



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Návrh na zlepšení efektivity zákonných školení ve stavební
firmě**

**Improving the effectivity of statutory training in a construction
company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Emrová

Pavλίna Schneiderová

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Pavlína Schneiderová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Návrh na zlepšení efektivity zákonných školení ve stavební firmě

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Improving the effectivity of statutory training in a
construction company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na zákonná školení.
- Proveďte průzkum efektivity zákonných školení ve stavební firmě pomocí dotazníkového šetření, pozorování průběhu školení a rozhovoru s nadřazeným účastníkem kurzu.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením a vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zlepšení efektivity zákonných školení pro útvar vzdělávání ve stavební firmě.

Vzor citačního záznamu

SCHNEIDEROVÁ, Pavlína. *Návrh na zlepšení efektivity zákonných školení ve stavební firmě*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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

podpis:.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za cenné rady, podmětné připomínky a čas, který mi při zpracování bakalářské práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat společnosti, která mi umožnila, přístup k interním dokumentům a vyšla mi vstříc při vypracování šetření.

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je vytvořit návrh na zefektivnění vzdělávacího programu Jeřábek a vazač. Teoretická část práce se zaměřuje na představení problematiky, která se k vzdělávání zaměstnanců váže. Hlavně tedy na samotný systém vzdělávání. V části praktické je popisován systém vzdělávání zaměstnanců v konkrétním podniku a samotné šetření, které bylo ve firmě prováděno za účelem zjištění stávající situace a způsobu průběhu vzdělávacích programů. K prováděnému šetření byly použity výzkumné metody, jako je dotazování, pozorování, analýza interních dokumentů a rozhovor.

Klíčová slova

Vzdělávání zaměstnanců, systém vzdělávání, zákonná školení, podnikové vzdělávání, Kirkpatrickův model, formy vzdělávání

Abstract

The aim of this theses is to draft a project for improving the effectiveness of the Jerabnik and Vazac training and development programme. The theoretical part of this paper concentrates on a description of the training and development system. The practical part focuses on the training and development programme in a specific company and the research that was conducted therein. The goal of the research was to map the current development processes. The research was conducted using methods such as questioning, observing, internal document analysis and interview.

Key words

Employee development, training and development programme, required training, workplace training, Kirkpatrick model, learning methods

ÚVOD.....	3
1 Vzdělávání a základní terminologie.....	4
1.1 Podnikové vzdělávání.....	6
1.2 Zařazení vzdělávání do konceptu personálních činností.....	7
1.3 Motivace ke vzdělávání a učení se.....	9
1.4 Zákonná úprava vzdělávání zaměstnanců.....	10
2 Fáze vzdělávání pracovníků.....	11
2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	11
2.2 Plánování vzdělávání.....	14
2.3 Realizace vzdělávání.....	16
2.5 Vyhodnocení vzdělávání.....	19
2.6 Kirkpatrickův model.....	21
3 Vzdělávání zaměstnanců v podniku.....	25
3.1 Charakteristika a představení podniku.....	25
3.2 Systém vzdělávání.....	26
3.3 Vzdělávací proces ve firmě Tunel.....	27
3.4 Cíl, metodika a výzkumné otázky.....	32
3.5 Vyhodnocení výzkumu.....	34
3.6 Shrnutí výzkumné části.....	47
3.7 Návrh na zlepšení efektivnosti vzdělávacích programů.....	49
Závěr.....	50
Seznam použité literatury.....	52
Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	54
Seznam příloh.....	55

Úvod

Vzdělávání je nikdy nekončící celoživotní proces každého jedince, kdy se učíme z každodenních skutečností. Patří mezi nejdůležitější činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. V dnešní nestálé době, pro kterou je typická rychlost změn a velká konkurence, je nutné, aby firma pečovala o své zaměstnance, protože bez nich nemá šanci na vybraném trhu uspět. Pro dnešní moderní svět je příznačný velmi rychlý vývoj technologie, techniky a informačních technologií. Zaměstnanci si v této těžké době nevystačí s vědomostmi, které nabyli během školní docházky, ale celoživotní vzdělávání je nutností dnešní doby. Pokud chce člověk být zaměstnaný, je nutné, aby neustále rozšiřoval a prohluboval své dovednosti, schopnosti, zkušenosti a znalosti, čímž si zvyšuje i svůj potenciál. S tím mu pomáhá právě samotný podnik, který potřebuje kvalifikované lidské zdroje k tomu, aby byl schopný uspět na dnešním náročném trhu. Firma se tedy sama snaží řídit co nejlépe svůj lidský kapitál, protože jen ten pracovník, který dobře odvádí svou práci, je pro firmu přínosem. Velmi důležité je, aby firma měla dobře nastavený systém vzdělávání, jen tak bude vzdělávání efektivní a přínosem pro organizaci.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou vysvětleny základní pojmy v oblasti vzdělávání zaměstnanců, dále pak bude vzdělávání zařazeno do konceptu personálních činností a podrobněji se zaměříme na samotný systém vzdělávání zaměstnanců. Praktická část práce obsahuje průzkum, který byl prováděn ve stavební firmě Tunel. K práci byly využity tyto výzkumné metody: pozorování, polo strukturovaný rozhovor, dotazníkové šetření a analýza interních dokumentů. Cílem této práce je navrhnout způsob zefektivnění zákonného školení zaměstnanců, konkrétně kvalifikačního kurzu Jeřábek a vazač.

1 Vzdělávání a základní terminologie

V dnešní době je vzdělávání dospělých nedílnou součástí většiny pracovních pozic. Nároky na znalosti a dovednosti pracovníka v dnešním moderním světě se neustále mění. Proto je nutné tyto schopnosti, znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Po ukončení školní docházky je většina vzdělávání prováděna právě ve firmě, kde daný člověk právě pracuje (Koubek, 2007 s. 252).

„Celoživotní učení je v dnešní době vnímáno jako nezbytný proces vedoucí k aktivní zaměstnanosti a uplatnění jedince na trhu práce. Zásady celoživotního učení byly ve vyspělých zemích přijaty v rovině politické“ (Veteška 2008, s. 13).

Při učení dospělých je situace složitější, než situace ve školách. Vzdělávání dospělých je v dnešní moderní společnosti založeno na rovnocenném partnerství mezi lektorem a žákem. Učitel spolupracuje s dospělými na dosažení cílů vzdělávání. Bohužel je vzdělávání dospělých stále častěji jen byznysem, proto je potřeba vybrat si takový způsob a takové lektory, aby byly splněny požadované cíle vzdělávání a nedocházelo jen k plýtvání financemi a časem. *„Vzdělání bývá primárně zaměřeno na přímou kultivaci znalostí nebo dovedností. Pokud mění i postoje vzdělávaného člověka, což se často požaduje, činí se tak spíše nepřímo, tedy spolu s nabízením určitých znalostí a dovedností“* (Plamínek, 2014, s. 11,32).

Veteška (2008) uvádí, že vzdělání lze obecně definovat jako proces, při kterém si prostřednictvím učení jedinec osvojuje množinu poznatků a činností, kterou poté uvnitř zpracováním tedy učením přetváří na vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky (Veteška, 2008, s. 19).

Lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k výkonu, tedy k vykonávání práce. Ten je potřeba rozvíjet právě vzděláváním (Plamínek, 2014, s. 19).

Podnikatelé, ale i všeobecně lidé si postupně začínají uvědomovat, že hodnota firmy spočívá v tom, jaké mozky firma zaměstnává, a jak moc je dokáže využívat. Je tu určité spojení s motivací, čím lepší podmínky firma vytvoří pro rozvoj a vzdělávání svého mozku, tím větší má šanci, že uspěje v konkurenčním prostředí trhu a udrží si své zaměstnance (Barták, 2007, s. 9).

Pojem, který zaštiťuje vzdělávání zaměstnanců je andragogika. *„Andragogika je vědní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých“* (Beneš, 2008, s. 11).

Se vzděláváním úzce souvisí učení a rozvoj zaměstnanců. Učení je proces, při kterém rozvíjíme nebo získáváme znalosti, dovednosti, porozumění, změny chování, sociální a emoční kompetence, například sebedůvěru a změny postojů. Při učení hrají důležitou roli hlavně vlastnosti, které jedinec získal v minulosti například sociální dovednosti, interakce s ostatními lidmi, postoje, zkušenosti a jiné (Barták, 2007, s. 12).

Rozdíl mezi učením a vzděláváním je v tom, že učení je proces, při kterém osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Kdežto vzdělávání je jedním z možností, kterou organizace využívá za účelem podpory učení v organizaci (Pedler a kol. in Armstrong, 2007, s. 453).

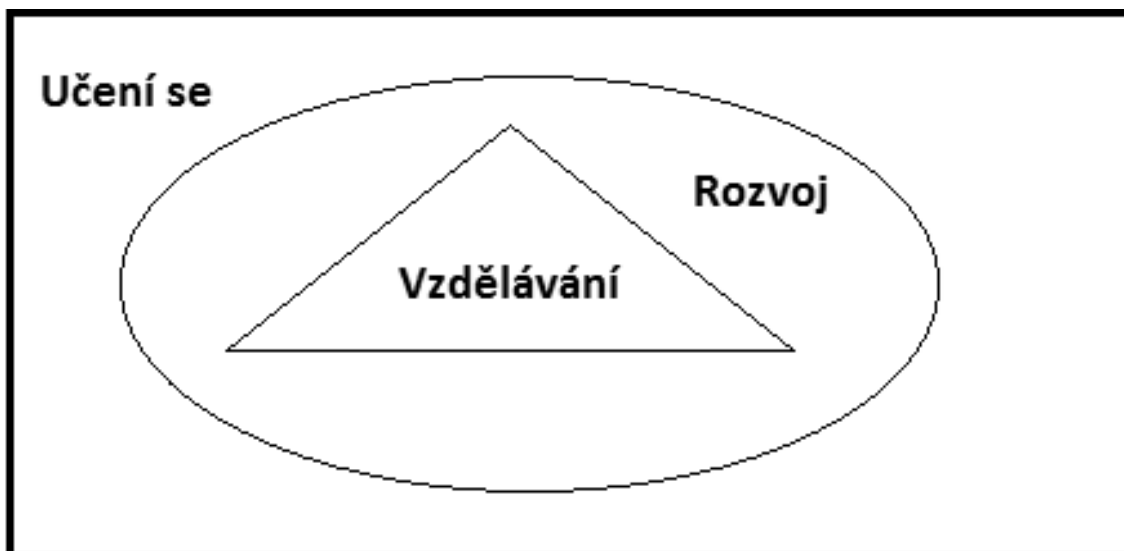
Rozvoj zaměstnanců je soubor aktivit, které jsou zaměřené na zvýšení potenciálu jednotlivce. Je to trvalý proces, který probíhá celý aktivní život člověka. Tento proces zahrnuje vzdělávání, růst a změny (Barták, 2007, s. 11).

„Rozvíjíme zaměstnance s vysokým potenciálem proto, abychom podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti“ (Bartoňková, 2010 s. 17).

Tureckiová (2009) poukazuje na to, že je stále častěji kladena důležitost rozvoji potenciálu zaměstnanců, dále je pak kladen důraz na uplatnění získaných znalostí a dovedností ve výsledcích pracovních činností a v pracovním jednání. Tohoto je dosahováno pomocí systému firemního vzdělávání (Tureckiová, 2009, s. 31).

Rozvoj zaměstnanců zahrnuje tedy samotné vzdělávání a aktivity spojené s tím. Harrisonová (2007) definuje rozvoj jako *„vzdělávací zážitky jakéhokoli druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k dlouhověkosti“* (Harrisonová in Armstrong, 2007, s. 470).

Na schématu je vidět, jak Hroník (2007) vysvětluje vztah mezi vzděláváním, rozvojem a učením. Vzdělávání je součástí rozvoje, tedy v rámci nějakého osobního rozvoje dochází ke vzdělávání a jakékoli vzdělávání vede k osobnímu rozvoji. Nad rozvojem a vzděláváním stojí samotné učení se.



Obrázek 1- Vztah mezi vzděláváním rozvojem a učením se (Zdroj: autor na základě Hroník, 2007 s. 31).

1.1 Podnikové vzdělávání

„Firemní neboli podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak vzdělávání mimo podnik. Jde o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí včetně motivace zaměstnanců“ (Bartoňková, 2010, s. 16).

Podnikovým vzděláváním je označován soubor vzdělávacích činností, které zajišťuje firma za účelem doplnit kvalifikační strukturu zaměstnanců a zlikvidovat tak časté negativní rozdíly mezi jejich aktuální způsobilostí a požadavky na dané pracovní místo (Tureckiová, 2009, s. 79).

Tureckiová (2009) ve své publikaci poukazuje existenci vývojových úrovní podnikového vzdělávání. Těmi jsou nesystematické firemní vzdělávání, kde je poskytováno pouze nahodilé vzdělávání pracovníků. Cílem vzdělávání na této úrovni je dodržet legislativní podmínky v oblasti zaměstnávání. Druhou úrovní je systematické vzdělávání dle schváleného plánu. V této úrovni je vzdělávání prováděno systematicky, dle předem připraveného plánu, který vznikl z analýzy vzdělávacích potřeb.

Poslední, třetí úroveň, je systém firemního vzdělávání kombinující plánované a aktuálně zařazované rozvojové aktivity. Na této úrovni dochází k propojování systematického plánování, provádění a vyhodnocování vzdělávacích aktivit se vzděláváním „just in time“, to je dle definované potřeby a aktuálně zařazovanými vzdělávacími aktivitami (Tureckiová, 2009, s. 86-88).

Bartoňková (2010) píše o takzvané koncepci firemního vzdělávání, která má za úkol určit základní smysl vzdělávání, jeho pojetí, postavení v organizaci, určení cílů a také funkcí. Koncepce vzdělávání má také za úkol definovat, jak se firemní vzdělávání začlení do systému řízení lidských zdrojů. Vytvoření koncepce firemního vzdělávání má určité kroky, kterými jsou dopodrobna zpracované popisy veškerých pracovních činností, které se ve firmě vykonávají. V těchto popisech jsou obsaženy údaje o kompetencích, odpovědnosti i informace o nadřazenosti anebo naopak podřízenosti určitého pracovního místa. Dalším krokem je zpracování kvalifikačních požadavků k určité pracovní činnosti. Dále ověření způsobilosti, určení vnitřních pravidel, jako je financování, organizace, kooperace a další. Posledním krokem je spolupráce s dalšími institucemi, například zprostředkování lektorů (Bartoňková, 2010, s. 109).

1.2 Zařazení vzdělávání do konceptu personálních činností

Firemní vzdělávání je jednou z personálních činností. Souvisí s plánováním lidských zdrojů, s rozvojem, výběrem pracovníků, náborem nových zaměstnanců. Je součástí opatření, která se týká fluktuace. Je součástí plánování kariér a personálního poradenství, může být součástí odměňování a hodnocení výkonu a v neposlední řadě pak přispívá k efektivitě právě samotného vzdělávání (Bartoňková, 2010 s. 20).

Vzdělávání zaměstnanců jako jedna z personálních činností zahrnuje tyto aktivity:

- Rozvíjení pracovních schopností
- Zvyšování použitelnosti zaměstnanců - aby zvládali znalosti a dovednosti nezbytné pro vykonávání jiných pracovních míst. Tím se rozšiřují pracovní schopnosti.
- Rekvalifikační procesy – pomoc pro pracovníky, které organizace zrovna nepotřebuje na dané pozici, ale mají pro ně místo na jiné pracovní pozici. Asimilace pracovních schopností nových zaměstnanců konkrétním potřebám

určitého pracovního místa, využívané technologie a technice, způsobu práce v organizaci a jiné.

