vzdělávání a jeho stanovených cílů.	několik úrovní cílů talent management normové, technické, ekonomické a hodnotové udržení firemní kultury a zavádění inovací rozvoj je klíčem k obecné spokojenosti
Otázka	Strategie organizací a legislativa ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	Teorie celoživotního vzdělávání je určitě vhodná strategie pro společnost a její další vývoj. Někdy se vyskytují dotační pobídky státu, které řeší vzdělávání, nicméně	jedním z cílů je splnění zákonných

	<p>ne vždy to zadá do celkového konceptu vzdělávací strategie firem nebo soukromých společností. Co se týká legislativních norem, zde je pro nás důležité splnění zákonných povinností a nařízení, které jsou součástí stanovení některých vzdělávacích cílů. Především to je zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), ale i další zákony, jako jsou např. zákony o osobních údajích (zákon č. 101/2000 Sb., 2000) a nařízení (Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679, 2016). Strategie dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v organizacích obecně spíše individuální, než aby bylo globálně stanoveno legislativní cestou. Je to svým způsobem know-how jednotlivých subjektů na trhu konkurence. Její uznávání by, v některých případech, mohlo být výhodné pro zaměstnance i organizace. Byla by však nutná určitá úprava pro zajištění kvality dalšího vzdělávání.</p>	<p>podmínek pro podnikání</p> <p>individuálně řešená strategie firem je know-how firem</p> <p>zajištění kvality dalšího vzdělávání je nutnou podmínkou</p>
Otázka	Jaký je princip rozvoje organizace a její uplatňování strategie ve vzdělávání a rozvoji pracovníků?	
Odpověď	<p>Princip strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců naší firmy se odráží v základní filozofii vizí, misí a hodnot. Dříve to byla strategie Hoshin Kanri¹⁸. Důležité je, že si firma uvědomuje, jakou roli a hodnotu v její produktivitě a cílů hrají zaměstnanci a jejich rozvoj. Samozřejmě to, kam firma na trhu chce směřovat je rovněž otázkou prohlubování znalostí a zvyšování efektivity zaměstnanců, to je také hlavním tahounem inovací. Bez dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nelze tvořit jakékoliv firemní strategie, které jí mají posunout v kvalitě poskytovaných služeb.</p>	<p>strategie vizí, cílů a hodnot</p> <p>znalost a efektivita je tahounem inovací</p> <p>vzdělávání posouvá v kvalitě</p>
Otázka	Jaký je přístup organizace ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	<p>Propracovaný systém rozvoje a vzdělávání ve firmě probíhá na několika úrovních. Dnes je již základem využití velkého množství elektronických nástrojů ve vzdělávání. Tímto nejčastějším systémem je tvořeno mnoho periodických elektronických kurzů, které mají velmi dobře zpracovaný systém individuálního učení. Tyto</p>	<p>převažují individuální elektronické kurzy s velmi</p>

¹⁸ Strategie řízení firmy podle vizí a cílů

	<p>kurzy jsou zaučující, informační a sdělující novinky ve světě naší profesní problematiky. Jsou převážně ukončeny certifikáty, které zaměstnanec musí získat, aby mohl svojí pozici zastávat. Není to sice až tak pevně dáno smluvně, ale v případě nesplnění termínu některých školení je informován jeho nadřízený, který musí podniknout určité kroky k nápravě. Tyto kurzy jsou velmi specificky zaměřené a zaměstnanci si mohou vybírat z obrovské nabídky a sami tak určovat, co by je zajímalo nebo jim pomohlo ke zlepšení jejich činnosti v rámci firmy. Další forma organizace vzdělávání je pro danou pozici ve formě tematických kurzů, pořádaných výročně mimo pracoviště, které jsou řešeny zakázkovým způsobem u vybrané vzdělávací agentury. Někdy mají i několik navazujících částí. Pomáhají všem zaměstnancům překonat nějaké potíže v práci a uvědomit si, jak je důležité si tyto poznatky sdělovat. V neposlední řadě jsou to samotní vedoucí pracovníci, kteří mají za úkol motivovat, koučovat nebo mentorovat své podřízené. Splnění osobních cílů každého vedoucího pracovníka v naší firmě je téměř vždy závislé na jeho týmu, proto má za úkol pečovat o něj, tedy zkvalitňovat ho, to zahrnuje i vzdělávání a rozvoj všech, zejména výjimečných jedinců. Podle toho může rozdělovat svojí energii mezi jednotlivé kolegy, třeba na základě Paretova principu. Zde je rozvoj jedinců podchycen v systému budování talentů.</p>	<p>propracovaným systémem učení</p> <p>agenturní tematické kurzy výročně</p> <p>skupinové vzdělávání ve sdílení problematiky</p> <p>systém řízení lidí ve vzdělávání</p> <p>napojení vedoucích pozic na vzdělávání podřízených</p> <p>systém talentů</p>
Otázka	Uplatňují organizace nějaké vědecké teorie a metody pro vzdělávání a rozvoj dospělých? Jak to probíhá?	
Odpověď	<p>Netuším přesně, o jaké pojmy „učící se organizace“ jde, ale vědecké poznatky ve způsobu učení jsou využívány při každodenním kontaktu s kolegy. Při denní komunikaci je třeba, aby se člověk učil a recipročně předával informace adekvátním způsobem. Všechny další vzdělávací aktivity jsou profesionálně zpracovávány a tedy předpokládám, že i na základě vědeckých poznatků. Co se týká zjišťování nedostatků, které se musí řešit dalším vzděláváním, tam nemám přesné informace jak proces probíhá, ale předpokládám, že se tak děje na základě různých zpětných vazeb a někdy i prostřednictvím přání samotných zaměstnanců.</p>	<p>v komunikaci se uplatňují metody učení</p> <p>zpětná vazba nebo přání zaměstnance může určovat potřeby</p>

Otázka	Jaké jsou v organizaci při vzdělávání uplatňovány formy, metody a prostředky? Jak probíhá z hlediska didaktických zásad a metodologie?	
Odpověď	Elektronické vzdělávání má jednoznačně výhodu, že každý si ho splní během nějakého období a není tak přesně závislé na konkrétním termínu, jako je to u hromadných akcí. Veškeré další vzdělávací akce mají svůj časový rozvrh, který zahrnují určité kroky, cíle a odpočinek. Jestliže se odehrávají mimo pracoviště, je pro některé kolegy, dojíždějící ze vzdálených míst, zajištěna doprava a někdy i ubytování. Občerstvení a strava je jednak řešena dodavatelem a také v rámci systému konzumačních karet, které akceptují dnes už téměř všechny stravovací zařízení. Lektoři jsou vždy profesionální. Průběh vzdělávání nesmí omezit provoz firmy, tedy jsou zajišťovány mimo sezónu a většinou na etapy. Myslím, že do 15 účastníků, kteří jsou během kurzu rozdělení do skupinek po 3-5 lidech. Situační metody na bázi her jsou častou náplní kurzů. Spojí se tak zábava s povinností a pro zaměstnance je to určitě preferovaná forma. Rozpočet na vzdělávací akce se tvoří s business plánem ve druhé polovině předešlého roku. Úspěšné a efektivní vzdělávání je možné hodnotit po čase v návaznosti na progresivní změny ve firmě.	elektronické kurzy jsou časově flexibilní standardní hromadné kurzy mají rozvrh a cíle situační hry jsou zábavné rozpočet řeší business plán efektivita je dána progresivními změnami
Otázka	Jak se vyhodnocují vzdělávací akce v organizaci?	
Odpověď	Po absolvování elektronického kurzu přichází pokaždé jeho vyhodnocení účastníkem. Veškeré dotazníkové řešení, tedy hlavně jeho výsledky, jsou nedílnou součástí vzdělávání. Jsou zpětnou vazbou každé naší činnosti ve firmě. Nelze ho opominout, pracuje se s výsledky a řeší se tak změny k větší efektivitě. Celkově mohu říci, že se velmi dbá na to, aby sami zaměstnanci pocítili, že jim vzdělávání pomáhá a byli tak připraveni na jeho další pokračování. Je potom strategické tyto poznatky promítnout do dalšího vzdělávacího plánu.	zpětnou vazbu dávají zaměstnanci a řeší se v rámci strategie