- Formování osobnosti zaměstnance – tedy vlastnosti, které hrají důležitou roli v mezilidských vztazích

(Koubek, 2007, s. 253).

O tom, zda bude vzdělávání úspěšné, rozhodují čtyři zásadní faktory. Pokud jeden z těchto čtyř faktorů vypadne nebo nefunguje, je vzdělávání neúspěšné. Prvním je **obsah výuky** a to, do jaké míry je užitečný. Jak **efektivní je způsob vzdělávání**, je další faktor. Ve vzdělávání nesmíme zapomínat na **lidi**, a to na všechny, kteří se okolo vzdělávání vyskytují. Jsou to učitelé, kteří usnadňují vzdělávání, ale také nejvíce ovlivňují. Prvotní roli ve vzdělávání hrají zadavatelé. Čtvrtý faktor, který ovlivňuje vzdělávání je **smysl a kontext**, tedy to, proč se chceme nebo musíme učit a užitek, který očekáváme (Plamínek, 2014, s. 11).

Vzdělávání je určitý proces, kdy v rámci tohoto procesu osoba nabývá a rozvíjí nové znalosti, schopnosti, postoje a dovednosti. Máme čtyři typy vzdělávání. Prvním je **instrumentální** vzdělávání, které má za úkol určit, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje vzdělávání při výkonu práce. **Poznávací** vzdělávání má za úkol zlepšení znalostí a pochopení věci. **Citové** vzdělávání formuje postoje a pocity. **Sebereflektující** vzdělávání formuje nové vzorce nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváří nové znalosti (Harrisonová in Armstrong, 2007, s. 461).

V rámci systematického vzdělávání pracovníků jsou důležité identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání (Koubek, 2007, s. 261).

Ve firemním vzdělávání je častý outsourcing vzdělávacích aktivit, to znamená „vyčlenění činností mimo podnik a jejich převedení na jinou osobu“. Firmy tuto službu často využívají, hlavně v případech, kdy je subdodávka levnější než vlastní služba (Bartoňková, 2010 s. 21).

1.3 Motivace ke vzdělávání a učení se

Na vzdělávání se můžeme dívat i z pohledu energie účastníků, kterou do vzdělávání oni sami vloží. Proto je nejdůležitější dovedností správně zvolit poměr mezi třemi složkami vzdělávání, což jsou poučení, zábava a právě motivace (Plamínek, 2014, s. 190).

Lidé, tedy pracovníci, musí být neustále motivováni se vzdělávat. Měli by vědět, že svoji nynější úroveň dovedností, znalostí a schopností, je třeba stále rozvíjet a zlepšovat, aby byli schopni vykonávat svou práci a plnili požadavky s ní spjaté. Musejí mít naprosto jasnou představu, jak by se měli chovat. Aby zaměstnanci mohli být motivováni, musejí si sami ve vzdělávání nalézt smysl a uspokojení, protože i nejlepší vzdělávací programy mohou selhat, pokud je zaměstnanci nepovažují za potřebné (Armstrong, 2007, s. 262).

„Motivaci k učení lze definovat jako ty faktory, které aktivizují, posilují a řídí způsoby chování související s nějakým cílem učení“ (Rogers in Armstrong, 2007, s. 458).

Odhodlání a potřeba se učit, tedy motivace osoby se učit, je jedním z faktorů, které rozhodují o tom, jaká bude efektivita učení a vzdělávání. Za správného předpokladu může vést odhodlání k učení, spolu s pozitivními postoji zaměstnance, k excelentním výkonům pracovníka (Reynolds in Armstrong, 2007, s. 458).

Hroník (2007) poukazuje na vztah motivace a učení, kdy **motivace kognitivní** má za úkol, aby se zaměstnanec naučil něco nového. Obsahem **motivace adaptační** je zařadit zaměstnance do příslušné skupiny tak, aby zvládal svou roli, tedy očekávání druhých. Další motivací je **motivace uplatnit** se, tedy dosáhnout výkonu, který je hoden obdivu a respektu druhých. **Motivace seberealizační** se zabývá tím, aby člověk dokázal vidět sám sebe jaký je a přijal sám sebe. Nakonec ještě **motivace existenciální**, která má za obsah vědět proč, tedy znát souvislosti (Hroník, 2007, s. 138).

Motivační teorie očekávání tvrdí, že pokud lidé vědí, že výsledky učení budou prospěšné, budou mít větší tendenci k učení. Pokud jsou pak jejich očekávání naplněna, jejich přesvědčení o tom, že učení je prospěšné, se utvrdí, a vybudují si větší sklon k učení. Teorie cílů říká, že motivace je tím vyšší, čím je konkrétnější cíl. Tyto cíle musí být splnitelné, ale zase ne moc lehké, aby motivovaly ke splnění (Armstrong, 2007, s. 548).

1.4 Zákonná úprava vzdělávání zaměstnanců

Za odborný rozvoj zaměstnanců se dle zákoníku práce považují:

- Zákonná školení a zaučení
- Odborná praxe absolventů škol
- Prohlubování kvalifikace
- Zvyšování kvalifikace

„Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování“ (Zákoník práce, s. 64 §230).

Pracovník si musí prohlubovat svoji kvalifikaci potřebnou k výkonu své práce. Zaměstnavatel má právo uložit zaměstnanci povinnou účast na kurzu, školení, studiu, nebo odlišných formách přípravy k rozšíření kvalifikace. Další možností, kterou zaměstnavatel má, je požadavek na absolvování prohloubení kvalifikace u jiné právnické nebo fyzické osoby. Zúčastnění se školení nebo jiné formy přípravy nebo studia za účelem prohloubení kvalifikace k výkonu práce, je považováno za výkon práce, proto za tento čas přísluší zaměstnanci finanční ohodnocení, mzda nebo plat. Zaměstnavatel má povinnosti zaplatit výlohy vynaložené na vzdělávání a prohlubování kvalifikace zaměstnance. Pokud zaměstnanec požaduje možnost prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější podobě, může se na nákladech spojených s kvalifikací podílet (*Zákoník práce, s. 64, §230*).

2 Fáze vzdělávání pracovníků

Vzdělávání se realizuje systematicky pomocí předem připraveného a odsouhlaseného plánu, který vzniká z analýzy vzdělávacích potřeb. Možnost vzdělávat se a učit novým schopnostem a dovednostem, dostávají v určité míře všichni zaměstnanci. Pokud jde ale o systematicčnost, tak ta převážně probíhá u vzdělávání manažerů a jejich možných budoucích nástupců. Systematicčnost se dále může projevit při práci s talenty, kterých si organizace váží (Tureckiová, 2009, s. 86-87).

Systematické vzdělávání je do nekonečna se opakující cyklus, který vychází z firemní politiky vzdělávání, následuje cíle strategického vzdělávání a opírá se o perfektně utvořené předpoklady vzdělávání (Koubek, 2007, s. 258).

Tento cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři fáze, těmi jsou analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánovaná vzdělávání, samotná realizace vzdělávání a nakonec zpětná vazba neboli hodnocení vzdělávání.

2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb probíhá na začátku celého vzdělávacího procesu. Jde o shromáždění údajů o stavu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, o výkonnosti týmu, celého podniku ale i jednotlivých pracovníků a v porovnávání těchto získaných údajů s úrovní, která je žádoucí (Vodák, Kucharčíková, 2011 s. 85).

Jde o fázi, která je nejenom nejdůležitější, ale také nejvíce kritická. Chyba, která vznikne při špatné analýze vzdělávacích potřeb, se jistě projeví v následujících fázích vzdělávání. Tedy i v samotné realizaci vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 118).

Koubek (2007) poukazuje na problém spojený s identifikací vzdělávacích potřeb. Říká, že je to obtížný problém, protože vzdělávání je obtížně kvantifikovatelná vlastnost člověka. Nesnadno se stanovují kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa. Obtížné je měřit soulad mezi pracovními schopnostmi zaměstnance a požadavky na pracovní místo. Dále je pak obtížné odhalit rozdíl mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce (Koubek, 2007, s. 261).

Jelikož analýza vzdělávacích potřeb patří mezi nejkritičtější body v plánování vzdělávacích aktivit, má svá silná i slabá místa. Mezi ta silná patří, že po dobré analýze je možné do velkých detailů odhadnout rozsah potřeb firmy, lze dobře vymezit cílovou skupinu, je možné navrhnout konkrétní obsah a formu vzdělávání. Díky znalosti problematiky je možné dobře určit realizační organizaci pro projekt a v neposlední řadě je možné odhadnout efektivnost potřebného času na vzdělávání. Naopak mezi místa slabá se řadí neochota top managementu akceptovat potřeby dané skupiny, neochota vyplývající ze špatných zkušeností v tomto směru, možná neochota přijmout něco nového, nedůvěra v mimopodnikové organizace zprostředkovávající vzdělávání, nezkušenost nebo nedostačující kvalifikace analytických pracovníků může vést k mylným závěrům, a také problém plynoucí z nedostatku podkladů pro identifikaci vzdělávací potřeby (Bartoňková by Kudelka, 2010, s. 128-129).

Pro analýzu vzdělávacích potřeb je nutné udělat i analýzu pracovního místa. Belcourt a Wrigh (1998) uvádí šest kroků, které je nutné pro správnou analýzu pracovního místa provést.

- Identifikace cílových prací
- Vytvořit popis práce
- Ohodnotit důležitost úkolů a činností
- Výzkum vzorků odpovědných zaměstnanců
- Analýza sebraných informací
- Zpětné informování o výsledcích

(Belcourt a Wrigh, 1998, s. 42-44).

Metody identifikace mezery a potřeb organizace

Metody identifikace vzdělávacích potřeb firmy mají za úkol najít slabá místa ve vzdělání zaměstnanců. K dispozici jsou dvě skupiny pro zjištění rozvojových potřeb, a to je hodnocení pracovního výkonu a utvoření firemní strategie do cílů a styl jejich naplnění. Jednodušeji řečeno identifikujeme tedy individuální a organizační potřeby (Hroník, 2007, s. 135).

Tyto dvě skupiny Armstrong (2007) rozšiřuje ještě o jednu skupinu, a to o potřeby týmu neboli skupinové potřeby (Armstrong, 2007, s. 503).

Dvořáková (2012) uvádí, že pro zjištění kvalifikačních mezer na základě potřeb u konkrétního pracovního místa nebo pracovního úkolu, slouží procesní a znalostní modely. Ty jsou sice velmi spolehlivé, nicméně dosti nákladné. Pro identifikaci osobnostních rozvojových potřeb by bylo nejvhodnější využít personální audit, ten musí být proveden pod dohledem specialisty, jako je psycholog nebo vyškolený kouč. Nejčastěji se ale setkáváme s tím, že personalisté získávají potřebné údaje primární, to je dotazování zaměstnanců a jejich nadřízených nebo sekundární, to je analýza výsledků hodnocení pracovníků, reporty a jiné (Dvořáková, 2012, s. 287).

Stejně jako Dvořáková i Koubek (2007) říká, že hlavním podkladem je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 263).

Vodák a Kucharčíková se na problém identifikace vzdělávacích potřeb dívají poněkud komplexněji. Podle nich identifikace probíhá ve třech stupních

- Analýza podnikových cílů - pro úspěšnost vzdělávání je nutné, aby vycházelo z podnikových cílů, a je důležité, aby všichni zaměstnanci byli o vzdělávání informováni a podporovali ho.
- Analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců - porovnávání s popisem pracovních míst.
- Analýza pracovníků - zde jsou porovnávány charakteristiky pracovníků s potřebami podniku

(Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 90- 91).

Hroník (2007) zmiňuje ještě dvě hlediska pro analýzu individuálních potřeb, a to budoucnost, píše o plánování kariérního a profesního růstu. Jako druhé hledisko uvádí minulost, je dobré na ni nezapomínat a poučit se z ní (Hroník, 2007, s. 163).

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesů	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků, srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment centre Development centre, manažerský audit, zkouška	Sociogram , 360° zpětná vazba	Pozorování na místě, mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize, intervize	MBO, BSC

Tabulka 1- Metody analýz vzdělávacích potřeb (Zdroj: autor na základě Hroník, 2007, s. 136)

Stejně jako Hroník se i Koubek (2007) v souvislosti s identifikací vzdělávacích potřeb zmiňuje, o budoucnosti píše: „*Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin trhu práce. To je tedy také třeba brát v úvahu při identifikaci potřeby vzdělávání*“ (Koubek, 2007 s. 263).

Na konci celé analýzy je zjištění výkonnostních mezer. Výsledkem mohou být takové potřeby, které jdou eliminovat vzděláváním zaměstnanců. Nebo takové, na které samotné vzdělávání nestačí. V tomto případě je nutné, aby firma zvolila jiný způsob řešení této výkonnostní mezery. Například nábor kvalifikovanějšího pracovníka (Bartoňková, 2010, str. 118). Celý proces analýzy vzdělávacích potřeb uzavírá vytvoření vhodného návrhu vzdělávacího programu (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85).

2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání navazuje na proces identifikace vzdělávacích potřeb. Nejprve bývají na začátku stanoveny přednosti vzdělávacího procesu, které jsou v návaznosti na podnikovou strategii a na politiku vzdělávání. Před začátkem přípravy vzdělávacího projektu je potřeba rozhodnout, jakým způsobem bude organizace vzdělávání zajišťovat. Má na výběr tři způsoby:

- Vlastními silami - tedy z vlastních lidských zdrojů, které ve firmě jsou. Těmi jsou například podnikoví vzdělavatelé, manažeři, kteří ve firmě pracují na určitých pozicích a jsou součástí vzdělávacího týmu.
- Externí vzdělávací společnosti - od nichž nakupují kurzy, vzdělávací programy
- Kombinace externích firem a vlastních sil

(Tureckiová, 2004, s. 101-102).

Proces tvorby plánu pro vzdělávání má tři fáze, přípravnou fázi, kde jde hlavně o určení konkrétních potřeb zaměstnanců a určení cílů vzdělávacího programu. Fázi zdokonalování, kde se hodnotí samotné části vzdělávacího programu. Hledají se možná zlepšení. Této fáze by se měli účastnit mimo samotných žáků také organizátoři, učitelé a manažeři (Vodák a Kucharčíková, 2011 s. 96-97).

„*Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci. Zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariery*“ (Bartoňková, 2010, s. 112).

Proces tvorby plánu vzdělávacího procesu má tyto fáze: přípravnou, kam patří konkretizace potřeb, analýza cílové skupiny a nakonec stanovení cílů. Realizační fázi, která představuje vypracování jednotlivých etap vzdělávání, vlastní realizaci ve formě úkolů a určení pořadí samotných témat. Určuje se zde způsob, jak bude vzdělávací aktivita probíhat, formy, metody, techniky a také možné didaktické postupy. Třetí fází je zdokonalování, v ní jde hlavně o průběžné hodnocení etap vzdělávacího programu v návaznosti na stanovené cíle. Také se v této fázi hledají možná zlepšení. Dále se prověřuje úroveň organizace, finanční zajištění projektu, vhodnost lektorů a podobně.

Správně vytvořený plán pro vzdělávání by měl být schopen odpovědět na tyto otázky:

- Jaké vzdělávání je třeba zajistit? (Obsah)
- Komu? (Kdo bude účastníkem kurzu- povolání)
- Jakým způsobem? (Metody, pomůcky, učební pomůcky, místo konání)
- Kým?(Externě, interně, organizace sama)
- Kdy? (Časový harmonogram)
- Kde? (Místo konání, jak bude zajištěna doprava, strava, ubytování aj.)
- Jak budou hodnoceny výsledky vzdělávání? (Kým, kdy, metody).

(Koubek, 2007, s. 265)

K plánování vzdělávací akce patří i kalkulace. Někteří odborníci tvrdí, že přínos pro firmu způsobený vzděláváním není možné vždy vyčíslit. Na druhou stranu jsou často personalisté nuceni dokládat ekonomické výsledky realizovaných vzdělávacích akcí. Jedná se o podklad pro rozhodnutí, zda do budoucna vzdělávací aktivity realizovat a pokud ano, tak v jakém rozsahu. Tento proces tedy zahrnuje vyčíslení aktiv a pasiv, tedy množství vynaložených prostředků pro realizaci aktivity a výši investovaných nebo získaných peněžních zdrojů, jako jsou například dotace nebo úvěry. Dále tam patří vyčíslení výnosů a nákladů za daný časový úsek (Bartoňková, 2010, s. 175).

2.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení procesu identifikace a plánování vzdělávání je na řadě realizace vzdělávacích aktivit, která koresponduje právě s plánem podnikového vzdělávání. Realizační fáze má několik důležitých prvků

- Cíle - jsou programové, ty zahrnují cíle celého programu nebo cíle kurzu, to jsou cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit
- Program - konkrétně popisuje obsah, časový rozpis, použité metody, pomůcky aj.
- Motivace - ochota vylepšit znalosti, schopnosti a dovednosti velmi ovlivňuje efektivitu vzdělávání, proto ji nesmíme opomenout
- Metody – o nich se zmíníme v samostatné kapitole
- Účastníci - emoční, vzdělanostní a kulturní zázemí účastníků ovlivňuje průběh kurzu
- Lektori - výběr lektora je založen na jejich technologických znalostech, méně pak na osobnostních předpokladech, které jsou ale stejně potřebné k úspěšnosti kurzu jako technologické znalosti

(Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99).

Jak uvádí Hroník „*Fáze realizace začíná ještě před tím, než lektor vstoupí do učebny*“ (Hroník, 2007, s. 161). Samotná realizace vzdělávání má tři fáze

- Příprava - v této fázi je potřeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky, účastníky a celou akci organizačně zajistit
- Vlastní realizace - její prvopočátek je ve chvíli, kdy lektor přijede na místo konání kurzu, patří sem zahájení, monitorování dění, vytvoření aktivního prostředí kurzu, řešení neplánovaných situací
- Transfer - přenos poznatků do běžného pracovního života je potřeba pohlídat ihned po skončení kurzu

(Hroník, 2007, s. 162 -174).

Dalším důležitým bodem realizace vzdělávání je časový plán dané vzdělávací akce. Je nutné ho písemně připravit a následně dodržovat. Časový plán zajistí přehled o tom, co je třeba ještě udělat. Musí obsahovat velmi precizně zpracovaný podrobný přehled činností navázaný na čas (Bartoňková, 2010, s. 169).

2.4 Formy, typy, metody a prostředky firemního vzdělávání

Podle Palána (2008) se jakákoli forma vzdělávání uskutečňuje v nějaké podobě, tedy formě. Tyto formy vzdělávání jsou jedním z nejdůležitějších prvků a tyto prvky neustále prochází nějakým vývojem. Podléhají moderní době a tedy módním trendům (Palán, 2008, s. 150).

Vzdělávání ať už je realizované jakoukoli metodou, je jednou z mnoha význačných aktivit, které směřují k potřebnému cíli rozvíjet firemní pracovníky tak, aby bylo možné dosáhnout růstu produktivity, míry inovací a hlavně konkurenceschopnosti (Walker, 2003, s. 93).

„Na stanovení cílů a volbu vzdělávacího obsahu navazuje volba didaktických forem, metod, pomůcek a technik, včetně studijních materiálů“ (Bartoňková, 2010 s. 149).

Didaktická forma je relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se vzdělávání realizuje. Mezi didaktické formy náleží přímá výuka, kde je osobní kontakt mezi žákem a lektorem, kombinovaná výuka, při níž je větší podíl samostudia a distanční vzdělávání, které probíhá úplně bez lektora, to je například e-learning (Mužík in Bartoňková, 2010, s. 149).

Podle upřesnění cílové skupiny patří mezi nejpoužívanější typy vzdělávacích akcí:

- Otevřené kurzy, které mají za cíl vytáhnout mezery ve vědomostech účastníků a zajistit jim možný rozvoj.
- Firemní kurzy, ty lépe reagují na nároky rozvoje specifických a pokročilejších úrovní nebo typů kompetencí, dále se účastní vytváření žádoucího pracovního chování.
- Individuální a skupinové vzdělávání specifických skupin zaměstnanců, tedy manažerů, specialistů a jiných. Jedná se o dlouhodobé aktivity, zaměřené na rozvoj a co největší využívání svého potenciálu.
- Sebevzdělání a sebe rozvoj, toto učení je zaměřené na jedinečné rozvojové potřeby. (Tureckiová, 2009, s. 84-85).

Metody vzdělávání jsou nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces. Výběr metody by měl odrážet potřeby zaměstnanců a požadavky organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 111-112).

Metody vzdělávání pracovníků dělíme do dvou základních skupin: Metody vzdělávání na pracovišti (on the job) - váží se ke konkrétnímu pracovnímu místu, při vykonávání každodenních pracovních činností (například- rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce, counselling, asistování, pověření úkolem. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) - vhodnější je jejich využití u manažerů a specialistů, probíhají mimo pracoviště (například - přednáška, demonstrace, případová studie, workshop, simulace, brainstorming, hraní rolí, outdoortraining, vzdělávání pomocí počítačů (Koubek, 2007, s. 265-273).

Hroník tyto metody dělí na ty, kdy člověk řídí vzdělávání sám se sebou a ty, které řídí druzí společně s druhými.

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Tréning, workshop, výuka, hra, best practise, outdoorové programy, modelové situace	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, e-learning případové studie, osobní rozvoj
Za chodu	MBO, koučing, mentoring, zpětná vazby, 360° zpětná vazba, zařazení do projektu, job rotation, stínování, praxe, skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intenzivní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Tabulka 2- Metody vzdělávání (Zdroj: autor na základě Hroník, 2007, s. 150).

Podrobněji se zaměříme jen na některé z výše vyjmenovaných metod

Counselling - „Patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným“ (Koubek, 2007, s. 268).

Outdoortraining- je učení pomocí hry, kdy se za jejich pomoci manažeři učí manažerským dovednostem (Koubek, 2007, s. 272).

MBO- řešení úkolů podle stanovených cílů (Hroník, 2007, s. 62).

Autofeedback - účastník kurzu si sám sobě po uplynutí určitého času (půl roku až rok) dá zpětnou vazbu. Je potřeba, aby zhodnotil změnu v profesním, ale i osobním rozvoji (Hroník, 2007, s. 182).

E-learning - „Vymezení e-learningu se pohybuje od nejvolnější podoby vzdělávání, které využívá informační a komunikační technologie až k systémovému pojetí, jež vyžaduje pedagogicky a didakticky připravený kurz, připravený tutoriál, virtuální třídu s komunikací mezi studenty a tutorem, vedení žáka tutorem, sebe evaluaci a závěrečnou evaluaci zakončenou certifikátem“ (Sak a kol., 2007, s. 148).

Blended learning - Tato metoda co nejefektivněji kombinuje různé vzdělávací metody a techniky, jde ale o samostatnou formu vzdělávání. Při této metodě se využívají nejrůznější e-technologie. Jde o správné využívání všech nástrojů. V blended learningu jde o respekt, který mezi sebou má lektor s žákem, bere se ohled na jedinečnou osobnost každého a jeho jedinečné schopnosti, znalosti a dovednosti (Turečikiová, 2009, s. 90-92)

Nelze jednoduše určit, kdy jakou z metod použít, protože je mnoho faktorů, které volbu ovlivňují. Mezi tyto faktory řadíme lidské, časové a materiální faktory, předmět a obsah výuky, principy a cíle učení (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112).

2.5 Vyhodnocení vzdělávání

Základem pro vyhodnocování je jasně vědět, čeho se chce ve vzdělávání dosáhnout. S tím se pak porovnává úspěšnost vzdělávacího programu (Vodák, Kucharčíková, 2011 s. 132).

Určení cílů hodnocení vzdělávací činnosti a metody, jak budou data sbírána pro měření a hodnocení efektivity firemního vzdělávání, by mělo být součástí fáze plánování vzdělávání. Při plánování by mělo být jasné, jakému účelu bude hodnocení vzdělávání sloužit. Mezi důvody hodnocení efektivity patří ověření přínosu vzdělání pro praxi, jak se projevilo v praxi, že se zaměstnanec zúčastnil konkrétní vzdělávací akce, jakých úspor (času, finance a jiné) jsme díky proběhlému školení dosáhli. Kontrolování průběhu vzdělávací aktivity - zde se porovnává plán a samotná realizace vzdělávání. Dále dochází ke srovnání s již dříve uskutečněnými kurzy. Zdokonalování a učení - dochází zde k zdokonalování obsahu budoucí výuky, respektive v úpravách dlouhodobých programů tak, aby lépe splňovaly požadavky účastníků i firmy, a aby efektivně naplňovali organizační cíle. (Turečikiová, 2009, s. 85).

Hodnocení by mělo komplexně hodnotit strategii vzdělávání, dále pak přínosy vzdělávání pro organizaci. Posuzuje, jak vzdělávání a rozvoj přispělo ke zlepšení výkonu a potenciálu pracovníků, tedy výkonu celé organizace. Ověřuje, jak byly splněny firemní a skupinové cíle. Hodnocení dává určitý podklad pro rozhodování o budoucím vzdělávání (Barták, 2007, s. 19-20).

Hodnocení je určitý postup, který nám řekne, jestli byl problém vyřešen. Jde o srovnání cílů, neboli žádoucího chování s výsledky, což je výsledné chování. Hodnocení nám říká, jak vzdělávání splnilo svůj význam (Bartoňková, 2010, s. 181).

Hodnocení vzdělávací strategie probíhá z hlediska dosažení cílů, které jsme si stanovili, uspokojování vzdělávacích potřeb firmy, z hlediska celkové účinnosti a efektivity a nakonec z hlediska celkového přínosu vzdělávání pro účastníky (Barták, 2007, s. 20-21).

Každý z autorů, který píše o zpětné vazbě po vyhodnocení vzdělávání, uvádí nějaký systém hodnocení rozvojových programů. Avšak všichni vychází z Kirkpatrickova modelu, o němž je celá následující kapitola.

Nejobtížnější ve vyhodnocování firemního vzdělávání je právě jeho vliv na firemní ukazatele. Výsledky se vztahují ke kvantifikovatelným (tvrdá data) změnám, jako jsou obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost atd. Cílem je stanovit čisté přínosy. Jelikož jsou kvantifikovatelné výsledky špatně měřitelné, některé firmy využívají měkké údaje. Měkké údaje zahrnují pocity, postoje, dovednosti, které jsou obtížně měřitelné. Například *výsledky změněného chování manažerů nemusí být v přímých výsledcích firmy (tvrdých datech) po dlouhou dobu viditelné*“ (Bartoňková, 2010 s. 188).

Další oblastí, která se zkoumá při vyhodnocování vzdělávání, je samotná efektivita. Koubek (2007) ve své publikaci pokládá otázku, kdy zkoumat efektivnost vzdělávání? Uvádí, že nelze jednoznačně určit, s jakým časovým odstupem by mělo být měření efektivnosti vzdělávání provedeno. Dále uvádí, že nesmíme zapomenout na další okolnosti, které mohou efektivitu vzdělávání ovlivnit, například jaká je motivace zaměstnanců se vzdělávat, jaký názor organizace jako celek zastává v oblasti vzdělávání, jaká je kontrola pracovníku a jiné (Koubek, 2001, s. 259).

Naproti tomu Vodák (2011) píše že, je potřebné si uvědomit, že vyhodnocování nemá místo až na konci vzdělávacího procesu, ale naopak by mělo být ve středu všech vzdělávacích aktivit (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 129).

V posuzování efektivnosti nesmíme zapomenout na přínosy vzdělávání, kterými jsou lepší využití potenciálu zaměstnanců, lepší využití zařízení a systémů, zvýšení výkonu, snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 166-167).

Bartoňková navíc uvádí dva pojmy, které mají také za úkol měřit efektivitu, a to efektivitu andragogickou, která má za úkol měřit, zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby. A efektivitu ekonomickou, ta nám říká, jestli byla vzdělávací aktivita přínosem po stránce ekonomické (Bartoňková, 2010. s. 181).

Na konci vyhodnocovací fáze, je potřeba výsledky předat zájmovým stranám. Je pravidlem, že výsledky hodnocení vzdělávání dostanou všechny zainteresované, tedy nadřízení zaměstnanců, kteří se kurzu zúčastnili, manažer rozvoje lidských zdrojů, lektor a jeho nadřízený a samozřejmě samotní účastníci kurzu. Výsledky měření vzdělávacího programu bývají zpracovány do závěrečné zprávy. Ve zprávě je přehled uskutečněných měření i jejich interpretace, jejichž význam je hlavně informativní. (Hroník, 2007, s. 193).

2.6 Kirkpatrickův model

Ve výše uvedené kapitole bylo uvedeno vyhodnocení vzdělávání, jako zpětná vazba k proběhlé vzdělávací aktivitě. Ve firemním vzdělávání je s největší četností využíván právě Kirkpatrickův model vyhodnocování vzdělávání. Tento model zkoumá přínos vzdělávání ve čtyřech oblastech (Belcourt, 1998, s. 183).

Jsou to tyto čtyři oblasti: Reakce, hodnocení poznatků, hodnocení chování a hodnocení výsledků.

Reakce

Měření reakce neboli měření spokojenosti účastníků kurzu s právě absolvovanou vzdělávací aktivitou, patří mezi nejčastější hodnotící metodu. Odhady použití této metody jsou v rozsahu mezi 50 až 80%. Tato metoda se používá nejčastěji z toho důvodu, protože se snadno provádí a umožňuje nekomplikovaný sběr dat a jejich následnou analýzu. Účastníci kurzu vyplňují dotazník obvykle na konci kurzu. (Bartoňková, 2010, s. 186.).

„Vyhodnocení na této úrovni zajišťuje informace o postojích účastníků k učení, ale nezabývá se tím, čemu se skutečně naučili. Jde o reakci osob na zážitky ze vzdělávání, poznatky o tom co si myslí o užitečnosti, o lektorech, co by zařadili, respektive vypustili z programu“(Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 141).

Měření spokojenosti má význam i pro samotného lektora, ne jen pro organizaci. Dozvědí se, jestli opravdu zvládli vzdělávání po stránce předávání vědomostí. Dále pak jestli dobře prezentovali informace a jak organizačně zvládli výuku. Zda v průběhu akce dokázali vhodně reagovat na potřeby posluchačů (Vodák a Kucharčíková. 2011, s. 142).

Hodnocení poznatků

Dalším faktorem, který je při vyhodnocování vzdělávání zohledňován, je množství získaných znalostí. Měří se tedy množství naučené látky při kurzu. Tento typ hodnocení používá 20-30% školitelů.(Belcourt, 1998, s. 186).

V hodnocení poznatků získáváme informace o tom, v jakém rozsahu byly plněny vzdělávací cíle, které jsme si předem stanovili. Je nutné zjistit, jaké množství znalostí, dovedností a schopností si žáci osvojili nebo zlepšili, a jestli se změnil v žádoucím směru jejich postoje. Testování by mělo být provedeno před uskutečněním kurzu a po něm (Armstrong, 2007, s. 508).