4. Rozhovor /Logistik/

Tabulka 11: Rozhovor s účastníkem: Logistik, zdroj: výzkum

Otázka	Důvody dalšího vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Je to vlastně nutnost a je to většinou nařízené. Důvodem je asi, abychom lépe zvládali práci, kterou vykonáváme.	nutnost k práci
Otázka	Cíle vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Cílem je efektivita pro zaměstnavatele i zaměstnance. Pro mě je to doplnění informací, které potřebuji ke své práci. Nejlepší jsou ta praktická cvičení, např. naučit se s programem, jako je např. Excel.	cíl je efektivita
Otázka	Strategie organizací a legislativa ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	Strategie je asi spíše záležitostí každé firmy. Nemyslím si, že zákony řeší vzdělávání ve firmách a ani nevím, jak by to mohlo být řešeno. Co se týká uznávání kurzů v rámci firemního vzdělávání, tak si myslím, že nejsou obecně platné na trhu práce. Zaměstnavatelé si nejspíš ověří, co kdo umí, než aby uznávali nějaký certifikát.	certifikáty dalšího vzdělávání nejsou platné obecně
Otázka	Jaký je princip rozvoje vaší organizace a její uplatňování strategie ve vzdělávání a rozvoji pracovníků?	
Odpověď	Obchodní strategii naše firma určitě má, nevím přesně ale, jak to souvisí se vzděláváním zaměstnanců.	nevím, jak souvisí strategie firmy se vzděláváním
Otázka	Jaký je přístup organizace ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	U nás je hodně individuálních elektronických kurzů, pořádaných v rámci firmy, některé jsou povinné, těch je zhruba 6 do roka. Ostatní si může pracovník vybrat. Zaměřují se na BOZP ¹⁹ , PO ²⁰ , první pomoc, GDPR ²¹ , školení řidičů – referentů, kurzy pro ochranu firemní	Individuální e-kurzy převládají

¹⁹ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

²⁰ Požární ochrana

²¹ Anglická zkratka General Data Protection Regulation pro obecné nařízení o ochraně osobních údajů

	<p>elektronické komunikace a sítě, korektní způsob jednání se zákazníkem, jak udržovat dobré vztahy na pracovišti, dále jsou v trendu informační webcasty, sdílení nápadů a dobré praxe na sociálních sítích, které mohou mít také nějaký vzdělávací charakter.</p> <p>Asi 2x za posledních 5 let jsem zažil kurz asertivního chování na pokračování. Vedl to zkušený lektor, nevím jestli byl profesionál, ale vystupoval takovým způsobem. Kurz měl za úkol nám pomoci při nějakých krizových situacích, které mohou nastat nejen při práci. Asi to mělo za úkol nás naučit, jak se zbavit stresu.</p> <p>Nejlépe ale hodnotím kurz pro ovládání Excelu²², který jsem před časem absolvoval a který mně moc pomohl v mojí práci, kterou vykonávám. Myslím si, že to byl cíl, aby naše práce byla potom efektivnější.</p>	<p>další elektronické nástroje vzdělávání</p> <p>méně častá jsou hromadná školení</p> <p>kurz excelu je nejvíce praktický</p>
Otázka	Uplatňují organizace nějaké vědecké teorie a zjišťovací metody pro vzdělávání a rozvoj dospělých? Jak to probíhá?	
Odpověď	Neznám žádné vědecké teorie učení. U nás ve firmě se občas ptají, jestli by zaměstnanci nechtěli docházet na nějaké individuální nebo skupinové jazykové kurzy, ale že by bylo zjišťováno nějakou metodou co zaměstnanci potřebují ve vzdělání, to si nevybavuji. U nás je, myslím, jeden člověk, který je určen jako produktový manažer a domnívám se, že je jeho pracovní náplní řešit věci sociálních sítí a možná i vzdělávání. V rámci firmy jsou někdy pořádaná mini školení k produktům. Potřeby vzdělávání asi obecně řeší management, nevím ale jak.	<p>průzkum vzdělávacích potřeb ojedinelý</p> <p>inovace řeší produkt manager</p> <p>drobná školení na produkt</p>
Otázka	Jaké jsou v organizaci při vzdělávání uplatňovány formy, metody a prostředky? Jak probíhá z hlediska didaktických zásad a metodologie?	
Odpověď	Některá zaškolení, nebo seznámení s produkty, zajišťují lidé z řad zaměstnanců. Probíhá to na pracovišti nebo v budově vedení, kde jsou zasedací místnosti a technika jako je velkoplošné televize a promítačky. Účastnil	<p>mini školení zaměstnanci na pracovištích zřejmě bez</p>

²² Program – tabulkový procesor firmy Microsoft

	<p>jsem se pár takovýchto školení, ale už si přesně nepamatuji, jestli byly použity nějaké metody.</p> <p>Další školení jsou elektronické kurzy. Prostřednictvím odkazu jsou zasílány emailem. Ty je potřeba splnit do nějakého data. Je to většinou obrázkové s textem a informují o různých novinkách, nebo se jedná o nějaká pravidelná školení, např. řidiče referenta, BOZP atp.</p> <p>Pak jsou kurzy s lektorem, které organizuje vybraná soukromá firma. Absolvoval jsem 2 pokračující a byly zaměřeny na asertivitu a proti stresu. Tyto školení probíhají v prostorách učeben školící firmy. Většinou je tam zajištěno nějaké malé občerstvení, v poledne je pauza na oběd. Hrají se tam nějaké hry a je to vedeno zábavnou formou. Jsme většinou rozděleni na menší skupinky, kde spolupracujeme na nějakém úkolu. Na konci si máme stanovit nějaký úkol pro sebe, co budeme dělat jinak, co už nebudeme dělat a co jsme si z kurzu odnesli.</p> <p>Trochu odlišně probíhají kurzy na program Excelu. Tam jsme v učebně vybavenou PC a zkusíme si různé možnosti, které program obnáší. Kolem poledne je zase přestávka na oběd a poté se pokračuje.</p> <p>Všechny kurzy mimo pracoviště jsou zhruba na 8 hodin a mezi jednotlivými úseky školení jsou krátké pauzy. Je nás tam většinou něco kolem 15 – 20 lidí.</p> <p>Mentoring nebo koučink nevím jestli u nás probíhá. Asi ano, když manažer něco potřebuje splnit, tak zadá úkoly a sleduje jak je lidé plní. Do toho vstupuje svými radami a pokyny.</p>	<p>určených metod formou přednášky</p> <p>e-kurzy na pravidelná školení</p> <p>rozšiřující kurzy vedeny vzdělávací agenturou s různou kvalitou</p> <p>skupinové a frontální metody se stanovením cílů a praktických dovedností</p> <p>organizace profesionálních kurzů odpovídá zhruba didaktickým zásadám</p> <p>mentoring se uplatňuje</p>
Otázka	Jak se vyhodnocují vzdělávací akce v organizaci?	
Odpověď	<p>Většinou se akce řeší z povinnosti, takže se nikdo moc neptá, jestli se to někomu líbilo. Rozdíl je ale u těch kurzů, které zajišťuje nějaká firma, tam je na konci po každé dotazník zaměřený na spokojenost nebo nespokojenost a další podněty. Většinou tam všichni dáváme pozitivní informace. Pochopil jsem, že je to oznámkování prostředí a lektora, jakou umí udělat atmosféru a jestli všechno proběhlo jak mělo. Netuším, jak se to vyhodnocuje u nás ve firmě. Nevzpomínám si, že by to někdo potom řešil.</p>	<p>pouze formální stránka šetření, pravděpodobně zaměřená na lektora</p>

Otázka	Konkrétní dojmy a pocity účastníka ze vzdělávací akce organizace? * toto téma je pouze pro sledovanou osobu v dané profesi	
Odpověď	Myslím si, že některé, zvláště ty praktické kurzy excelu byly výborné a moc mně pomohly v mojí práci. Ostatní beru trochu vlažněji, ale chápu, že je to asi potřeba, aby lidé byli informováni. S některými kolegy jsme to občas probrali, jestli to někomu něco přineslo, ale jsou různé názory.	chybí zpětná vazba a analýza vzdělávacích potřeb

5. Rozhovor /Jednatel firmy podnikající ve sběru a úpravě odpadů/

Tabulka 12: Rozhovor s účastníkem: Jednatel firmy podnikající ve sběru a úpravě odpadů, zdroj: výzkum