V této části hodnocení je výhodou to, že vytváří užitečné ukazatele pro porovnání efektivity vzdělávacích metod. Zřejmě zobrazuje, zda nabytí nových informací je v přímé návaznosti s učebními zkušenostmi lektora. Pro testování hodnocení poznatků se v praxi využívají: písemné, praktické nebo sebehodnotící testy, které se účastníkům dávají před i po uskutečnění školení. Také se používají dotazníky a strukturované rozhovory. Správné testování by mělo zahrnovat kontrolu validity testů a samotných otázek (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 146-147).

Hodnocení chování

Firma, která vzdělávací aktivitu zajišťuje po skončení této aktivity nejvíce zajímá o to, aby naučené znalosti byly aplikovány na konkrétní pracovní pozici a zobrazily se v chování, ale hlavně ve výkonnosti zaměstnance, která by se měla zvyšovat. Hodnocení chování se soustředí právě na to, jak jsou nově nabyté dovednosti, vlastnosti a schopnosti zapracovány v určité pracovní situaci. (Bartoňková, 2010, s. 187-188).

Na této úrovni jsou metodami vhodnými k měření dopadu vzdělávacích akcí na firemní výkonnost aplikovat:

- Strukturované rozhovory
- Vyhodnocení přínosu vrcholovým managementem
- Analýzy trendů a dopadů
- Kontrolní skupiny- porovnání výkonnosti skupin, které se vzdělávání účastnily.
- Modely systému řízení- cílem je ukázat úsilí podniku a požadované podnikové cíle.
- Manažerské informace- využití informací z interního informačního systému.
- Procesy managementu kvality

(Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 151-152).

Existuje více možností jak hodnotit, zda se získané dovednosti získané mimo pracoviště používají v praxi na konkrétním druhu práce. Například zákazníci mohou být tázáni pomocí telefonického rozhovoru na efektivitu práce právě proškoleného zaměstnance (Bartoňková, 2010, s. 187-188).

„V ideálním případě by hodnocení mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Ale účastníkům by měl být dán určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností“(Armstrong, 2007, s. 508)

Hodnocení výsledků

Nejnáročnějším krokem ve vyhodnocování vzdělávání je měření, jaký má vliv na podnikové ukazatele. Z pohledu organizace jsou nejdůležitější výsledky vyčíslitelných změn ve sférách, jako je produktivita zaměstnanců, peněžní obrat, kvalita, čas, spokojenost nebo naopak stížnosti zákazníků a jiné. V majoritní většině je nejdůležitějším cílem určit náklady vynaložené na vzdělávání a určit čistý přínos. V praxi je velmi obtížné určit skutečný dopad vzdělávací aktivity na změny v podnikových ukazatelích (Bartoňková, 2010, s. 188).

Protože je pro firmy nejdůležitější právě návratnost jejich investic, uvádí Armstrong (2007) vzorec pro výpočet této návratnosti:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

(Armstrong, 2007, s. 509).

Hledáme odpověď na otázku: Vyplatilo se to? Výsledkem je tedy procentuální návratnost investic. Této rovnici se říká ROI (Return on Investment). Tato metoda ROI se používá hlavně ve firemním účetnictví, kde se náklady i výnosy dají snadno určit. Je nutné si uvědomit, že v hodnocení nejde jen o identifikaci úspěšné investice, ale že je to i nástrojem pro budoucí plánování a realizování následující vzdělávací aktivity (Bartoňková, 2010, s. 189).

3 Vzdělávání zaměstnanců v podniku

3.1 Charakteristika a představení podniku

Pro vypracování praktické části bakalářské práce byla vybrána pražská stavební firma. Firma si ale z politických důvodů nepřeje být jmenována, a proto pro další oslovení firmy v textu bude používán název firmy Tunel.

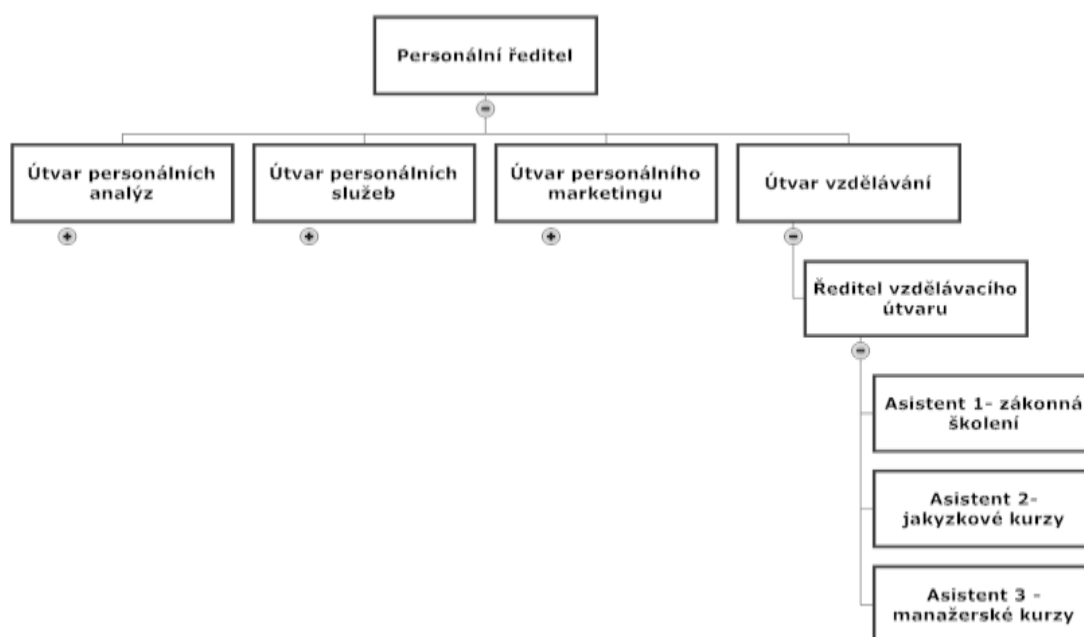
Firma Tunel je akciová společnost a k jejímu založení došlo v roce 1971. Mísí firmy je snaha pomoci zákazníkům realizovat jejich plány s nejvyšším možným ohledem na životní prostředí. Vizí firmy Tunel je neustále zvyšovat a zlepšovat své schopnosti a dovednosti. Dále pak být trvale dynamickou a respektovanou organizací. Firma Tunel je v dlouhodobém hledisku finančně silnou a stálou stavební organizací se schopností získávat a řídit velké a náročné projekty na tuzemském, ale i na mezinárodním trhu. Tunel je organizace s velmi vyspělou technologií, která trvale rozvíjí vlastní kapacity nosných technologií a aspiruje o odborný rozvoj zaměstnanců, hlavně tedy v oblasti stavební výroby. Pro společnost je velmi důležitý odborný rozvoj zaměstnanců, klade velký důraz na rozvíjení firemní kultury a na trvalé vytváření dobrého jména společnosti. Předmětem podnikání firmy Tunel jsou:

- Občanské stavby- divadla, administrativní výstavba, sportovní objekty a nákupní centra.
- Bytová výstavba
- Průmyslová výstavba- elektrárny, průmyslové stavby a úpravní vody.
- Dopravní stavby- komunikace a zpevněné plochy, železnice, mosty a dráhy.
- Metra
- Podzemní stavby-tunely, podchody, šachty, vrty a objekty podzemní hloubené a ražené.
- Ostatní inženýrské stavby- vodohospodářské stavby- úpravy toků, kanály, jezy, nádrže. Vedení místní a dálkové- sítě, vodovody, kanalizace, elektro a kabelovody. Demolice, sanace, zemní práce a úpravy území.

Firma zaměstnává okolo 3500 zaměstnanců. Jde tedy o velkou organizaci, která má divizovou strukturu vedení. Z toho vyplývá i větší počet personálních oddělení, které zaštiťuje jedno centrální personální oddělení.

3.2 Systém vzdělávání

Firma Tunel své má personální oddělení, které je vyobrazeno v organigramu níže. Pod samotným personálním ředitelem je útvar personálních analýz, personálních služeb, personálního marketingu a nakonec útvar vzdělávání. V útvaru vzdělávání je ředitel a 3 asistenti, kdy jeden má na starosti zákonná školení, druhý jazykové kurzy a třetí manažerské kurzy.



Obrázek 2. Organigram personálního úseku (zdroj: autor)

Útvar vzdělávání má na starosti veškeré aktivity spojené právě se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Útvar vzdělávání úzce spolupracuje s již zmíněnými dílčími personálními útvary. Jak už jsem zmínila, firma Tunel působí v odvětví stavebního průmyslu, které je jedním z nejvíce sledovaných, co se týče nároků na vzdělávání zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce, rekvalifikačních kurzů a jiných státně nakázaných vzdělávacích aktivit. Z důvodu velikosti firmy, a s tím souvisejícím velkým počtem zaměstnanců, má také firma velký objem probíhajících školení, proto je vzdělávací ústav nezbytnou součástí firemní struktury.

Celý systém kvalifikačního rozvoje firmy upravuje organizačně řídicí norma č. OŘN 21-113, která se zabývá systémem kvalifikačního rozvoje a upravuje veškeré aktivity, které jsou se vzděláváním spojené. Tedy veškerou administrativu, organizaci, archivaci, finanční zajištění a jiné. Proces kvalifikačního rozvoje, který se skládá z dílčích vzdělávacích aktivit je složen z identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků, samotným plánem, tedy plánováním vzdělávání, realizací vzdělávání a hodnocením vzdělávání. Celý tento proces je zakončen evidencí a dokladováním o odborné způsobilosti pracovníků.

Hlavním cílem systému kvalifikačního rozvoje společnosti jsou kvalifikovaní a disponibilní zaměstnanci. Tento vzdělávací systém má podpořit především cíle strategie společnosti, způsob řízení a práce společnosti, uplatňování zásad firemní kultury společnosti. V neposlední řadě by měl podporovat růst odborných a osobních způsobilostí zaměstnanců (OŘN, 2013, s. 2).

3.3 Vzdělávací proces ve firmě Tunel

Identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání

Zjišťování vzdělávacích potřeb pracovníků provádí liniový manažer na základě požadavků na způsobilost pracovníka k výkonu práce. Také vychází z hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a úkolů, které byly určeny jako součást osobního rozvoje. Složení a obsah jednotlivých kurzů vychází ze základní orientace kvalifikačního rozvoje a analýzy kvalifikačního rozvoje za minulé období a z požadavků firmy. Strukturu kurzů připravuje a vedení ke schválení předává Útvar vzdělávání a schvaluje Personální ředitel. Konkrétně jde o přípravu ročního souhrnného plánu kvalifikačního rozvoje, který vychází z typu vzdělávacích programů a objednávek jednotlivých liniových manažerů. Z tohoto ročního plánu se dále pak sestavuje měsíční nabídka kurzů, která už vychází z konkrétních požadavků firmy. Pokud se stane, že je mimořádná potřeba úseku centrály nebo divize, například při zavádění nových technologií, připravuje Útvar vzdělávání operativní nabídku akce.

Před spuštěním vzdělávacího projektu do chodu Vzdělávací útvar vytvoří strukturu, tedy plán kurzu, který obsahuje veškeré informace o kurzu, jako jsou:

- název projektu, zadavatel, dodavatel, garant, odborný lektor kurzu a cíl kurzu
- cílová skupina, počet zúčastněných, rozsah, termín, místo konání
- průběh vzdělávání, použité metody, formy, materiály pro účastníky
- ověřování znalostí a účinnosti vzdělávání

(OŘN, 2013, s. 6)

Podmínkou účasti v základním kurzu ze zákona jsou přihláška k odborné zkoušce a absolvovaná záuční doba. Další podmínkou pro účasti v základním, opakovacím a rozšiřovacím kurzu je absolvování lékařské prohlídky. Personální manažer nebo pověřený zaměstnanec přihlašují jednotlivé účastníky prostřednictvím personálního systému nejpozději tři pracovní dny před konáním kurzu, za předpokladu, že nepřekročí zadanou kapacitu. Nedílnou součástí fáze plánování vzdělávání je i finanční zabezpečení systému. Plánování prostředků na kvalifikační rozvoj se provádí v rámci návrhu rozpočtu úseku centrály a ročního plánu divizí. (OŘN, 2013, s. 8)

Realizace vzdělávání

Realizace skupinové nebo individuální kvalifikační přípravy zaměstnanců probíhá v kurzech podle příslušných projektů nebo na základě operativní nabídky vzdělávacích akcí. Realizace vzdělávání je plánovaná a neustále monitorovaná samotným Vzdělávacím útvarem. Účast v kurzech schvaluje prezident, útvar vzdělávání, generální ředitel, výkonný ředitel, ředitel divize nebo jimi pověřený zástupce. Na základě absolvovaných kurzů získávají zaměstnanci příslušné osvědčení, certifikáty, průkazy potřebné pro výkon zastávané pozice (Realizace kvalifikačního rozvoje, 2013, s. 3).

Stavební firma Tunel nabízí řadu vzdělávacích programů, které se skládají z kurzů a vzdělávacích akcí

- Program adaptace nového zaměstnance
- Program kurzů ze zákona
- Program manažerského a odborného vzdělávání
- Jazykový program
- BOZP, PO, OŽP
- PC program
- Realizace osobního kvalifikačního rozvoje
- Přípravy zaměstnanců pro zajištění zahraničních aktivit společnosti
- Rekvalifikace
- Pedagogické přípravy lektorů a přípravy instruktorů odborného výcviku
- Interní certifikace (OŘN, 2013, s. 6).

Školení probíhají na centrále společnosti přímo v oddělení vzdělávacího útvaru, kde k tomu má firma Tunel vytyčené 3 učební třídy o různých kapacitách, které využívá dle obsazenosti kurzů. Druhy zákonných školení, které firma realizuje:

- Vstupní školení nových zaměstnanců dělnických profesí - povrch, podzemí
- Vstupní školení nových zaměstnanců technickohospodářských pozic – povrch, podzemí
- Obsluha manipulačního vozíku
- Práce ve výškách
- Jeřábník- základní kurz, Vazač- základní kurz, Jeřábník a vazač- opakovací kurz
- Řidič osobních motorových vozidel včetně multikár M24, M25 referent

(Kvalifikační rozvoj, 2013, str. 8).

Školení jeřábník a vazač

Celý výzkum je zaměřen na jeden druh zákonného školení, které stavební firma Tunel nabízí, a to na školení Jeřábník a vazač. Toto školení je určeno pro zaměstnance, kteří se v pracovním procesu setkávají se stroji, se kterými pracují ve výškách, jako jsou jeřáby a jiné. Školení se provádí buď periodicky jednou za rok, nebo individuálně při potřebě liniového manažera. Samotný průběh školení se dělí na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se vyučují předpisy, vyhlášky, novinky v zákoně, zásady BOZP. V praktické části se zaměstnanci seznamují s reálnými situacemi a učí se, jak je správně řešit. V rámci praktické části jsou zahrnuty příklady, kdy bylo BOZP porušeno a jaký to mělo dopad pro firmu a samotného pracovníka. Školení probíhá vždy celý jeden den a je bráno jako běžný pracovní den, proto je účast na školení povinná a neomluvená neúčast se trestá peněžními sankcemi (OŘN, 2013, s. 6).

Hodnocení vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání ve Firmě Tunel probíhá pravidelně a průběžně, nejen při ukončení vzdělávací aktivity. Firma při sledování efektivity systému hodnotí hlavně podíl peněžních prostředků, které musí vydat na vzdělávání vzhledem k objemu vyplacených mezd, průměrné náklady vynaložené na vzdělávání jednoho zaměstnance, náklady vynaložené na kvalifikační rozvoj zajišťovaný interně a externě organizacemi, celkové počty zaměstnanců účastníků se kurzu, průměrné počty dnů, kdy se jednotlivý zaměstnanec vzdělával a nakonec průměrný počet dnů kvalifikační přípravy na jednoho pracovníka.

Pro vyhodnocování vzdělávací aktivity a zjišťování efektivity využívá Firma Tunel tyto nástroje

- Výsledky auditu certifikačního orgánu
- Úvodní a závěrečné testování
- Neformální pozorování při hospitacích
- Ankety vypracované účastníky daného kurzu
- Zpětnovazební dotazník
- Strukturované rozhovory s účastníky kurzu
- Hodnocení kurzu ze strany lektorů
- Hodnocení účastníků kurzu v časovém odstupu od ukončení programu
- Výzkumy názorů mezi zaměstnanci

(OŘN, 2013, s. 9)

Firma Tunel vlastní firemní databázi, kde jsou zaznamenány veškeré realizované vzdělávací aktivity včetně podrobné evidence množství vynaložených finančních prostředků, evidenci nákladů na kvalifikační rozvoj jednotlivých zaměstnanců a náklady na externí vzdělávací školení personálu společnosti. Najdeme v ní také evidenci pracovních výkazů, prezenčních listin a záznamu školení vedoucích zaměstnanců o požární ochraně. Dále se v ní nachází informace o účastnících kurzu pro technický a dělnický personál, včetně data konání akce, doby platnosti, které mají získaná osvědčení a průkazy. Tyto informace jsou dostupné liniovým manažerům prostřednictvím personálního informačního systému.(OŘN, 2013, s. 7)

3.3 Cíl, metodika a výzkumné otázky

Cílem této práce je navrhnout způsob zefektivnění zákonného školení zaměstnanců, konkrétně kvalifikačního kurzu Jeřábek a vazač. Hlavním smyslem práce je poukázat na silné a slabé stránky školení, snažit se najít nové možné směry jak efektivitu zvýšit. Z cíle práce vyplývají následující výzkumné otázky, které jsme formulovali v souladu s Kirkpatrickovým modelem evaluace vzdělávání.

- 1) Jaká je spokojenost zaměstnanců s průběhem školení.
- 2) Jak efektivní je způsob předávání informací lektorem posluchači.
- 3) Jaké množství znalostí si účastníci odnášejí bezprostředně po kurzu.
- 4) Jaké množství znalostí si účastníci pamatují měsíc po ukončení kurzu a na kolik je využívají.

Organizace průzkumu a metody práce

Po osobní dohodě s firmou Tunel, byla domluvena forma výzkumu, která vyhovovala oběma stranám. Pro výzkumné účely v oblasti vzdělávání bylo poskytnuto školení Jeřábek a vazač. V rámci výzkumu byly použity tyto výzkumné metody:

Analýzu interních dokumentů. Bylo pracováno s těmito interními dokumenty: Organizačně řídicí normy firmy Tunel, dokumentace projektu jednotlivých kurzů, pracovní postupy pro realizaci kurzů. Cílem analýzy těchto dokumentů byla lepší orientace ve firemních postupech, systému kvalifikačního rozvoje a lepší pochopení problematiky vzdělávání ve firmě Tunel.

Pozorování průběhu školení. Školení probíhalo v centrální budově společnosti Tunel, konkrétně v oddělení vzdělávacího útvaru, kde jsou na to vyhraněné učební třídy. V rámci šetření byly navštíveny čtyři zákonné periodicky se opakující kurzy Jeřábek a vazač. Rekvalifikační kurz Jeřábek a Vazač vedou dva lektori, proto bylo pozorování uskutečněno u každého z nich dvakrát. Cílem pozorování bylo zjistit jak efektivní je způsob výuky, konkrétně tedy výkladu látky a způsob vedení kurzu a porovnání zjištěných informací u jednotlivých lektorů.

Pro další práci v textu budou lektori označováni lektor A a lektor B. Pro pozorování byla předem stanovena kritéria, která byla pozorována. Tato kritéria byla vypracována do pozorovacího formuláře (viz příloha č. 4).

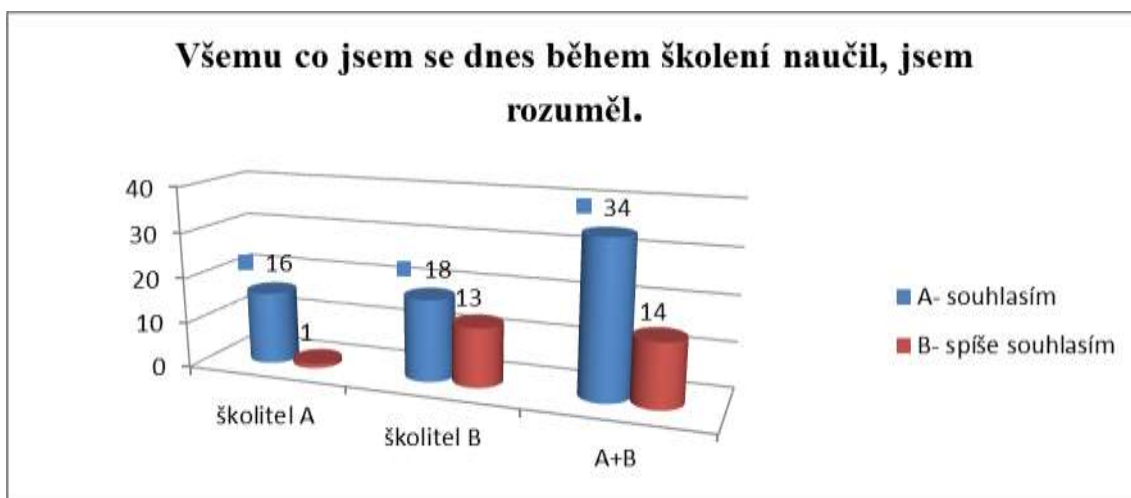
Rozhovor byl proveden s nadřízeným pracovníkem účastníků školení jedné divize, a to projektovým manažerem. Jednalo se o polo strukturovaný rozhovor, kdy byly předem určeny otázky (viz příloha č. 2), na které manažer odpovídal. Cílem rozhovoru bylo zjištění jiného úhlu problému na danou problematiku, zjistit jak komunikuje vzdělávací útvar s nadřízenými účastníků kurzu, jestli manažer ví o náplni a způsobu průběhu školení a co si o školení myslí. Neposledním cílem bylo zjistit, jestli je vidět přínos vzdělávání v každodenním pracovním procesu.

Dotazování. Poslední výzkumná metoda, která byla pro šetření využita, je dotazování. Osloveno bylo 48 respondentů, tedy účastníků školení. Návratnost dotazníků byla 100%. Dotazování probíhalo dvojí. Nejprve zpětnovazební dotazování, jehož cílem bylo zjistit, jaká je spokojenost účastníků kurzu po právě absolvovaném školení. Tento zpětnovazební dotazník obsahoval 6 otázek. (viz příloha č. 3). Druhý dotazování bylo vědomostní, tedy účastníci kurzu dostali k vyplnění test, jehož cílem bylo zjistit, kolik informací si zaměstnanci na kurzu naučili. Účastníci dostali tento test na začátku školení a pak na jeho konci, aby bylo vidět, jaké je zlepšení a kolik informací se na kurzu dozvěděli. Po měsíci od ukončení kurzu dostali ti samí respondenti vědomostní test znovu, aby bylo možné prověřit, kolik informací jsou zaměstnanci schopni aplikovat do praxe. Test (viz příloha č. 1) byl vytvořen po ústní domluvě s oběma školiteli a školitelé dostali za úkol všechny informace, které v testu jsou, posluchačům sdělili. Firma Tunel má nastaveno, že na konci kurzu, zaměstnanci dostanou test a pokud ho splní na více, jak 50% získají atestaci. To znamená osvědčení, které říká, že zaměstnanec dostatečně rozumí dané problematice. Pokud test na dostatečnou procenta nesplní, nemohou pracovníci pokračovat ve výkonu své práce a musí počkat do dalšího školení, kde si znovu napíší test. Pokud tímto testem projdou, mohou se k výkonu své práce vrátit. Kritérium pro splnění, které má nastavené firma použijeme i při vyhodnocování našeho testu. To znamená, že pokud náš vědomostní test má 10 otázek je k jeho splnění potřeba vyplnit více jak 50% odpovědí správně, což je 6 odpovědí.

3.4. Vyhodnocení výzkumu

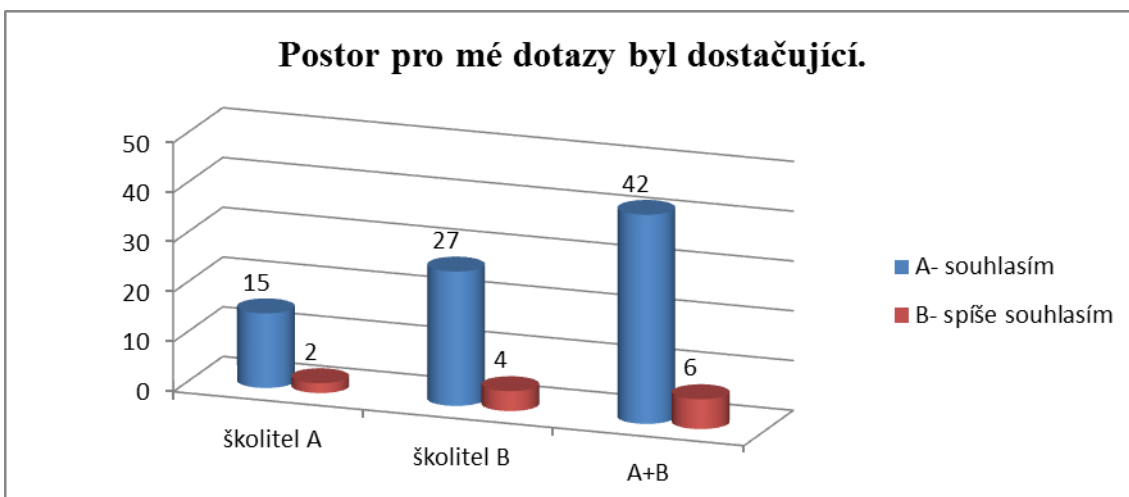
Spokojenost zaměstnanců s průběhem školení

Tato otázka byla zkoumána pomocí dotazníku, konkrétně tedy zpětnovazebného, který dostali účastníci školení bezprostředně po ukončení školení. Šlo o 6 otázek, týkajících se spokojenosti zaměstnanců s celkovým průběhem školení. Vyhodnocení dotazníku je vyobrazeno níže. Účastníků všech čtyř školení, kde výzkum probíhal, bylo 48.



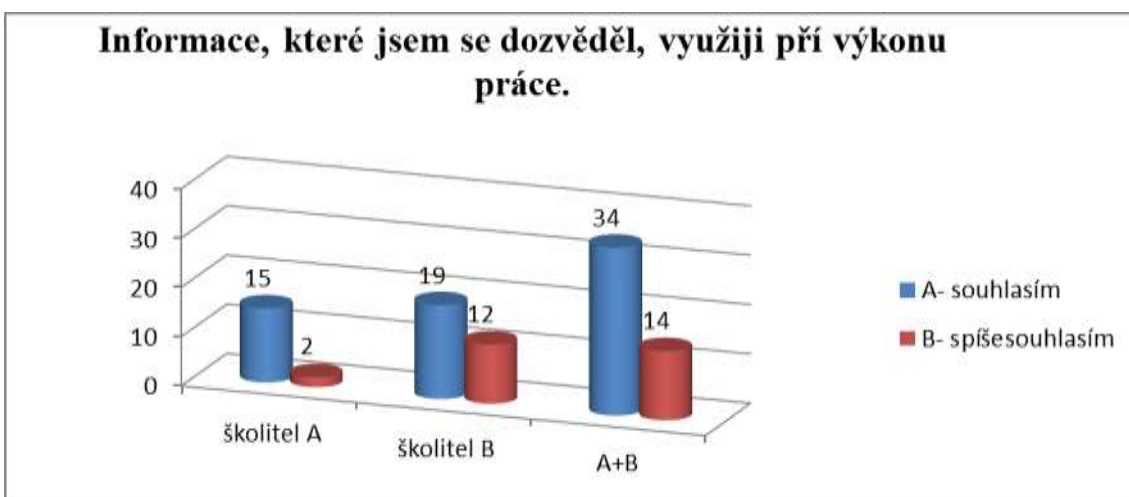
Graf 1- Porozumění látce (zdroj: autor)

První otázka zjišťovala srozumitelnost. Z výzkumu vyplývá, že více jak dvě třetiny respondentů plně rozuměli všemu co bylo na kurzu řečeno. Zbylá jedna třetina se shodla, že většině věcí rozuměla také. U školitele A je větší názorová jednotnost, z toho vyplývá, že výklad lektora A je srozumitelnější než u lektora B, kde celá jedna třetina vybrala odpověď spíše souhlasím.



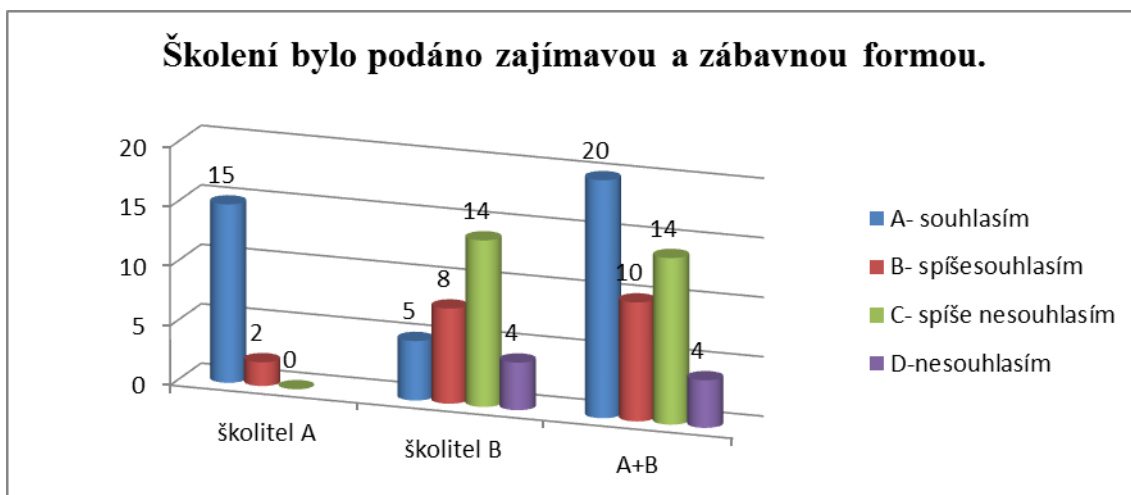
Graf 2- Prostor na dotazování (zdroj: autor)

Druhá otázka se ptala, jestli mají respondenti pocit, že prostor pro jejich dotazy byl dostačující. Většina účastníků se shodla, že bylo dostatek prostoru pro jejich dotazy. Shodli se na tom posluchači obou školitelů.