Otázka	Důvody dalšího vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Hlavní důvod jsou změny jako takové. Člověk neustále musí být v obraze, mít správné informace a ty musí zase vstřebat. Stále se mění nějaké předpisy, zákony a nařízení, technologie, chování zákazníků, obecně podmínky podnikání i k životu. Motivace je jasná, udržet si aktuální informace a dále se vyvíjet po profesních i jiných stránkách. Někteří lidé chtějí být vpředu před ostatními a nenechat nic náhodě, prostě být včas připraveni.	udržet si aktuální informace a být včas připraven na změny
Otázka	Cíle vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Jak jsem již řekl, cíle jsou informovanost a samozřejmě předcházení problémů z důvodů neinformovanosti. Pokud se zaměstnanci vzdělávají sami nebo jsou vzděláváni firmou, pak mohou být cíle odlišné. To také souvisí s důvody i motivací. Jistěže není pochyb, že motivace člověka ke vzdělávání bude efektivnější, pokud k němu bude mít obecně kladný vztah a nebudou pro něho podmínky nepříjemné nebo z nějakého donucení.	cíle jsou odlišné stejně jako důvody a motivace vnitřní motivace je efektivnější
Otázka	Strategie organizací a legislativa ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	

Odpověď	<p>O celoživotním vzdělávání ve společnosti se mluví už dlouho. Cílem je aplikace metodiky ke zvýšení efektivity podniku a kompetencí pracovníků. To je způsob, jak se potom mohou lidé rychle přeorientovat na jinou práci. V dnešní technologicko-informační době jsou samozřejmě možnosti vzdělávání rozšířené, metodika je zaměřena na e-vzdělávání. Další profesní vzdělávání je v ČR určitě z části zaměřené na oprávnění k různým činnostem obsluhy, pak zaměřené na předpisy, zaškolení na stroje a zařízení, školení na ICT programy, informace k zákonům a nařízením, BOZP, PO a první pomoc atd. Uznávány jsou např. řidičský a profesní průkaz pro vozidla nad 3,5 tuny, jeřábnické, vazačské, VZV²³, svářečské, paličské, elektrikářské aj. zkoušky. Rozvoj zaměstnanců je kolikrát dán možnostmi firem a obecně jejich přístupem ke vzdělávání zaměstnanců. Většinou rozhodují o rozvoji zaměstnanců ekonomické důvody. Možnosti jsou různé, podle předmětu podnikání a potřeby vzdělávání jako takové.</p>	<p>aplikace metodiky je přes zvýšení efektivity a kompetencí pro rychlou změnu v pracovní činnosti</p> <p>z dalšího vzdělávání jsou uznávané kvalifikační zkoušky na činnost obsluhy</p>
Otázka	<p>Jaký je princip rozvoje organizace a její uplatňování strategie ve vzdělávání a rozvoje pracovníků?</p>	
Odpověď	<p>Každý podnikatel by měl mít rozvojový plán, který počítá také s rozvojem zaměstnanců při vzdělávání. Doba si žádá čím dál tím více specializovaných zaměstnanců na různá zařízení a technologie. Soutěž ekonomických subjektů na trhu je mimo jiné dána také jejich zaměstnanci a efektivitou vynaložených prostředků. Samotná lidská práce je hlavně o produktivitě, kterou podpoří technologie. Vzdělávání a rozvoj má v tom zásadní význam. Lidem už nestačí mít jen šikovné ruce. Musejí mít i chuť a vůli se vzdělávat. Zdaleka nelze říci, že si člověk v práci vystačí s tím, že se naučí ovládat jeden stroj, jako tomu bylo dříve. S dalším rozvojem technologií zaměstnanců bude ubývat a budou je muset nahradit technologie. Ti zaměstnanci, kteří budou nejkvalifikovanější budou moci zůstat a předpokládá se že budou zvládat různá technologická zařízení.</p>	<p>rozvojový plán podnikatele počítá se vzděláváním zaměstnanců na nové technologie</p> <p>produktivitu lidské práce podpoří technologie</p> <p>vize budoucnosti specializovaných zaměstnanců</p>

²³ Vysoko-zdvižné zařízení,

Otázka	Jaký je přístup organizace ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	Rozdělil bych vzdělávání v naší firmě na běžná zaučení a instruktáže, které si dokážeme vyřešit sami. To se týká každého zaměstnance, který nastupuje k nám do jakéhokoliv smluvně zaměstnaneckého poměru, dostane školení BOZP, PO a další školení, podle toho jestli bude pracovat s technologickými zařízeními nebo třeba jenom s programy ICT. Zde záleží, kolik zaměstnanců ve stejný okamžik nastupuje, pak jsou třeba ve 3, jinak jednotlivě. Využíváme k tomu mediální prostředky pro prezentace. Školení provádějí zkušení zaměstnanci, kteří mají k němu oprávnění. Dále jsou to specializované činnosti obsluhy, v řešení vzdělávacích firem, které z části uplatňují i elektronické vzdělávání v kombinaci s kurzem vedeným profesionálním lektorem. Většinou také jednotlivě. Další typ vzdělávání je z hlediska předpisů a nařízení, které rovněž řeší specializované partnerské firmy, používající elektronické informační nástroje a v některých případech organizují školení u nás na pracovišti.	zaškolení provádějí zkušení a oprávnění zaměstnanci specializované činnosti obsluhy provádí vzdělávací firmy přepisy a informace k nim zajišťuje jiná firma
Otázka	Uplatňují organizace nějaké vědecké teorie a zjišťovací metody pro vzdělávání a rozvoj dospělých? Jak to probíhá?	
Odpověď	Vědecké metody ve vzdělávání pravděpodobně zlepší proces učení, aby vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v budoucnosti byl efektivnější. Bude třeba mít připravené nástroje, aby nebyl nadlouho ochromen ekonomický růst, při větší cirkulaci zaměstnanců. Naše potřeby vzdělávání zaměstnanců si zjišťujeme sami, např. podle zavádění nových technologií, resp. podle doporučení spolupracujících subjektů, kteří nám hlídají soulad našeho podnikání se zákonnými podmínkami. Zjišťovací analytické metody ke koncepci vzdělávání a rozvoji zaměstnanců budou muset být, ale zaměřeny do různých odvětví lidské činnosti, stejně jako globální ekonomika je souhrnem různých provázaných trhů. Pro nás jsou nejefektivnější praktické metodiky pro zvýšení efektivity a kompetencí pro možnou rychlou změnu v pracovní činnosti.	vědecké metody učení musejí zlepšit a zefektivnit prostředí vzdělávání zaměstnanců analýza vzdělávacích potřeb je z části řešena dodavatelsky praktické kompetence

Otázka	Jaké jsou v organizaci při vzdělávání uplatňovány formy, metody a prostředky? Jak probíhá z hlediska didaktických zásad a metodologie?	
Odpověď	<p>Části vzdělávání se dějí u nás na pracovišti v různých prostorách, podle instruktážní potřeby. Naši zaměstnanci, kteří zaškolují, získali jakési pedagogické minimum, které předpokládá, že znají metody a prostředky vzdělávání. Věřím, že je uplatňují, protože nové zaměstnance nejen že školí po teoretické stránce, ale mají nad nimi i následně dozor při praktické činnosti se zařízením. Rozpočet na tyto akce je dán jejich mzdovými prostředky a některými drobnými výdaji.</p> <p>V případě dodavatelských vzdělávání je to dáno fixní cenou za zaměstnance. V ceně je i nějaké menší občerstvení, aby nedocházelo k velkým časovým prodlevám při zajišťování stravování mimo budovu. Většinou jsou pořádány v prostorách vzdělávací firmy a zaměstnanci se tam dopravují vlastními prostředky, protože je to blízko jejich pracoviště. Nocleh není potřeba zajišťovat, pokud jsou v rámci blízkého města jejich pracoviště a bydliště. Plán takovéto akce je předložen vzdělávací firmou dopředu. Někdy má více částí a poslední je složení zkoušky nebo vydání osvědčení.</p> <p>Mentoring se uplatňuje dohledem služebně starších kolegů na ty mladší. Koučování nevyužíváme mezi zaměstnanci cíleně, pokud se toho někdo neujme sám.</p> <p>Dělníci na pozici třídění odpadu jsou vzdělávání podle jejich intelektuálních možností. Někteří se později vypracují tak, že jsou schopní zastávat další práce a obsluhovat různé technologie, stroje a zařízení.</p> <p>Přínos vzdělávací akce je samozřejmě velký, vyčíslit by se zřejmě dal, my jsme to zatím nezkoušeli. Víme kolik nás stojí kurzy k získání osvědčení a pravidelné školení na zákonné normy a vyhlášky.</p>	<p>instruktáž pedagogicky mírně vzdělaných zaměstnanců</p> <p>zaškolování propojené teorie s praxí</p> <p>fixní náklady na osvědčení</p> <p>mentoring je uplatňován, koučink nikoliv</p> <p>nejnižší pozice má možnost rozvoje k další činnosti</p> <p>přínos vzdělávání nevyčíslení</p>
Otázka	Jak se vyhodnocují vzdělávací akce v organizaci?	
Odpověď	Prakticky je dáno, zda školení mělo nějaký efekt a daný zaměstnanec se naučil co měl se naučit, tj. že umí ovládat stroj nebo zařízení. Jestliže se splnění cíle nepodařilo, projeví se to okamžitě na práci zaměstnance. Jednoduše delší dobu dělá chyby, pak je většinou nutné	opakování školení, využití jiných metod,

	školení opakovat nebo přistoupit k mentoringu, příp. jiné metodě. V některých případech, ale nepomůže nic.	jestliže je to možné
--	--	----------------------

6. Rozhovor /Dělník pro třídění odpadu/

Tabulka 13: Rozhovor s účastníkem: Dělník pro třídění odpadu, zdroj: výzkum

Otázka	Důvody dalšího vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Lidé chtějí mít lepší práci a postavení. Asi jim jejich vzdělání nestačí. Tak se ho snaží doplnit. Třeba si udělají nějaké zkoušky, které jim zajistí lepší práci nebo podmínky. Důvody jsou stejné jako motivace. V tom nevidím rozdíl.	další vzdělávání zajistí lepší práci nebo podmínky
Otázka	Cíle vzdělávání dospělých?	
Odpověď	Cílem je nějaké osvědčení nebo dokument, který jim potvrzuje, že to vzdělání mají hotové. To jim pak pomůže k lepší práci. Samozřejmě se v té škole něco naučí, aby třeba uměli ovládat bagr nebo jiné stroje.	cílem je certifikát a naučit se ovládat stroje
Otázka	Strategie organizací a legislativa ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	Neznám žádné strategie a teorie vzdělávání. Snad jen „učit se, učit se, učit se“. Zákony spíše přikazují, než aby podporovali vzdělávání lidí v dospělosti. Co musíte znát se naučíte a ti kdo se chtějí dále vzdělávat, tak se vzdělávají. Když máte např. profesní průkaz řidiče nákladního vozidla nebo VZV, tak ho většinou uznávají všude kam půjdete. Stejně tak zaučení na nějakém stroji. U nás je školení čas od času na nějakou novou technologii, nebo na předpisy, co můžeme přijímat za odpad a co nesmíme. Jak se suroviny od sebe odlišují, třídí a zpracovávají.	dodržovat zákonné normy vzdělanější zaměstnanci umí ovládat technologie
Otázka	Jaký je princip rozvoje organizace a její uplatňování strategie ve vzdělávání a rozvoji pracovníků?	
Odpověď	Strategie je jednoznačně zaměřená na zákazníka, aby byl spokojený, tedy abychom mu dali za suroviny co nejvyšší cenu a pomohli mu s vyložením odpadu. Zaměstnanci u nás pak musejí být pravidelně školeni, aby znali zákony a nařízení, které souvisí s přijímáním odpadů. Jak zacházet s nebezpečnými odpady, protože kdybychom tyto nařízení nedodržovali, přišla by	strategie zaměřená na zákazníka a udržení možnosti podnikání

	kontrola a my bychom ztratili povolení pro nakládání s odpady. Rozvoj je na každém z nás, jestli chce ještě dělat něco jiného, musí se vzdělávat. Ten kdo se nebude chtít v budoucnu vzdělávat, bude bez práce. Když se však vyškolí na několik strojů najednou bude mít větší šanci se udržet ve firmě.	rozvoj ve vzdělávání bude podmínkou
Otázka	Jaký je přístup organizace ke vzdělávání a rozvoji dospělých?	
Odpověď	Minimálně jednou do roka se dělá školení BOZP a PO. Pak je to spíše na základě nějaké změny, nebo když se koupí nový stroj, tak se někdo na něj zaškolí. Něco zaškolují naši kolegové a něco jiná firma. Cíle jsou různé, někdy to jsou informace k novým nařízením ze zákona o odpadech. Jindy třeba jak se co třídí, zpracovává a upravuje, nebo školení jak stroje fungují, jaká je jejich údržba. Všechno se dělá pro to, co potřebujeme ke své práci. Většinou je nás více, abychom se třeba dokázali na strojích střídát. Pak když přijde někdo nový, musí zaškolit a někdo ho má na starost. Sleduje ho a říká, co musí a nesmí dělat.	instruktážní školení, povinné kurzy BOZP+PO cíl je být informován a naučit se používat a udržovat stroje hromadné i individuální
Otázka	Uplatňují organizace nějaké vědecké teorie a zjišťovací metody pro vzdělávání a rozvoj dospělých? Jak to probíhá?	
Odpověď	Nevím, co se myslí tím „učení se v organizaci“, snad jako hromadně? Teorie jsou asi dobré pro někoho. Já rozumím hlavně těm praktickým věcem. Zjišťování, na co je potřeba lidi vyškolit, to asi zjišťují vedoucí nebo ta firma, co to pak provádí. To přesně nevím. Co se týká zlepšováků, tak občas s něčím přijde šéf, abychom dělali jinak, nebo se upraví nebo seřídí některé stroje. Pro mojí pozici se asi těžko najde nějaké zlepšení. Většinou to děláme, jak chce vedení firmy, abychom to dělali. Vyškolí nás na to, co potřebujeme vědět.	absence zjišťovacích metod mezi zaměstnanci – menší zapojení
Otázka	Jaké jsou v organizaci při vzdělávání uplatňovány formy, metody a prostředky? Jak probíhá z hlediska didaktických zásad a metodologie?	
Odpověď	Většina školení je u nás ve firmě. Je u toho jen jeden člověk nebo max. 3 lidi. Školí nás někdo od nás nebo z jiné firmy. Když jde někdo na školení mimo firmu, tak to zajišťuje cizí firma a jedná se o nějaký průkaz, např.	standardní frontální metody

	<p>k VZV atd. Mimo firmu se při školení používají někdy počítače. U nás se jenom přitom promítá na plátno. Někdy je školení více za sebou. Školitelé z těch firem budou asi profíci. Na školení jezdíme městskou hromadnou dopravou nebo autem, jak kdo. Když tam přijdeme, tak máme na stole nějaké papíry, které se musejí vyplnit a jsou tam i další informace k tomu školení a poznámkový blok. Školí nás vždycky tak hodinu a půl a pak je přestávka zhruba na 5-10 minut. Kolem poledne je pauza na oběd a pak se to opakuje. Končí to ve 3, nebo ve 4. Jsou tam většinou do 20 lidí z různých firem, záleží o čem to školení je. Nevím, jaké metody školitelé používají a kolik to stojí. Většinou to platí firma.</p>	<p>hromadné akce pro zajištění dodatečné kvalifikace</p> <p>informování zaměstnanců na pracovišti</p>
Otázka	Jak se vyhodnocují vzdělávací akce v organizaci?	
Odpověď	<p>Vždy se nás ptají, jestli jsme všemu rozuměli, nechceme něco zopakovat a jestli se nám to líbilo. Když je to mimo firmu, tak se většinou vyplňuje nějaký formulář co se nám líbilo atd. Pokud někdo něčemu nerozumí, nebo dělá špatně, dostane instrukce, jak to udělat správně. To si myslím, že je vlastně nejlepší. Kolik co stálo nevím, takže nedokáži odpovědět, jestli se školení vyplatí. Všichni, co tam chodíme, mám většinou na to názor, že je to potřeba. Kdo se nechce školit, nebo je z toho ve špatné náladě, to je jeho věc. Většinou si tím sám zadělává na problémy.</p>	<p>jednoduché vyhodnocování formulářem spokojenosti</p> <p>praktické kurzy mají okamžitou zpětnou vazbu v práci</p>
Otázka	Konkrétní dojmy a pocity účastníka ze vzdělávací akce organizace? * toto téma je pouze pro sledovanou osobu v dané profesi	
Odpověď	<p>Co se týká mě, tak já chodím na školení celkem rád. Když je tam nějaké téma, které mě zajímá, nebo školitel umí dělat legraci, tak to je určitě lepší. Záleží také na kolektivu, jaký se sejde. U nás jsou školení většinou kratší a praktické. To se mi líbí nejvíce. Když so to člověk může hned vyzkoušet. Jestli jsem ty informace, co jsem dostal na školení někdy použil? Určitě! Alespoň z větší části. Některé samozřejmě nechcete, když se jedná o nějaké krizové situace, na které by měl být člověk připraven.</p>	<p>důležitá je kvalita lektorů a výuky</p> <p>behaviorální učení</p>

4.3 Souhrn informací z průzkumu

Práce s výsledky a výtah důležitých myšlenek

Po přepisu jednotlivých interview do výše uvedené podoby, jsem si pak ještě několikrát prošel nahrávky rozhovorů a zkusil si vypsát jejich nejdůležitější myšlenky. Porovnal je s mým shrnutím v přepisu. Zamýšlel jsem se nad tím, zdali jsem si tímto odpověděl na výzkumné otázky. A jestli nebudu potřebovat znovu kontaktovat účastníky a nějaké informace od nich doplnit. Zjistil jsem, že některé otázky účastníků byly zodpovězeny v jiných částech rozhovoru, takže bylo nutné se na všechny odpovědi dívat komplexně a hledat souvislosti. Dále jsem uvažoval, zdali vůbec na některé otázky, z hlediska nízké informovanosti konkrétních účastníků, má smysl se znovu vyptávat. Když jsem zjistil, že celkem vše důležité bylo vlastně zodpovězeno, přistoupil jsem k dalšímu kroku, strukturování výsledků výzkumu.