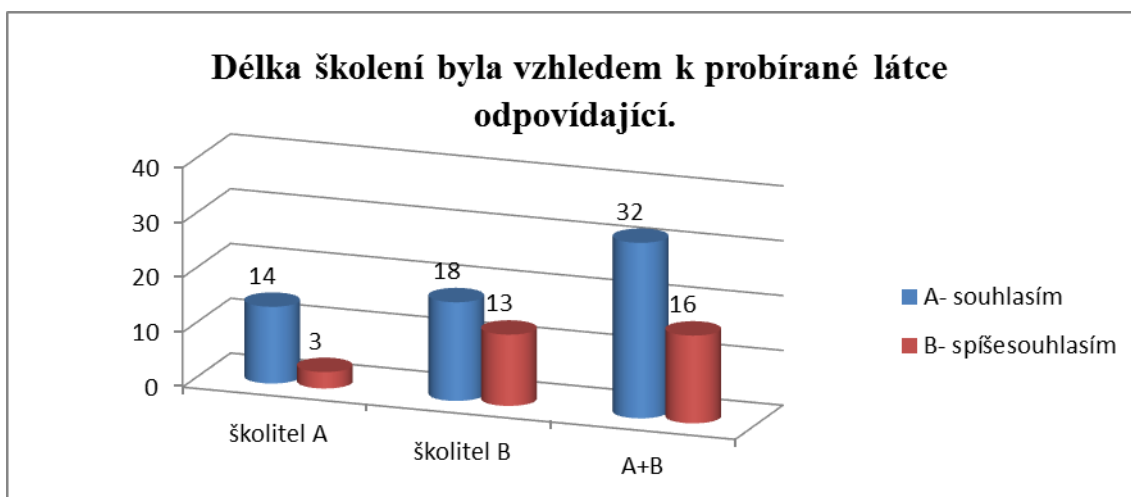
Graf 3 – Využití informací v praxi (zdroj: autor)

Další otázka byla zaměřena na využitelnost informací v praxi. Všichni respondenti se shodli na tom, že informace, které jim byly při školení sděleny, souvisí s jejich pracovní pozicí a tedy i pracovní náplní, proto to byly užitečné informace, které k práci potřebují. Účastníci školení lektora A jsou i u odpovědi na tuto otázku jednodušší než posluchači lektora B.



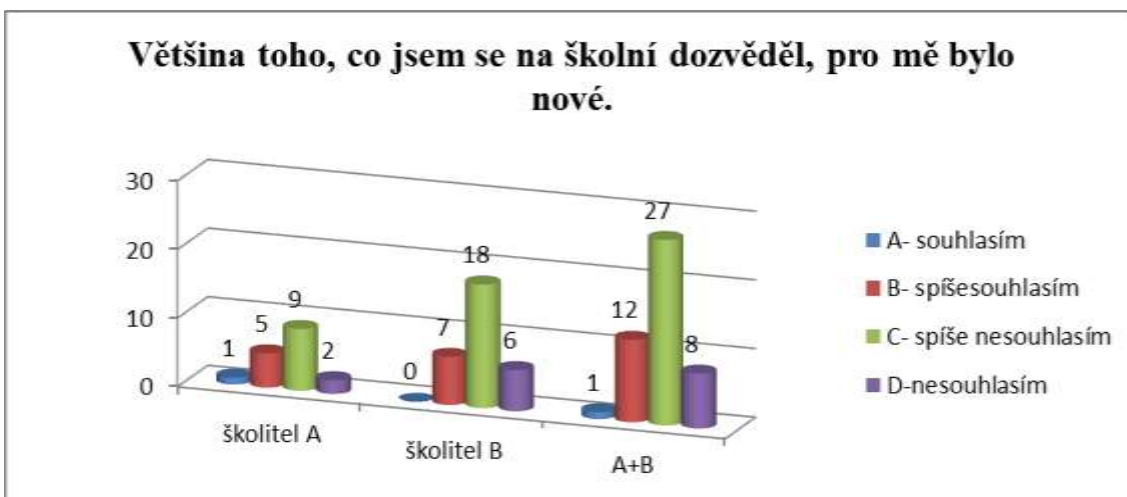
Graf 4- Forma vzdělávání (zdroj: autor)

Další otázka se zaměřovala na formu podání informací. Z výzkumu této otázky je zřejmě vidět, rozdíl mezi oběma školiteli. Zatímco u lektora A odpověděli respondenti převážně kladně, u lektora B jsou odpovědi různorodější a převažuje nejvíce odpověď spíše nesouhlasím. Tedy více jak polovina respondentů si myslí, že školení lektora B není zajímavé ani zábavné. V návaznosti na pozorování, tento výsledek může být způsoben absencí využívání IT technologií, projektové technologií a fotografií. Bez těchto výukových pomůcek dochází evidentně k úpadku zaujetí účastníků kurzu.



Graf 5- Délka školení (zdroj: autor)

Pátá otázka v dotazníku zjišťovala, co si respondenti myslí o délce školení, jestli je odpovídající probírané látce. Většina odpověděla kladně, že délka školení je odpovídající množství probírané látky. Shodli se na této odpovědi respondenti od obou školitelů.



Graf 6- Novost probírané látky (zdroj: autor)

Další otázka zjišťovala nakolik byly probíraná témata nová. Tato otázka má velmi překvapivý výsledek. Je vidět, že více jak polovina dotazovaných od obou lektorů si myslí, že se na školení naučili jen málo nového. Dokonce 8 respondentů ze 48 dotázaných si myslí, že se nenaučili nového nic.

Jak efektivní je způsob výuky

Tato část výzkumu má za úkol zjistit jak efektivní je způsob výuky jednotlivých lektorů a porovnat navzájem způsob vedení hodin. Je odpovědí na naši druhou výzkumnou otázku. Oba lektori jsou z oboru stavitelství a mají více jak dvaceti letou praxi v oboru. Ve firmě dělají revizní techniky, takže mají velké množství vědomostí a informací, které mohou předat. Hlavně ceněné jsou praktické zkušenosti, které mají a při školeních je předávají posluchačům. Při výzkumu byly pozorovány tyto oblasti, které pro přehlednost k dalšímu použití očíslováme:

1. Použití pomůcek a technologií pro výklad
2. Srozumitelnost, obsah, přednes, logická návaznost výkladu
3. Zapojení účastníků školení do výuky
4. Zaujetí tématem a spolupráce posluchačů
5. Zařazení praktických příkladů

Tabulka popisuje počty účastníků školení v jednotlivých datech a u jednotlivých lektorů

Datum školení	Lektor A	Lektor B	Celkový počet účastníků školení
4.12.2014	6 posluchačů		48
15.3.2015	11 posluchačů		
29.10.2014		22 posluchačů	
3.11.2014		9 posluchačů	

Tabulka 3- Data konání školení (zdroj: autor)

Výsledky pozorování

	pomůcky a technologie použité při výkladu	srozumitelnost obsah, přednes, logická návaznost	zapojení posluchačů do výuky	zaujetí tématem a spolupráce posluchačů	zařazení praktických příkladů
Lektor A	+++	+	+++	++	+++
Lektor B	+	+	+++	+	+++
+ oblast se ve výkladu objevuje, ale jen minimálně ++ oblast se ve výkladu objevuje, ale je co zlepšit +++ lektor dělá vše správně					

Tabulka 4- Výsledky pozorování (zdroj: autor)

1. Použití pomůcek a technologií pro výklad

Lektor A používal připravenou PowerPoint prezentaci, kterou promítal na plátno, takže zaměstnanci dobře viděli. PowerPoint prezentaci střídal s fotografiemi, kterých ukazoval velké množství, což dobře upoutalo pozornost posluchačů a správně vysvětlilo problém. Fotografie byly hojně využívány hlavně v praktické části školení. Pro názorné vysvětlení problému lektor využíval flip chart. Jako negativní hodnotím nepřipravenost fotografií. Lektor je hledal až při potřebě, a proto docházelo k prodlevám ve výuce.

Lektor B využíval pouze flip chart, aby vysvětlil potřebné věci, které je nutné graficky znázornit. Velkým nedostatkem je absence PowerPoint prezentace a fotografií, docházelo k velké ztrátě pozornosti posluchačů. Fotografie často nahradí hodně slov, ty zde chyběly. Lektor musel praktické situace dlouze vysvětlovat a tím docházelo k snižování efektivity výkladu.

2. Srozumitelnost, obsah, přednes, logická návaznost výkladu

Pozitivně lze hodnotit, že oba lektori jsou z oboru a mají více jak dvacetiletou praxi, proto informace, které poskytují posluchačům, jsou vždy k tématu a jsou správné. Oba mluvili srozumitelně a dokázali reagovat na vzniklou situaci. I přednes je hodnocen kladně.

Na druhé straně logická návaznost výkladu chyběla. Na začátku oba lektori začali teorií, pak se ale dotazy nechali unést k jiným tématům, o kterých dlouze hovořili. Na druhou stranu se ale vždy jednalo o téma, která se školením souvisela. Tímto docházelo k propojování teorie s praxí, což je pro posluchače jistě zajímavé. Pak je ale špatná kontrola nad tím, jaké informace byli posluchačům sděleny a jaké naopak ne. Obsah a náplň kurzu není u obou lektorů jednotný. V tom je problém. Každý lektor si vymýšlí náplň kurzu z majoritní části sám, a tedy i závěrečný test se u obou školitelů liší. Na každém kurzu dostanou účastníci odlišné informace. Cca 50% informací které dostanou, jsou u každého lektora jiné. Dalším nedostatkem je, že před vyplněním závěrečného testu jsou probírány otázky, které se v testu nachází. Je jasné, že pokud zaměstnanci vědí, že na konci celodenního školení jim budou vysvětleny otázky z testu, má to vliv na jejich soustředěnost během celého školení.

3. Zapojení posluchačů do výuky

Oba lektori dobře zvládají práci s posluchači, snaží se jim klást otázky, ptají se na praktické případy. Často vzniká diskuze nad situací a nad jejím řešením. Jelikož se školitelé s většinou dělníků znají, a důvěřují jim, nemají problém se na nejasnosti zeptat. Funguje zde dobře i dotazový systém. Pokud někdo z posluchačů má nejasnost nebo pokud zažil situaci, ve které nevěděl jak se zachovat, zeptá se. Celkově zapojení účastníků do výuky hodnotím kladně.

4. Zaujetí tématem a spolupráce posluchačů

Při praktické části školení se posluchači zapojovali do diskuze a sami kladli otázky, ale při části teoretické byli posluchači často tématem nezaujati a zaobírali se činnostmi, které s probíraným tématem nesouvisely. U lektora B, který k výkladu nepoužívá projektové zařízení a PowerPoint prezentaci, byli účastníci nesoustředění, četli si noviny a dělali jiné věci, které s výukou nesouvisely. Lektor A měl problém se zaujetím pozornosti účastníků dobře zvládnutý. Problém nepozornosti se při jeho

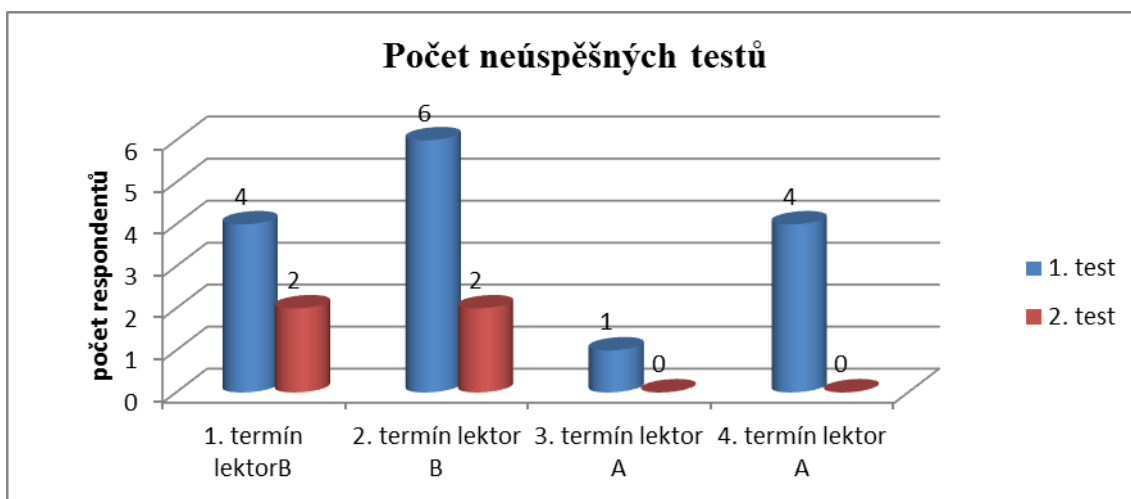
výkladu objevoval jen zřídka, to bylo zapříčiněné využíváním IT technologie a fotografií.

5. Zařazení praktických příkladů

U obou lektorů je více jak polovina celého školení založená na praxi, takže i zařazení praktických příkladů je více než dostačující. Znovu musím zmínit, že lektor B vyučuje bez IT technologií, což snižuje efektivitu výkladu praktických situací. Pro dokreslení je vhodné používat fotografie.

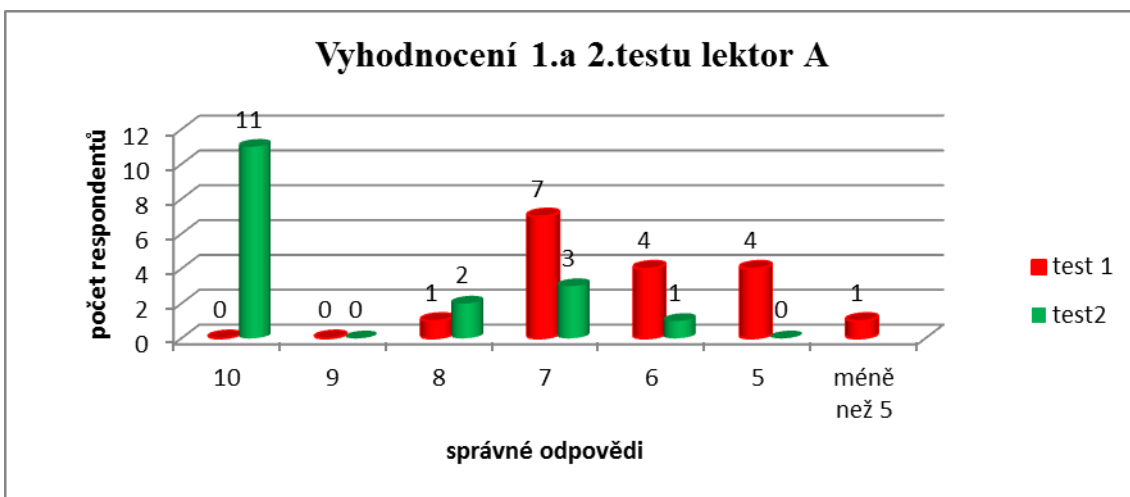
Jaké množství znalostí si účastníci kurzu zamaputují

Tato výzkumná část zkoumá procentuální úspěšnost v testech zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacího kurzu Jeřábek a vazač a odpovídá nám na třetí výzkumnou otázku. Zjišťováno bylo kolik vědomostí se respondenti naučili v průběhu kurzu. Vyhodnocení výzkumu je pro přehlednost znázorněno v grafech.