Struktura vzdělávání jednotlivých profesí

Na základě již vytvořeného přehledu okruhů mého zájmu k dané problematice, prostřednictvím čtyř základních procesů ve firemním vzdělávání a rozvoji jsem v těchto rovinách analyzoval odpovědi, abych získal syntézu důležitých dat a mohl je zařadit do jednotlivých přehledů struktury dat.

Řešení tedy bylo vytvořit jednoduchý přehled získaných informací, pomocí syntézy zobrazených výsledků. Každá profese má tak stejnou metodologii zápisu a zobrazuje jednotlivé profese, jejich základní vzdělávací aspekty v rámci okruhu zájmů mého výzkumu na získané poznatky. Navíc jsem poznatky pro jednoduchost začlenil do procesu vzdělávání a rozvoje prostřednictvím matice procesu vzdělávání a rozvoje.

Strukturu profilu vzdělávání a rozvoje každé profese jsem navrhl prostřednictvím jednoduché tabulky, zobrazující detaily poznatků z výzkumu, rozřazené do jednotlivých oblastí problematiky, kterou jsem doplnil o grafický prvek matice procesu vzdělávání daných profesí. Logickým výběrem, shody obou výpovědí osob ze stejného oboru, s přispěním metod indukce, jsem vyvodil výsledné poznatky. Ty jsem pak zařadil do přehledného profilu a graficky převedl do maticového designu, aby modelace vzdělávání a rozvoje dané profese ukazoval proces s jednotlivými charakteristikami.

Závěr

Vyhodnocení výzkumu

Můj výzkum se zakládal na analýze třech vybraných profesí, ve třech zvolených organizacích, podpořený výzkumnými otázkami, transformované do dotazů na šest účastníků výzkumného projektu kvalitativního průzkumu.

Potvrdilo se mi, že přístupy a východiska jsou diferencované podle jednotlivých profesí. Lze však najít společné znaky pro vzdělávání v podobě doplňování mezer, zejména v legislativní oblasti. Modely matice jsou společným znakem procesů, jejichž prvky jsou podobně koncipovány ve smyslu priorit a návazných procesů. Využíváním metod, forem a organizace jsou sice odlišné, avšak reflektují některé současné poznatky vědy o učení a vzdělávání. Téměř všichni využívají elektronické nástroje ve vzdělávání. Stejným znakem všech tří profesí jsou minimálně dva způsoby organizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zajišťované na pracovišti a organizované zakázkové kurzy s konkrétními zadáními nebo tematickým obsahem.

Jazykové kurzy nebo ICT již nejsou doménou školení ve firmách. Převládají kurzy k upevnění dovedností, kompetencí nebo osvojení si legislativních norem, což považují všichni respondenti za nutnou povinnost.

Předpoklad, že subjekty budou více využívat živější nebo aktivizující metody vzdělávání, jako jsou heuristické, empirické, problémové vyučování, anebo pracovní semináře /workshopy/, se nepotvrdily. Znají však mentoring, koučink, instruktáž, někteří i situační hry. Co však nejvíce využívají jsou metody praktické, jako je zkušenostní trénink s behaviorálními prvky a sdílení dobré praxe.

Nesprávně jsem se domníval, že alespoň nadnárodní korporace bude mít jasnou propracovanou a aplikovanou strategii a cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na všech pozicích. Překvapily mě však české subjekty, které mají na vzdělávání a rozvoj velice zajímavé funkční pohledy, i když teoretické poznatky vědy ve výzkumu firemního vzdělávání nejsou zrovna jejich doménou. Ani příliš nevyužívají analýzu vzdělávacích potřeb.

Zpětná vazba o průběhu a přínosu vzdělávání v organizacích není také zrovna silnou stránkou, která by byla hodnocena ekonomicky a dostala by tak větší náboj.

Učící se jedinec je však ve všech sledovaných profesích rozvíjen po stránkách kognitivních, činnostních a částečně i hodnotových.

Profil a matice profesního vzdělávání a rozvoje

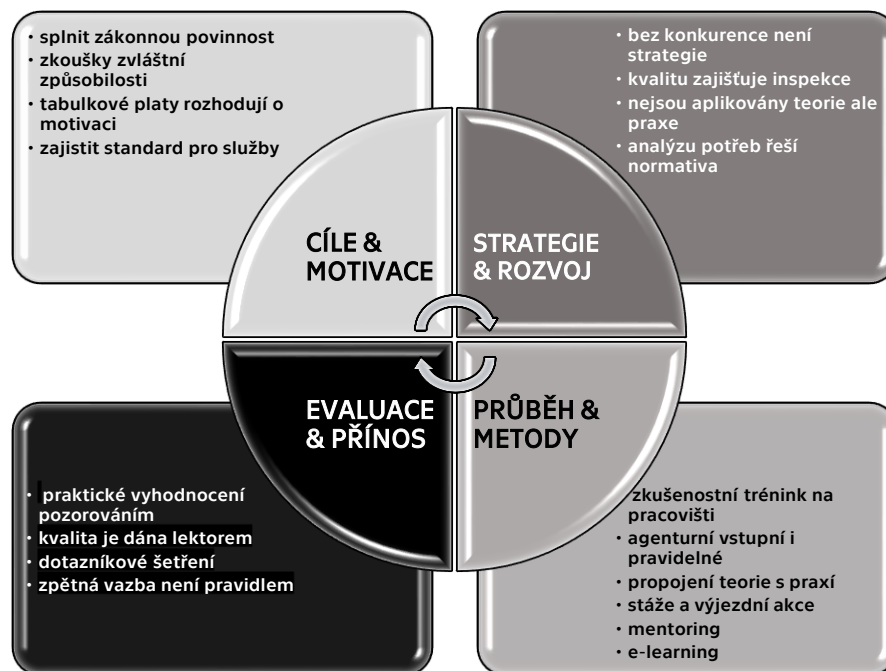
Druhým výstupem výzkumu je syntéza analýzy poznatků z kvalitativních rozhovorů do formy jakýchsi profilů vzdělávání a rozvoje jednotlivých zkoumaných profesí. Pro zjednodušení byly profily doplněné grafickým znázorněním v podobě matice procesu. Ta se stala základem pro všechny analyzované subjekty. Z důvodů zajištění relevantních a neovlivněných odpovědí respondentů jsem musel upravit podmínky pro jejich účast

v této studii tak, aby byly anonymní nejen jména osob, ale i subjektů pro které pracují. Myslím si, že jsem získal adekvátní informace, se kterými je možnost dále pracovat. Na dalších stránkách, v podobě obrázků matic a přehledu profilových souhrnů je výsledek mého výzkumu v oblasti vzdělávání a rozvoje profesí:

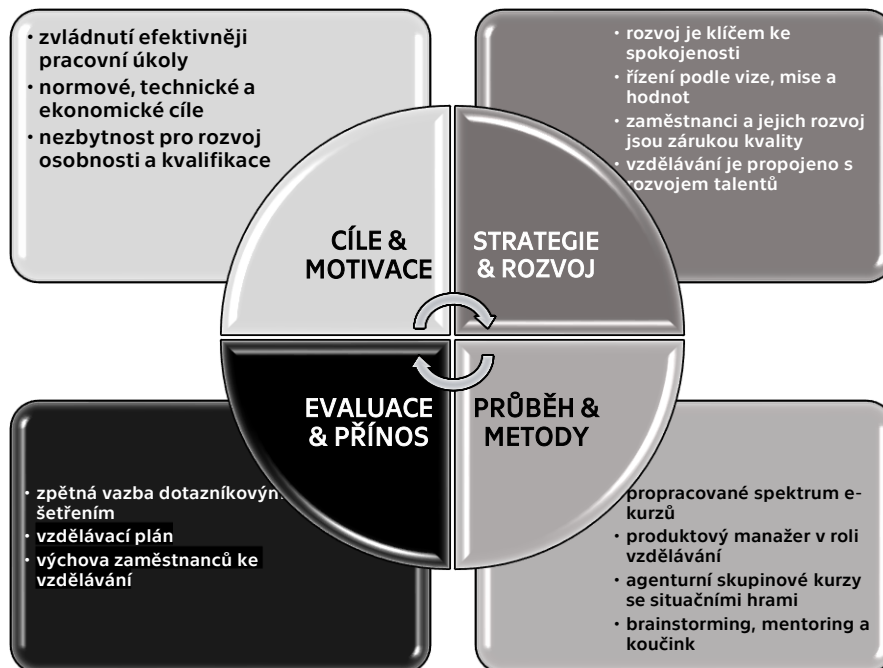
1. PRACOVNÍK SOCIÁLNÍCH SLUŽEB (viz Obrázek 7 a Tabulka 14)
2. LOGISTIK (viz Obrázek 8 a Tabulka 15)
3. DĚLNÍK PRO TŘÍDĚNÍ ODPADU (viz Obrázek 9 a Tabulka 15)

Na konci mojí závěrečné práce bych chtěl sdělit, že studium vzdělávání dospělých mě obohatilo o další poznatky v andragogice a získal jsem tak i zkušenosti s kvalitativním výzkumem. Pak jsem se setkal se zajímavými lidmi a celkově musím konstatovat, že jsem nečekal, jak rozvinutá je tato oblast vzdělávání. Jsem rád, že jsem si pro svojí bakalářskou práci vybral právě toto téma.

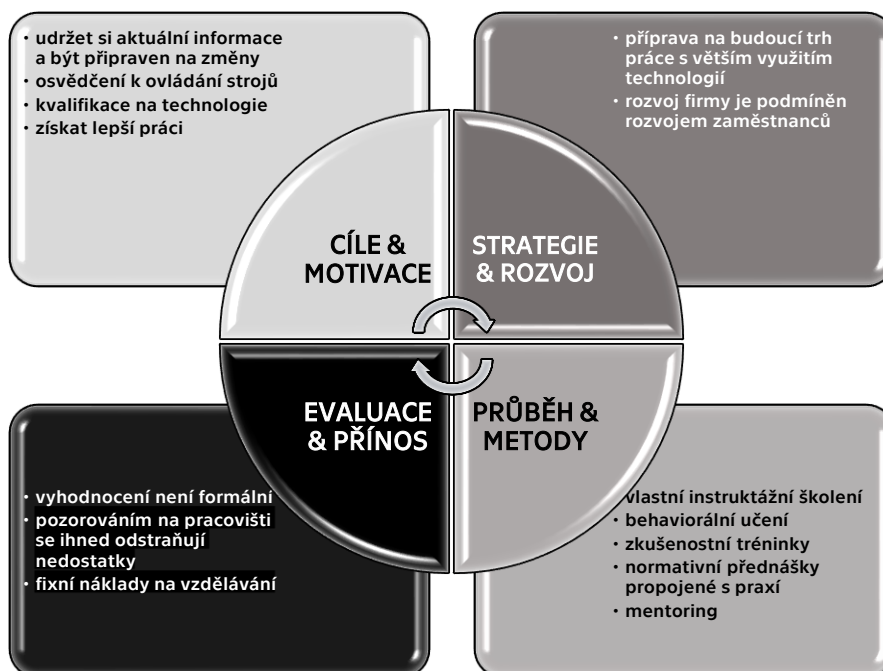
Obrázek 7: Matice vzdělávání a rozvoje profese PRACOVNÍK SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, zdroj: (Stára, 2022)



Obrázek 9: Matice vzdělávání a rozvoje profese LOGISTIK, zdroj: (Stára, 2022)



Obrázek 8: Matice vzdělávání a rozvoje profese DĚLNÍK PRO TRŘÍDĚNÍ ODPADU, zdroj: (Stára, 2022)



Tabulka 14: Profil vzdělávání a rozvoje PRACOVNÍKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ze souhrnného zpracování průzkumu č. 1, zdroj: (Stára, 2022)

		VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ DOSPĚLÝCH	
Maticeový prvek	Výzkum	Pracovník sociálních služeb	Výsledné poznatky
	Oblasti		
CÍLE & MOTIVACE	Důvody a motivace ke vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - povinnost se vzdělávat - zkoušky zvláštní způsobilosti - tabulkové platy rozhodují o motivaci 	<ul style="list-style-type: none"> - motivace k dalšímu vzdělávání je dána více povinnostmi v práci
	Legislativa a uznávání vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - vzdělávání na normativní podnět, zejména pro profesní způsobilosti - doplňování kvalifikaci 	<ul style="list-style-type: none"> - vzdělávání pro udržení práce nebo pro další rozvoj
STRATEGIE & ROZVOJ	Úkoly a cíle vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - zajistit standard pro služby 	
	Strategie rozvoje firmy	<ul style="list-style-type: none"> - není silné konkurenční prostředí pro důvody strategického rozvoje - kvalitu zaměstnanců podnětují e inspekce 	<ul style="list-style-type: none"> - strategie je vzdělávat podle zákonných potřeb - státní organizace si nekonkurují
	Teoretické poznatky ve strategii	<ul style="list-style-type: none"> - nejsou známy 	<ul style="list-style-type: none"> - nejsou známy, jako spíše praxe
	Vědecké zjišťovací metody	<ul style="list-style-type: none"> - analýza potřeb je formální stránkou 	<ul style="list-style-type: none"> - nejsou známy zjišťovací metody
	Planování vzdělávacích akcí	<ul style="list-style-type: none"> - princip plánování řeší poradny organizace 	<ul style="list-style-type: none"> - pokyny pro práci se vyřeší na schůzkách
	Rozvoji inovátorů - zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - inovace se přijímají a řeší na poradách 	<ul style="list-style-type: none"> - není znám
PRŮBEH & METODY	Kdo zajišťuje vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - diferenciací metodiky vzdělávání organizací dle rozpočtu - mezezy se řeší individuálně 	<ul style="list-style-type: none"> - agentury řeší teorii - praktické učení se děje na pracovišti
	Applikace metodiky ve vzdělávání	<p>Dva pilíře rozvoje a vzdělávání:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. bezvyhradně povinný 2. doporučený 	<ul style="list-style-type: none"> - zkušenosti, pravidelné kurzy, výjezdní akce
	Organizace vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - začtení je 18 měsíců - organizované kurzy - rozdělení na 3 moduly - vlastně školení - subpodavatelské e-learning a kurzy - stáže a výjezdní akce 	<ul style="list-style-type: none"> - organizované kurzy na objednávku organizace
	Metody, formy, prostředky vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - inštruktáž - zkusebnostní trénink - vizuální mediální prostředky - spojení teorie s praxí - mentoring - využívání e-learningu 	<ul style="list-style-type: none"> - inštruktáž - zkusebnostní trénink - frontální metody školení - mentoring
EVALUACE & PŘÍNOS	Vyhodnocování a evaluace vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - praktické vyhodnocení je nápravou nedostatků - dotazníkové šetření bez zpětné vazby organizací - kvalita je dána lektorem 	<ul style="list-style-type: none"> - vyhodnocování pouze pro vzdělávací organizaci - metody výuky a možná lektorů určují kvalitu
		<ul style="list-style-type: none"> - zkušenosti, pravidelné kurzy, výjezdní akce - pracovní zkušenosti - agenturní vstupní pravidelné - propojení teorie s praxí - stáže a výjezdní akce - mentoring - e-learning 	<ul style="list-style-type: none"> - praktické vyhodnocení pozorováním - kvalita je dána lektorem - dotazníkové šetření - zpětná vazba není pravidlem