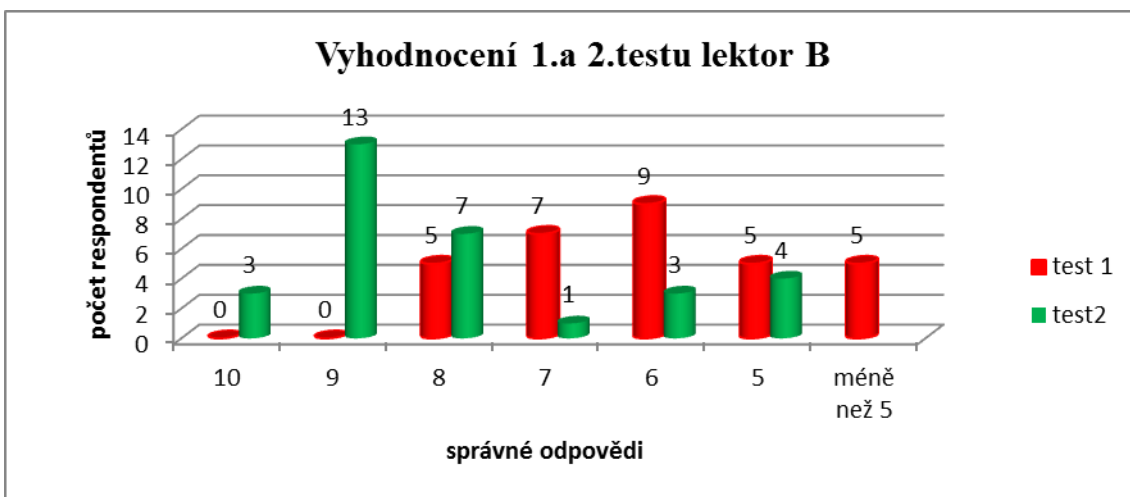
Graf 7- Počet neúspěšných testů (zdroj: autor)

Z grafu, vytvořeného z výsledků výzkumu je vidět, že ze 48 respondentů v prvním testu neuspělo dohromady 15 lidí, to se rovná 31%. V druhém testu neuspěli jen 4 lidé, to je 8%. Takže celková úspěšnost po skončení kurzu je 92%. Zajímavé je, že lektor B má neúspěšnost v 2. testu 4 lidi za dva kurzy což je z počtu jeho účastníků 31 je necelých 13%. Oproti tomu lektor A má po ukončení kurzu úspěšnost 100%.



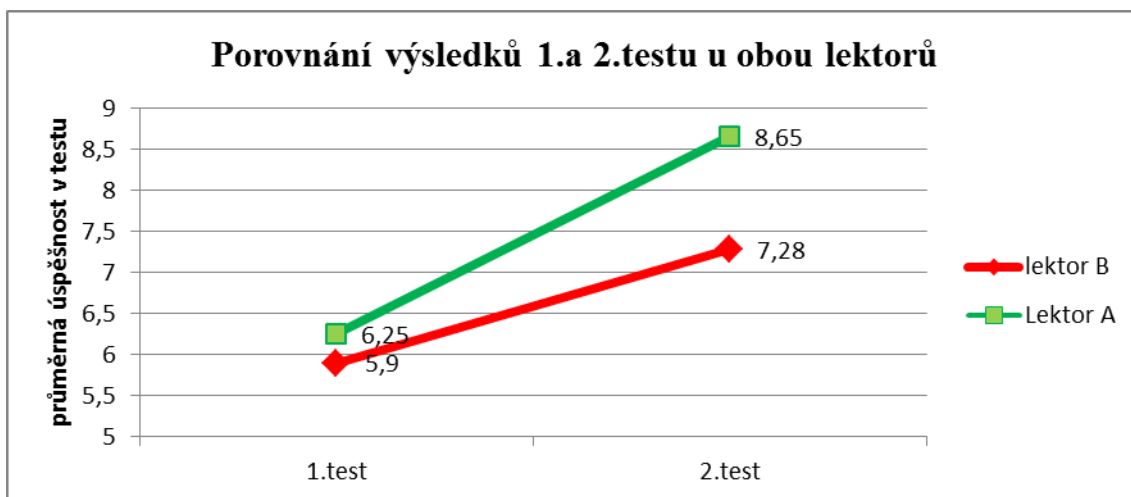
Graf 8- Vyhodnocení 1.a2. testu u lektora A (Zdroj: autor)

Z výzkumu vyplývá, že u lektora A došlo k velkému zlepšení. Prvním testem by neprošlo 5 lidí ze 17. To je necelých 30%. Po druhém testu ale vidíme, že 11 lidí což je 65% mělo správně test celý. Všichni respondenti splnili podmínky testu a tím pádem získali potřebnou atestaci.



Graf 9- Vyhodnocení 1.a2. testu u lektora B (zdroj: autor)

Z grafu vidíme, že první test nezvládlo 10 lidí z 31, to je 32% . Po druhém testu došlo ke zlepšení, ale stále 4 lidé test nezvládli. Tedy 13% respondentů neprošlo testem a nezískali potřebnou atestaci. Pouze 3 respondenti zvládli test vyplnit zcela správně.

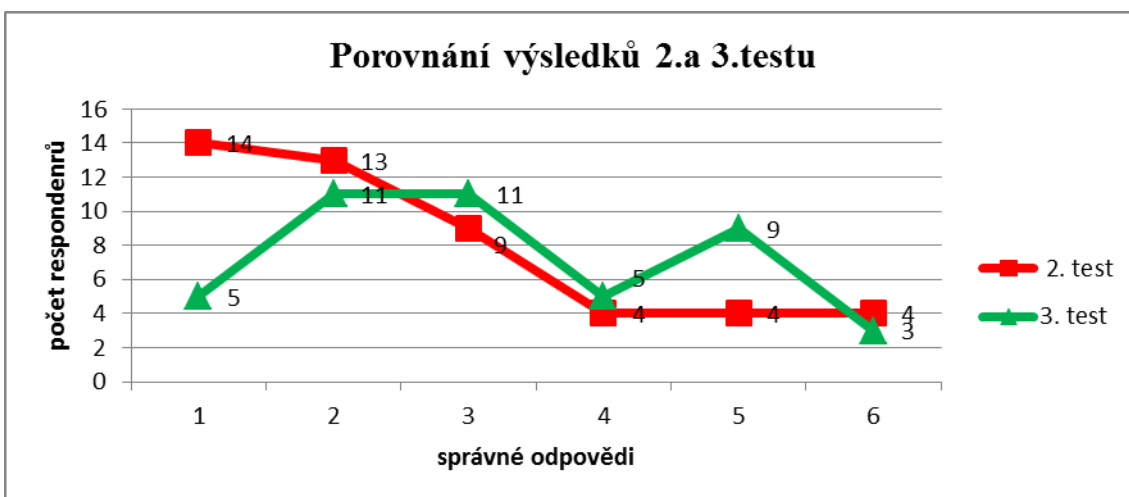


Graf 10- Porovnání výsledků 1.a2. testu u lektorů AB(zdroj: autor)

Z grafu, který porovnává úspěšnost respondentů u obou lektorů, vidíme, že úspěšnější výuková metoda je u lektora A. Jeho respondenti v průměru po školení věděli 90% naučené látky, kdyžto u lektora B je to pouze 74%.

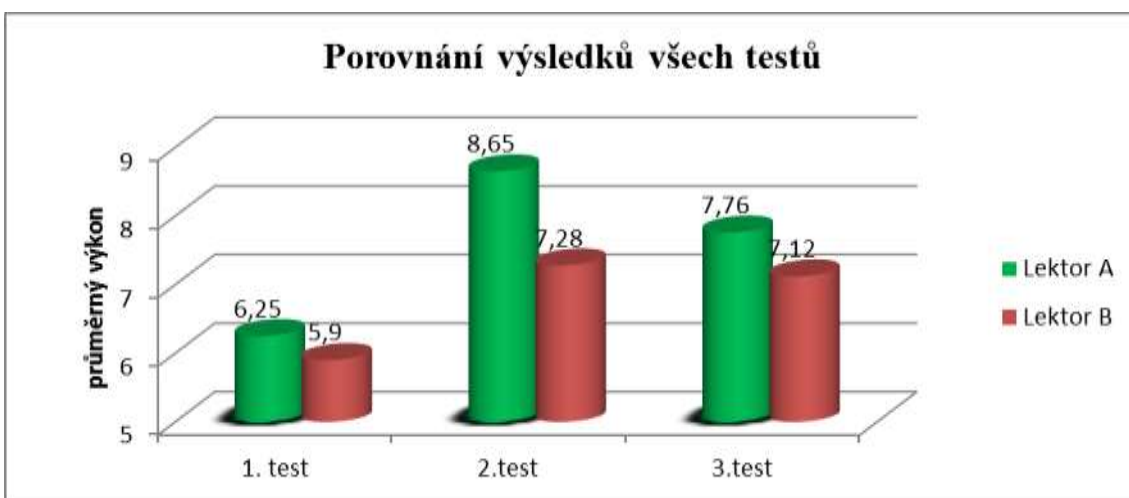
Hodnocení poznatků s měsíčním odstupem od ukončení kurzu.

Vyhodnocení 3.testu, který byl respondentům dán, po jednom měsíci od ukončení kurzu a je odpovědí na 4. výzkumnou otázku. Pro 3.test se nám zmenšil počet respondentů na 44. To je způsobeno tím, že 2.test, který dostali posluchači na konci školení, 4 lidé nezvládli. Tím pádem nesplnili podmínky pro atestaci, a tu také nedostali. Z tohoto důvodu byl pozastaven výkon práce a tito zaměstnanci musí test opakovat v následujícím termínu školení. V šetření byly porovnány výsledky 2. testu s testem 3.



Graf 11- Porovnání výsledků 2.a 3.testu (zdroj: autor)

Z grafu vyplývá, že došlo k poklesu úspěšnosti v testu číslo 3. Tři lidé test nezvládli. V testu je tedy 6,5% neúspěšnost. Z grafu lze vyčíst, že i procentuální úspěšnost zvládnutí testu se zmenšila. Konkrétně výsledek klesl v průměru o 0,52 bodu. Tedy v průměru druhý test účastníci zvládli na 7,967 a třetí na 7,44. V dalším grafu je znázorněno o kolik se úspěšnost zvládnutí testu zmenšila.



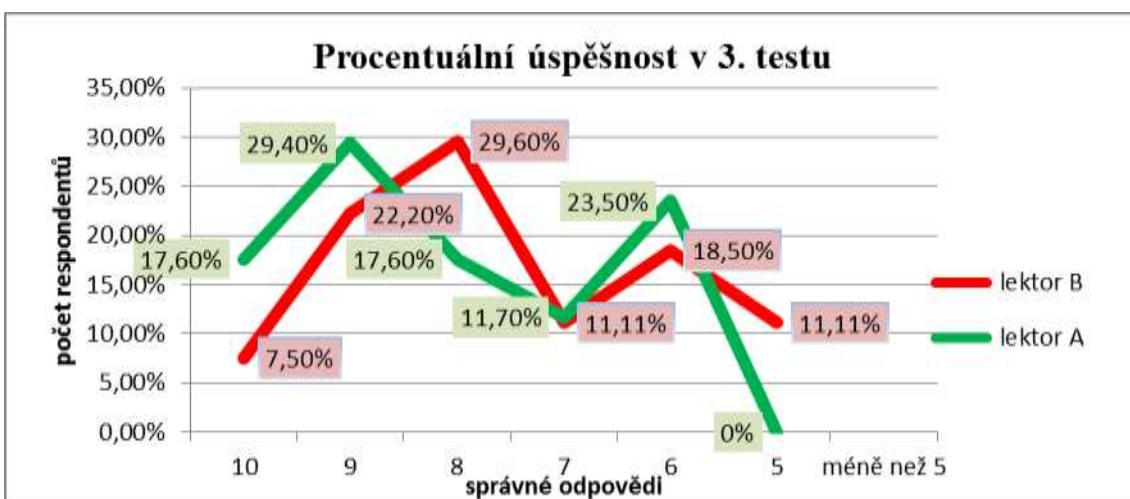
Graf 12- Porovnání výsledků všech testů (zdroj: autor)

Z grafu je vidět o kolik klesly, stouply a naopak poté zase klesly výsledky testů zaměstnanců. Je vidět, že lektor A má všechny výsledky lepší. Tedy jeho schopnosti učit a metody výuky jsou efektivnější, než u lektora B. Lektor B má menší úpadek vědomostí mezi 2.a 3.testem, ale i tak si žáci lektora A pamatují více z naučených vědomostí.



Graf 13- Porovnání výsledků 3.testů mezi lektory (zdroj: autor)

Ze souhrnu porovnání výsledků třetího testování obou lektorů ze všech testovacích skupin je vidět, že lektor A má i po měsíci stále 100% úspěšnost zvládnutí testu. Tedy všichni jeho žáci si po měsíci pamatují více jak polovinu naučené látky. Necelých 65% dotázaných od lektora A zvládlo test minimálně na 80%. Na druhé straně lektor B má 3 respondenty, kteří třetí testování nezvládli. Z celkového počtu 27 respondentů (po odečtu, těch co nezvládli 2. test) jsou 3 lidi 11%. Tedy lektor B má po měsíci od ukončení školení 11% posluchačů, kteří se nepamatují ani polovinu informací, které jim poskytl a jsou úzce spjaty s výkonem práce.



Graf 14- Procentuální úspěšnosti v 3.testu (zdroj: autor)

Z grafu vyplývá, že větší procentuální úspěšnost v třetím testování má lektor A. všichni jeho posluchači test zvládli oproti lektorovi B. A celková procentuální úspěšnost je u lektora A vyšší. Na 80% zvládlo test necelých 65% účastníků školení lektora A. Kdyžto u lektora B zvládlo test na 80% jen 59% účastníků školení.

Rozhovor s projektovým manažerem firmy Tunel

Rozhovor hledá odpověď na výzkumnou otázku, jaké množství znalostí si účastníci pamatují měsíc po ukončení kurzu a na kolik je využívají.

První otázka se dotazovala na to, jestli manažer ví, jak školení pobíhá a co je jeho náplň.

Odpověď byla velmi obsáhlá a manažer opravdu věděl, co zaměstnanci na školení dělají. Sdělil mi dokonce informace, které jsem od útvaru vzdělávání neměla k dispozici. Jedná se o informaci, že nejdůležitější částí školení, manažer shledává tu, která začíná až po ukončení školení. Jde o praktické zaučení, které je směřováno přímo na konkrétní pracoviště ke konkrétnímu pracovnímu stroji. Jedná se o seznámení zaměstnance s pracovním strojem, který se úzce váže k výkonu jeho práce. Zaměstnanci mají přímo na svém pracovišti k dispozici knihu obsluhy stroje, který obsluhují při výkonu práce a jejich úkolem je tedy materiály nastudovat a poté konzultovat s nadřízeným. Tato část školení je individuální z toho důvodu, že každý zaměstnanec obsluhuje odlišný druh stroje. Tuto část školení má na starosti přímý nadřízený zaměstnanec. Jedná se tedy o metodu on the job.

Druhá otázka se ptala, jestli s manažerem útvar vzdělávání konzultuje náplň kurzu. Z rozhovoru bylo zjištěno, že vzdělávací útvar nijak nekonzultuje náplň kvalifikačních školení s nadřízenými pracovníky.

Na otázku, jak manažerovi vyhovuje náplň kurzu a jeho využitelnost v praxi bylo odpovězeno, že pro potřeby firmy je dostačující. Využitelnost v praxi je někdy obtížná a dost často se praxe s teorií liší, proto je potřeba „brát některé věci s rezervou“ a snažit se práci vykonávat podle nejlepšího vědomí a svědomí. Nejdůležitější částí z hlediska praxe je důležitá poslední část školení, a to ta, co je směřovaná přímo na pracoviště výkonu práce, kde je pracovník seznámem s knihou obsluhy stroje. Také zminil, že nejdůležitější částí vzdělávání je samotná praxe a předávání informací a zkušeností od zkušenějších pracovníků těm, co to potřebují. Není lepší, když mladík co nastoupil slyší: „Nenechávej tam ty ruce! Táhle Karel při tom přišel o prst, vid' Karle?“.

Čtvrtá otázka se ptala, jestli si manažer myslí, že je školení pro zaměstnance přínosné a pokud ano, tak v čem.

Manažer si myslí, že ano, protože je rozhodně nezbytné každému pracovníku pravidelně opakovat rizika spojená s jednotlivými činnostmi, protože dlouhodobým působením v pracovním prostředí dochází k podceňování rizik bezpečnostních opatření spojených s pracovní činností a tím by mohlo docházet k pracovním úrazům a vzniku hmotných škod.

Na předposlední otázku, kde je vidět zlepšení ve výkonu práce u pracovníků, co se zúčastnili školení, bylo odpovězeno, že to vidět není. Jelikož se jedná o periodicky se opakující školení, nedovídají se zaměstnanci na školení nové informace, které by se projeví ve výkonu samotné práce. Zaměstnanci nemají pouze jednu atestaci, ale třeba i 5,6 povolení k práci na jiných přístojích, proto není možné pozorovat rozdíl. Manažer doufá, že „oprášení“ potřebných vědomostí přispívá k minimalizaci hrozeb, který s prací ve stavebním prostředí hrozí. Dále připouští, že se špatně sleduje zlepšení u takových to prací jaké jeho podřízení zaměstnanci vykonávají. Výkon práce je obtížně sledovatelný, „ prostě správně přemístili bednu.“

Poslední otázka se dotazovala na to, jak manažer hodnotí způsob vedení kurzu a co by udělal jinak.

Manažer připustil, že se samotného školení nikdy neúčastnil, proto nemá představu jak přesně školení probíhá, samozřejmě ví, co je náplní kurzu a co se tam učí, ale o způsobu vedení není informován. Ale myslí si, že by bylo vhodné zvážit možné přesunutí některých školení přímo na konkrétní pracoviště. Například u těch, kde je vyšší koncentrace pracovníků, které potřebují proškolení a jejich pracoviště je ve velké vzdálenosti od centrály společnosti, kde normálně školení probíhá. Vzhledem k tomu že dělníci mají více pracovních oprávnění, musí do Prahy dojíždět třeba šestkrát ročně na tato zákonná školení. To se manažerovi zdá být zbytečně časově i nákladově náročné pro samotného pracovníka a tím pádem i jeho „nadšení ze školení upadá“.

3.6 Shrnutí výzkumné části

Z výzkumu vyplývá, že oba lektori mají výuku srozumitelnou a posluchači rozumí tomu, co jim lektori sdělují. Zaměstnanci tedy nemají problém s pochopením vykládané látky. Také se většina účastníků od obou školitelů shodla na tom, že mají dostatek prostoru pro své dotazy. Souhlasí s tím, že probíraná látka souvisí s výkonem jejich práce, a proto jí při výkonu práce využijí. Pokud jde o otázku zajímavosti výkladu, zde se výsledky různí. Účastníci školení, které vede školitel A jsou spokojeni a myslí si, že výuka je zábavná. Na druhou stranu účastníci školení, kde vyučuje lektor B jsou nespokojeni. Více jak polovina si myslí, že výuka rozhodně není zábavná ani zajímavá. Dále se pak většina respondentů shodla, že délka školení je odpovídající množství probírající látky. Více jak dvě třetiny respondentů se shodli na tom, že se na školní naučili jen málo nových věcí. Dokonce 8 lidí si myslí, že se nenaučili nového skoro nic.

Největším záporem u obou lektorů je absence domluvy o struktuře a náplni výkladu. Bylo by vhodné, kdyby se lektori domluvili a vytvořili si alespoň z části shodné výklady a vytvořili shodný prověřovací test, který dostávají posluchači na konci školení. Už jen proto, aby bylo možné porovnat výsledky zaměstnanců. Lektora B nepoužívá PowerPoint prezentaci ani fotografie. Absence využití IT technologií a fotografií k výkladu má za příčinu úpadek efektivity samotné výuky.

Celkový počet neúspěšných testů po ukončení kurzu byly 4, takže celková úspěšnost druhého testu je 92%. Tito 4 neúspěšní respondenti byli všichni od lektora B, ten měl dohromady 31 posluchačů, takže 13% neúspěšnosti. Oproti tomu lektor A měl 100% úspěšnost.

Dále bylo z šetření zjištěno, že posluchači lektora A se naučili více informací, než ti od lektora B. Lektor A měl průměrnou úspěšnost v testech 9 bodů a lektor B jen 7,45 bodu. Z toho vyplývá, že učební metody lektora A jsou účinnější a efektivnější, než metody lektora B.

Úspěšnost splnění třetího testu byla u lektora A 100%. Jelikož všichni účastníci zvládli složit test druhý i test třetí, je celková úspěšnost po měsíci od ukončení školení lektora A také 100%. Lektor B má úspěšnost ve třetím testu jen 89%, důvodem je, že 3 lidé testováním neprošli. Celková úspěšnost lektora B za oba testy je 85%. Sedm lidí z třiceti jedné nezvládli splnit podmínky pro úspěšné složení závěrečného 2. a 3. testu.

Manažer odpověděl na všechny otázky, které mu byly položeny. Z rozhovoru bylo zjištěno, že manažer má velmi dobrou představu o tom, co je náplň školení a kde probíhá. Na druhou stranu se školení nikdy neúčastnil a tak neví, jak přesně školení probíhá. Dále připouští, že v praxi se těžko pozoruje nějaké zlepšení u zaměstnanců, kteří školením prošli. Myslí si, že to může být zapříčiněno tím, že zaměstnanci u firmy Tunel mají více pracovních povolení, tedy mohou vykonávat odlišné práce. Dalším důvodem může být obtížná kontrola výkonu práce, která nemá žádné důležité dílčí kroky. Manažer si je vědom důležitosti školení z důvodů potřebného „oprašování informací“, o eliminaci rizik na pracovišti. Manažer také připustil, že náplň školení je dostačující pro potřeby podniku a že informace, které zaměstnanci dostanou při školení, ještě doplňují stavbyvedoucí na pracovišti, protože praxe a předávání zkušeností je nejlepší školou. Potom připustil, že by bylo vhodné zvážit možnost provádět některá školení v místě pracoviště, pokud tam je dostatečná koncentrace pracovníků, aby se školení vyplatilo.

3.7 Návrh na zlepšení efektivnosti vzdělávacích programů

Na základě výzkumu ve firmě Tunel doporučujeme následující změny, které mohou pomoci k zlepšení efektivity zákonného školení Jeřábek a Vazač.

1. Stanovit jasnou a neměnnou strukturu školení spolu s jasně danou náplní kurzu.
2. Důkladně se zaměřit na obsah sdělovaných informací, aby byly u obou lektorů stejné, neměnné a bylo jasné, že oba budou učit to samé.
3. Zajistit shodné závěrečné testy, na základě jejichž vyplnění dostávají účastníci školení atestaci, tedy povolení k výkonu své práce, aby bylo možné ihned porovnat výsledky obou lektorů.
4. Konzultovat obsah kurzu s nadřízeným. Nadřízený nejlépe ví, co je potřeba, aby jeho podřízený věděl, proto by měl být do plánování obsahu kurzu zahrnut. Rozhodně by se měli podílet na rozhodování o náplni kurzu a měli by mít možnost podávat připomínky a náměty na zlepšení do budoucna.
5. Při tvorbě obsahu kurzu více vycházet z analýzy pracovního místa, analýzy vzdělávacích potřeb, aby kurz skutečně vyházel z potřeb účastníků a obsahoval nové a zajímavé informace, které se váží k výkonu práce.
6. Lektora B by měl zefektivnit svůj přístup používáním IT technologií. Účastníci jeho kurzu mají nižší procento úspěšnosti v testech než účastníci kurzu lektora A.
7. Přesunout školení do místa působení zaměstnanců. Ale jen ta, kde je dostatečné množství pracovníků, kteří proškolit potřebují a jen u těch pracovišť, která se vyskytují ve velké vzdálenosti od centrály společnosti Tunel.

Závěr

Nejdůležitější je pro firmu lidský kapitál, jen díky němu může být firma schopná obstát na dnešním náročném trhu plném konkurence. Proto by každá organizace měla mít spolehlivé, loajální a pracovité zaměstnance, které mají dostatečné vědomosti, dovednosti a schopnosti, potřebné k žádoucímu výkonu práce. Vzdělávání zaměstnanců je tedy výhodné jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Protože vzděláváním si zaměstnanci rozšiřují a zvyšují své znalosti a dovednosti a tím tedy i výkon a kvalitu své práce, ale v neposlední řadě jsou vzděláváním motivováni. Motivovaný a spokojený zaměstnanec je ten, který nejvíce přispívá organizaci k jejímu růstu a větší konkurenceschopnosti.

Každá firma by měla mít podrobně vytvořený systém vzdělávání, do něhož se řadí identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Tento systém vzdělávání je nejlepší cestou k tomu, jak efektivně a správně vzdělávání ve firmě realizovat.

Cílem této práce bylo navrhnout zefektivnění zákonného školení zaměstnanců, konkrétně kvalifikačního kurzu Jeřábek a vazač. Dále hlavním smyslem práce bylo poukázat na silné a slabé stránky školení, snažit se najít nové možné směry, jak efektivitu zvýšit.

Šetření bylo prováděno pomocí ve firmě Tunel a bylo provázeno pomocí dotazování, analýzy interních dokumentů, pozorování a rozhovorem. Výzkumnou skupinou byly účastníci školení Jeřábek a vazač, kterých bylo 48. Dále pak dva lektori, kteří mají na starosti průběh a náplň školní. Na konec ještě manažer projektu, s kterým byl uskutečněn rozhovor.

Firma Tunel má svůj vzdělávací systém propracovaný důkladně a velmi podrobně. Přesto z průzkumu vyloučena některá doporučení, která doporučujeme firmě realizovat pro zvýšení efektivnosti. Nejslabším místem v zákonném školení Jeřábek a vazač je nesjednocená náplň kurzu. Chybí osnova probrané látky. Na tvorbě nové struktury kurzu by se měli nově podílet nadřazení pracovníci účastníků kurzu. Rovněž doporučujeme sjednotit obsahy kurzů a jejich výstupy. Dále je potřeba zaměřit se na nedostatky spojené s výkladem lektora B, kterému doporučujeme více využívat informační technologie. Průběh i náplň školení udělat zajímavějšími, aby si účastníci odnesli více poznatků.

Na druhou stranu má firma dobře zvládnutou organizací školení, evidenci, systém přihlašování do kurzu. Firma si uvědomuje důležitost vzdělávání zaměstnanců a snaží se neustále kurzy zlepšovat a měnit. Tato práce může být firmě Tunel přínosná, protože se komplexně zaobírá celou problematikou zákonným školením Jeřábník a vazač a poukazuje na možná zlepšení, kterými se firma Tunel může inspirovat.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 80-716-9459-2.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-802-4725-802.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- SAK, Petr. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 290 s. ISBN 978-80-7367-230-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4717-708.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Zákoník práce: 2014. - Ostrava : Sagit, 2013. - 128 s.; 24 cm. - (ÚZ: Úplné znění; č. 985). - ISBN 978-80-7488-010-0.

Ostatní zdroje:

Pracovní postup č. 13/PŘ: Realizace kvalifikačního rozvoje. 5. vyd. Praha, 2013.

Organizačně řídicí norma č. OŘN 21-113: Systém kvalifikačního rozvoje. 4. vyd. Praha, 2013.

Organizačně řídicí norma č. 21-115: Školení ze zákona. 4. vyd. Praha, 2014.

Pracovní postup č.12/ PŘ: Kvalifikační rozvoj. 4. vyd. Praha, 2013.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam grafů

Graf 1- Porozumění látce (zdroj: <i>autor</i>).....	34
Graf 2- Prostor na dotazování (zdroj: <i>autor</i>).....	35
Graf 3 – Využití informací v praxi (zdroj: <i>autor</i>)	35
Graf 4- Forma vzdělávání (zdroj: <i>autor</i>).....	36
Graf 5- Délka školení (zdroj: <i>autor</i>).....	36
Graf 6- Novost probírané látky (zdroj: <i>autor</i>).....	37
Graf 7- Počet neúspěšných testů (zdroj: <i>autor</i>).....	40
Graf 8- Vyhodnocení 1.a2. testu u lektora A (Zdroj: <i>autor</i>)	41
Graf 9- Vyhodnocení 1.a2. testu u lektora B (zdroj: <i>autor</i>)	41
Graf 10- Porovnání výsledků 1.a2. testu u lektorů AB(zdroj: <i>autor</i>)	42
Graf 11- Porovnání výsledků 2.a 3.testu (zdroj: <i>autor</i>)	43
Graf 12- Porovnání výsledků všech testů (zdroj: <i>autor</i>)	43
Graf 13- Porovnání výsledků 3.testů u mezi lektory (zdroj: <i>autor</i>).....	44
Graf 14- Procentuální úspěšnosti v 3.testu (zdroj: <i>autor</i>)	44

Seznam obrázků

Obrázek 1- Vztah mezi vzdělávání rozvojem a učením se (Zdroj: <i>autor na základě Hroník, 2007 s. 31</i>).	6
Obrázek 2- Organigram personálního úseku (zdroj: <i>autor</i>)	26

Seznam tabulek

Tabulka 1- Metody analýz vzdělávacích potřeb (Zdroj: <i>autor na základě Hroník, 2007, s. 136</i>)	13
Tabulka 2- Metody vzdělávání (Zdroj: <i>autor na základě Hroník, 2007, s. 150</i>).	18
Tabulka 3- Data konání školení (zdroj: <i>autor</i>).....	38
Tabulka 4- Výsledky pozorování (zdroj: <i>autor</i>)	38

Seznam příloh

Příloha 1- Test pro jeřábíky a vazače (zdroj: autor)	56
Příloha 2- Strukturovaný rozhovor s manažerem projektu (<i>zdroj: autor</i>)	57
Příloha 3- Zpětnovazebný dotazník (<i>zdroj: autor</i>)	58
Příloha 4- Zpětnovazební dotazník (<i>zdroj: autor</i>)	59

Příloha 3- Zpětnovazebný dotazník (zdroj: autor)

DOTAZNÍK ZPĚTNÉ VAZBY VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

Název kurzu: _____ Datum

konání: _____

Vážení kolegové,

absolvovali jste školení pořádané útvarem vzdělávání. Pro zlepšení pořádaných akcí do budoucna Vás prosíme o vyplnění tohoto dotazníku.

Zakroužkujte vybranou odpověď.

Všemu, co jsem se dnes během školení dozvěděl, jsem rozuměl.

A) Souhlasím	B) Spíše souhlasím	C) Spíše nesouhlasím	D) Nesouhlasím
--------------	--------------------	----------------------	----------------

Prostor pro mé dotazy byl dostačující.

A) Souhlasím	B) Spíše souhlasím	C) Spíše nesouhlasím	D) Nesouhlasím
--------------	--------------------	----------------------	----------------

Informace, které jsem se dnes dozvěděl, využiji při výkonu práce.

A) Souhlasím	B) Spíše souhlasím	C) Spíše nesouhlasím	D) Nesouhlasím
--------------	--------------------	----------------------	----------------

Školení bylo podáno zajímavou a zábavnou formou.

A) Souhlasím	B) Spíše souhlasím	C) Spíše nesouhlasím	D) Nesouhlasím
--------------	--------------------	----------------------	----------------

Délka školení byla vzhledem k probírající látce odpovídající.

A) Souhlasím	B) Spíše souhlasím	C) Spíše nesouhlasím	D) Nesouhlasím
--------------	--------------------	----------------------	----------------

Většina toho, co jsem se na školení dozvěděl, pro mě bylo nové.

A) Souhlasím	B) Spíše souhlasím	C) Spíše nesouhlasím	D) Nesouhlasím
--------------	--------------------	----------------------	----------------

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:.....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis