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ DOSPĚLÝCH

Matkový prvek	Výzkum Oblasti	Profese: LOGISTIK	Výsledné poznatky
CÍLE & MOTIVACE	Důvody a motivace ke vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - držet krok s dobou - nezbytnost pro rozvoj osobnosti a kvalifikace 	zvládnutí efektivnější pracovní úkoly
	Legislativa a uznávání vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - celoživotní vzdělávání je vhodná strategie pro společnost a její další vývoj - splnění zákonných podmínek pro podnikání - normové, technické, ekonomické a hodnotové - udržení firemní kultury a zavádění inovací 	normové, technické a ekonomické cíle nezbytnost pro rozvoj osobnosti a kvalifikace
STRATEGIE & ROZVOJ	Úkoly a cíle vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - rozvoj je klíčem k obecné spokojenosti - zajištění kvality dalšího vzdělávání je nutnou podmínkou 	rozvoj je klíčem ke spokojenosti
	Strategie rozvoje firmy	<ul style="list-style-type: none"> - řízení podle vize, cílů a hodnot - znalost a efektivita je tahounem inovací - vzdělávání posouvá v kvalitě 	řízení podle vize, mise a hodnot
	Teoretické poznatky ve strategii	<ul style="list-style-type: none"> - sdílení informací a přání zaměstnance je zpětnou vazbou na potřeby 	zaměstnanec a jejich rozvoj jsou zárukou kvality rozvojem talentů
	Vědecké zjišťovací metody	<ul style="list-style-type: none"> - business plán zahrnuje vzdělávací akce 	
	Plánování vzdělávacích akcí	<ul style="list-style-type: none"> - je uplatňován systém talent managementu - manažerů uplatňují Paretoův princip řízení lidí - převažují individuální e-kurzy s velmi propracovaným systémem učení - skupinové vzdělávání ve sdílení problematiky - agenturní někdy navazující kurzy jsou výjimečné 	<ul style="list-style-type: none"> - zčásti firma - sdílené elektronické kurzy (asi dodavatelství) - agenturní kurzy
PRŮBEH & METODY	Rozvoj Inovátorů - zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - individuální a časově flexibilní e-kurzy - standardní hromadné kurzy mají rozvrh a cíle 	průpracované spektrum e-kurzů nebo mini školení formou přednášek
	Kdo zajišťuje vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - napojení vedoucích pozic na vzdělávání - skupinové učení - agenturní někdy navazující kurzy jsou výjimečné 	agenturní skupinové kurzy se situčními hrani
	Applikace metodiky ve vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - individuální a časově flexibilní e-kurzy - standardní hromadné kurzy mají rozvrh a cíle 	bráinstorming, mentoring a koučink
	Organizace vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - napojení vedoucích pozic na vzdělávání - skupinové učení - agenturní někdy navazující kurzy jsou výjimečné 	bráinstorming, mentoring a koučink
Metody, formy, prostředky vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - koučování i mentorování je povinné pro manažery - v komunikaci ve sdílení nápadů a dobré praxe se uplatňují metody učení (brainstorming) 	<ul style="list-style-type: none"> - situční hry uplatňují agenturní - brainstorming, mentoring, koučink 	
EVALUACE & PŘÍNOS	Vyhodnocování a evaluace vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - dotazníkové řešení a zpětná vazba ve sdílení - vzdělávací plán na základě analýzy poznatků - výchozí zaměstnanců ke vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> - zpětná vazba dotazníkovým šetřením - vzdělávací plán - výchozí zaměstnanců ke vzdělávání

Tabulka 15: Profil vzdělávání a rozvoje LOGISTIKA ze souhrnného zpracování průzkumu č. 2, zdroj: (Stára, 2022)

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ DOSPĚLÝCH

Maticový prvek	Výzkum	Oblasti	Profese:	DĚLNÍK PRO TRÍDĚNÍ ODPADŮ	Výsledné poznatky	
CÍLE & MOTIVACE	Důvody a motivace ke vzdělávání	- udržet si aktuální informace a být včas připraven na změny - ekonomické a normativní důvody - vnitřní motivace je efektivnější	- zvýšení kvalifikačním osvědčením - lepší práce je přes další vzdělávání		osvědčení k ovládnutí stroje kvalifikace na technologii získat lepší práci	
		Legislativa a uznávání vzdělávání	- uznávané zkoušky na činnost obsluhy - technologický rozvoj si stejnou měrou žádá i podporu ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	- uznání zkoušek na stroje a zařízení		
STRATEGIE & ROZVOJ	Úkoly a cíle vzdělávání	- odlišné cíle na základě důvodů ke vzdělávání	- cílem je certifikát a naučit se ovládat stroje			
		Strategie rozvoje firmy	- rozvojový plán podnikatele počítá se vzděláváním zaměstnanců na nové technologie - produktivitu lidské práce podporí technologie - více budoucnosti specializovaných zaměstnanců	- dodržovat zákonné normy - vzdělanější zaměstnanec umí ovládat technologii což je přínosem - strategie zaměstnaně na získání a udržení možnosti podnikání	připrava na budoucích práce s větším využitím technologií rozvoj firmy je podříčen rozvojem zaměstnanců	
		Teoretické poznatky ve strategii	- vědecké metody učení musí zefektivnit pro budoucnost	-		
		Vědecké zjišťovací metody	- analýza vzdělávacích potřeb je zčásti řešena dodavatelsky - plánováním nákupů nových technologií nebo na základě informací odborné firmy - nejvyšší pozice má možnost rozvoje k dalším činnostem	-		
		Plánování vzdělávacích akcí	- nejvyšší pozice má možnost rozvoje k dalším činnostem	- manažerů jsou zároven inovátory		
PRŮBĚH & METODY	Rozvoj inovátorů - zaměstnanců	Kdo zajišťuje vzdělávání	- za školení zkušenými a oprávněnými zaměstnanci - specializované činnosti obsluhy provádí agentura - přepis a informace k nim zajišťuje odborná firma	- zaměstnanci - školitelé jiných firem	vlastní/instrukční školení behaviorální učení zkusovostní tréninky normativní přednášky propojenou s praxí mentoring	
		Applikace metodiky ve vzdělávání	- aplikace praktické metodiky pro zvýšení efektivity a kompetencí pro možnou rychlou změnu v pracovní činnosti	- více praktických metod na úkor teorie / behaviorální učení		
		Organizace vzdělávání	- instruktáž pedagogicky mřímké vzdělávacích zaměstnanců - agenturní norma tvrní přednášky se zkusebnostními tréninky	- zaměstnanci - hrmatné agenturní kurzy BOZP a PO - individuální nebo skupinové kvalifikační školení		
		Metody, formy, prostředky vzdělávání	- zaškolení propojené teorie s praxí - nefunkční vzdělávání se řeší jeho opakováním, popř. využitím jiných metod, jestliže je to možné - mentoring je uplatňován, koučink nikoliv	- instruktážní školení - úzké propojení teorie s praxí - mentoring		
EVALUACE & PŘÍNOS	Vyhodnocování a evaluace vzdělávání	- vyhodnocení je okamžitě vidět v praxi - fixní náklady na osvědčení a periodické zajišťování normativního školení - nejvyšší pozice má možnost rozvoje k dalším činnostem - přínos vzdělávání nevyšší	- důležitá je kvalita lektorů a výuky	vyhodnocení není formální pozorováním na pracovišti se ihned odstraňují nedostatky fixní náklady na vzdělávání		

Tabulka 16: Profil vzdělávání a rozvoje DĚLNÍKA PRO TRÍDĚNÍ ODPADŮ ze souhrnného zpracování průzkumu č. 3, zdroj: (Stára, 2022)

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 197 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:72a97b90-0452-11e9-a5a4-005056827e52>
- BARTÁK, Jan, 2003. *Základní kniha lektora/trenéra*. I. vydání. Praha: Votobia, 222 s. Institut mediální komunikace. ISBN 80-7220-158-1. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:df618a80-c17a-11e4-9541-005056827e51>
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 288 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0358-7. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:0b1ba030-1b9f-11e8-bdb0-005056827e51>
- DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, 2007. *Evaluce ve vzdělávání dospělých*. Olomouc, 142 s. Rigorózní práce. Filozofická fakulta.
- HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 407 s. ISBN 80-7367-040-2. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:5a52da20-77ea-11e5-9690-005056827e51>
- HYKLÍK, František a Věra KNĚŽŮ, 1969. *Základy pedagogiky dospělých*. 1. vyd. Univerzita Karlova. Praha: Státní pedagogické nakladatelství (SPN), 83 s. Učební texty vysokých škol.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-032-5.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN isbn80-7226-657-8.
- KOŤA, J., 2014. *Úvaha o vztahu filosofie, teorie výchovy a dalších vědních oborů v české pedagogické vědě*: In: JEDLIČKA, R. (ed.) *Teorie výchovy - tradice, současnost, perspektivy*. Praha: Karolinum, 49-84 s. ISBN 978-80-246-2412-9.

- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC, 2003. *Výukové metody*. 1. vyd. Brno: Paido, 219 s. ISBN 80-7315-039-5.
- MERTENS, Dieter, 1973. Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: (MittAB)*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7(1), 36-43. Dostupné z: doi:https://doku.iab.de/mittab/1974/1974_1__MittAB__Mertens.pdf
- MUŽÍK, Jaroslav, 1998. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
- MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 264 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679: o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů*, 2016. In: . Brusel: EU.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:13167270-e446-11e5-8d5f-005056827e51>
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.
- PRŮCHA, Jan, 2015. *Česká vzdělanost: multidisciplinární pohled na fenomén národní kultury*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 208 s. ISBN 978-80-7478-675-4.
- PŮBALOVÁ, Božena, 2016. *Vzdělávání dospělých: výsledky ze šetření AES* [online]. In: . ČSÚ [cit. 2022-06-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-dospelych-v-ceske-republice-2016>
- RAIS, Hynek, 2004. *Jak si správně vybrat* [online]. In: . InSite s.r.o. [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: http://www.hr-zive.cz/data/2004-12-02/hynek_rais.ppt
- Sdělení č. 106/2006 Sb.: Sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí o závaznosti kolektivní smlouvy vyššího stupně*, 2006. Praha: PS. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=106&r=2006>
- SKALKOVÁ, Jarmila, 1999. *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 292 s. ISBN 80-85866-33-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2013. *Personální andragogika v systému edukačních věd* [online]. SK: Prešov: [online] [cit. 2022-05-31]. Dostupné z: <https://www.pulib.sk/web/pdf/web/viewer.html?file=/web/kniznica/elpub/dokument/Lukac1/subor/9788055508252.pdf>
- VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 319 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. První vydání. Praha: Česká andragogická společnost, z.s. ISBN 978-80-907809-1-0.

Zákon č. 101/2000 Sb.: o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, 2000. Praha: PS.

Zákon č. 108/2006 Sb., 2006. Praha: PS. Dostupné také z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/print/cs/2006-108/zneni-20220201.htm?sil=1>

Zákon č. 111/1998 Sb.: o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: . Parlament ČR.

Zákon č. 262/2006 Sb.: zákoník práce, 2006. Praha: PS. Dostupné také z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/print/cs/2006-262/zneni-20220101.htm?sil=1>

Zákon č. 561/2004 Sb.: o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: . Parlament ČR.

Zákoník práce: úplné znění zákona č. 262/2006 Sb, 2007. 1. vyd. Praha: Armex. Edice kapesních zákonů. ISBN 978-80-86795-44-7.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Diagram předpokladu profesního vzdělávání dospělých u třech vybraných profesí, zdroj: (Stára, 2022).....	7
Obrázek 2: Analýza potřeb vzdělávání - oblasti a metody, zdroj: (Armstrong, 2015)...	17
Obrázek 3: Mezera ve vzdělání, zdroj: (Armstrong, 2015).....	18
Obrázek 4: Perspektiva učení a růst, zdroj: (Košťan, 2002)	19
Obrázek 5: Příklad strategické mapy, zdroj: (Košťan, 2002)	19
Obrázek 6: Model vztahu prvků výzkumného projektu , zdroj: (Hendl, 2005, s. 146)	37
Obrázek 7: Matice vzdělávání a rozvoje profese PRÁCOVNÍK SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, zdroj: (Stára, 2022)	65
Obrázek 8: Matice vzdělávání a rozvoje profese DĚLNÍK PRO TŘÍDĚNÍ ODPADU, zdroj: (Stára, 2022)	66
Obrázek 9: Matice vzdělávání a rozvoje profese LOGISTIK, zdroj: (Stára, 2022).....	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Účast v neformálním vzdělávání. zdroj: ČSÚ (Půbalová, 2016).	13
Tabulka 2: Časový plán, zdroj: (Bartoňková, 2010).....	29
Tabulka 3: Příklad plánování vzdělávací akce, pouze její část do zahájení; zdroj: (Bartoňková, 2010)	30
Tabulka 4: Přístupy k evaluaci vzdělávání, zdroj: (Dvořáková, 2007)	32
Tabulka 5: GANNT diagram časového rozvržení projektu, zdroj: (Stára, 2022)	37
Tabulka 6: Přehled subjektů zkoumání, zdroj: (Stára, 2022)	38
Tabulka 7: Přehled výzkumných otázek a dotazů na účastníky, zdroj: (Stára, 2022)	39
Tabulka 8: Rozhovor s účastníkem: Ředitel sociálních služeb, zdroj: výzkum.....	43
Tabulka 9: Rozhovor s účastníkem: Pracovník sociálních služeb, zdroj: výzkum	46
Tabulka 10: Rozhovor s účastníkem: Ředitel správy vozového parku, zdroj: výzkum..	49
Tabulka 11: Rozhovor s účastníkem: Logistik, zdroj: výzkum	53
Tabulka 12: Rozhovor s účastníkem: Jednatel firmy podnikající ve sběru a úpravě odpadů, zdroj: výzkum	56
Tabulka 13: Rozhovor s účastníkem: Dělník pro třídění odpadu, zdroj: výzkum	60
Tabulka 14: Profil vzdělávání a rozvoje PRACOVNÍKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ze souhrnného zpracování průzkumu č. 1, zdroj: (Stára, 2022).....	67
Tabulka 15: Profil vzdělávání a rozvoje LOGISTIKA ze souhrnného zpracování průzkumu č. 2,.....	68
Tabulka 16: Profil vzdělávání a rozvoje DĚLNÍKA PRO TŘÍDĚNÍ ODPADŮ ze souhrnného zpracování průzkumu č. 3, zdroj: (Stára, 2022).....	69

Seznam příloh

Příloha 1: VZOR - Informované poučení a souhlas účastníka studie	77
--	----

Evidence vypůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Vzor citace:

„STÁRA, Michal. *Vzdělávání a rozvoj dospělých*. Praha, 2022. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií. Bakalářská práce. Vedoucí práce prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA“

Jméno a příjmení: Michal Stára

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis

Informované poučení a souhlas účastníka studie

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv a nařízením Evropské Unie č. 2016/679, rovněž zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, také dalšími obecně závaznými právními předpisy, Vás tímto žádám o vyslovení vašeho souhlasu s Vaší účastí na studii, přičemž tento dokument a získaná data budou součástí závěrečné bakalářské práce na téma Vzdelávání a rozvoj dospělých, které zpracovávám v rámci studia 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií při Českém vysokém učení technickém v Praze v roce 2022.

Podmínky projektu vzhledem k převzatým informacím a poučení účastníka, jako i závazek předkladatele projektu jsou následující:

Průběh projektu

Průzkum bude probíhat v červenci a srpnu 2022 na předem domluveném místě v Praze.

Cíl studie

Cílem projektu je získat poznatky z praxe v oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje dospělých. K tomu je zvolena metoda kvalitativního průzkumu, založená na principu rozhovoru s několika účastníky třech zvolených profesí, v několika fázích a různých časových odstupech.

Časová náročnost

Účastníci se budou dotazováni ve dvou až třech časových úsecích po max. hodinovém rozhovoru s předkladatelem projektu.

Zaměření otázek

Otázky pokládané účastníkům studie budou ryze profesního charakteru, s možností vyjádření osobního názoru zúčastněného.

Publikování práce

Všechny rozhovory s účastníky studie se budou publikovat v rámci Národního úložiště šedé literatury <https://nysl.cz/>, repositáře VŠ <https://theses.cz/> a repositáře ČVUT <https://dspace.cvut.cz/> aj.

Shromažďování a zpracování dat

Všechny rozhovory mohou být nahrávány s následným písemným zpracováním. Všichni účastníci budou seznámeni s obsahem jejich zpracovaného rozhovoru. Předkladatel projektu se v maximální možné míře zavazuje zajistit, aby získaná data nebyla zneužita. Nahrané rozhovory po přepisu se zavazuje předkladatel projektu smazat.

Poučení a souhlas

Rozhovory budou výše uvedeným způsobem zveřejněny, pokud zde účastník vysloví souhlas dobrovolně, svobodně a bez nátlaku. Účastník má právo v jakékoliv fázi projektu odvolat svůj souhlas vyjádřený tímto dokumentem až do jeho zveřejnění.

Bezplatná účast

Účastník bude participující na projektu výše uvedeným způsobem bez nároku na honorář, ani ho nebude na předkladateli projektu nikdy požadovat.

V Praze dne _____

Tímto stvrzuji souhlas:

Podpis účastníka č. _____

Tímto se zavazuji:

Podpis předkladatele projektu