

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jana Pipková

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana PIPKOVÁ**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Vzdělávání zaměstnanců**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení alternativních forem vzdělávání zaměstnanců.
Bakalářská práce bude obsahovat:

- vymezení základních pojmů
- systém vzdělávání v ČR
- alternativní formy vzdělávání zaměstnanců.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7169-033-3

PALÁN, Z. Lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, L. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Pilný, CSc.
Ústav ekonomie

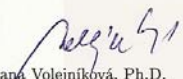
Datum zadání bakalářské práce: 29. června 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. července 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2010

Jana Pipková

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kdo mi byli nápomocni s tvorbou mé bakalářské práce. Poděkování patří personalistkám, které byly ochotné mi poskytnout cenné informace a podklady a také doc. Ing. Jaroslavu Pilnému, CSc. za pomoc a odborné vedení.

Anotace

Práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců v podniku. První kapitola obsahuje základní pojmy, které se dané problematice týkají. Druhá kapitola se věnuje systému vzdělávání v ČR. Zahrnuje podkapitulu školský systém, vzdělávání dospělých a systematické vzdělávání pracovníků. Další kapitola se zabývá alternativními formami vzdělávání. Poslední kapitola popisuje vzdělávání zaměstnanců ve dvou vybraných podnicích a dále obsahuje SWOT analýzu vzdělávání pracovníků.

Klíčová slova

Školský systém, vzdělávání dospělých, systematické vzdělávání, metody vzdělávání

Title

Education of employees

Annotation

This thesis deals with the education of employees in the company. The first chapter contains the basic concepts that relate to the issue. The second chapter is devoted to the system of education in the Czech Republic. It includes subchapters: school system of education, adult education and systematic training of workers. The next chapter deals with alternative forms of education. The last chapter describes the education of employees in the two selected companies and also includes the SWOT analysis of education of employees.

Keywords

Education system, adult education, systematic training, methods of education

OBSAH

SEZNAM GRAFŮ	10
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM TABULEK	10
ÚVOD	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ČR	15
2.1 ŠKOLSKÝ SYSTÉM	15
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	19
2.2.1 Celoživotní vzdělávání	19
2.2.1.1 Počáteční vzdělávání	19
2.2.1.2 Další vzdělávání	20
2.2.2 Základní dokumenty celoživotního vzdělávání	22
2.2.2.1 Lisabonská strategie	22
2.2.2.2 Strategie celoživotního učení ČR.....	22
2.2.2.3 Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost	22
2.2.2.4 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR.....	23
2.2.3 Benefity celoživotního učení	23
2.2.4 Motivace k učení	24
2.2.5 Hierarchie učení dospělého.....	25
2.2.6 Rozdíl v učení studentů a dospělých	26
2.2.7 Proces vzdělávání dospělých	27
2.3 SYSTEMATIKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	29
2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci	31
2.3.2 Plánování vzdělávání	33
2.3.3 Realizace vzdělávání	34
2.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.....	35

2.3.5 Výhody systematického vzdělávání.....	38
3 ALTERNATIVNÍ FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	39
3.1 Metody on the job.....	39
3.2 Metody off the job	43
3.1 Formální a neformální vzdělávání	47
4 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMÁCH.....	48
4.1 Charakteristika firem.....	48
4.2 Dotazování firem	55
4.3 SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců.....	62
4.4 Shrnutí a doporučení.....	63
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
SEZNAM PŘÍLOH	69

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 4.1: VĚKOVÉ SLOŽENÍ FIRMY V %	49
GRAF 4.2: DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V %.....	50
GRAF 4.3: VĚKOVÉ SLOŽENÍ FIRMY V %	53
GRAF 4.4: DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V %.....	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 2.1: PYRAMIDA UČEBNÍCH MOTIVŮ	24
OBRÁZEK 2.2: HIERARCHIE UČENÍ DOSPĚLÉHO	25
OBRÁZEK 2.3: KOLBŮV CYKLUS UČENÍ	27
OBRÁZEK 2.4: ZÁKLADNÍ CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ORGANIZACE.....	30
OBRÁZEK 2.5: ZNÁZORNĚNÍ MEZERY VE VÝKONNOSTI	31
OBRÁZEK 2.6: VYHODNOCOVACÍ FORMULÁŘ	37
OBRÁZEK 4.1: TRW AUTOMOTIVE V BENEŠOVĚ.....	48
OBRÁZEK 4.2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	51
OBRÁZEK 4.3: VARIEL, A.S VE ZRUČI NAD SÁZAVOU.	52

SEZNAM TABULEK

TABULKA 2.1: BENEFITY CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ.....	23
TABULKA 2.2: HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI UČENÍM STUDENTŮ A DOSPĚLÝCH.....	26
TABULKA 4.1: ZAMĚSTNANCI TRW AUTOMOTIVE PODLE VĚKU.....	49
TABULKA 4.2: ZAMĚSTNANCI PODLE DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ	50
TABULKA 4.3: ZAMĚSTNANCI VARIELU, A.S. PODLE VĚKU.....	52
TABULKA 4.4: ZAMĚSTNANCI PODLE DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ	53
TABULKA 4.5: OBSAH DOTAZOVÁNÍ.....	55
TABULKA 4.6: SWOT ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	62

ÚVOD

V současné době je v podnicích přikládána vzdělávání zaměstnanců stále větší důležitost. Je to dáno hlavně rychlostí a modernizací doby. Neustále vznikají nové technologie, postupy, zařízení apod. Pro chod podniku je proto podstatné, aby jeho pracovníci měli o všem přehled, všemu rozuměli a uměli si s každou novou situací poradit. Zaměstnanci jsou zdrojem znalostí, schopností a dovedností, proto je nutné tyto hodnoty neustále rozšiřovat a prohlubovat. V současnosti k výkonu povolání nestačí vědomosti nabyté ve škole, ať už se jedná o střední či vysokou školu. Je nutné se vzdělávat po celý život, protože nynější doba to vyžaduje. Pokud se pracovník chce na trhu práce uplatnit, měl by mít sám zájem se vzdělávat. Každý podnik k tomuto přistupuje jiným způsobem a potřebnost vzdělávacího procesu chápe jinak.

Cílem bakalářské práce je porovnání přístupu dvou firem k systematickému vzdělávání a vzdělávání jako takovému. Zjistit, jakou přikládají důležitost vzdělávání jejich zaměstnanců. Dominantní pracovní metodou je analýza ve dvou podnicích na základě provedení dotazníkového šetření.

Práce je standardně rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou prezentovány současné poznatky z literatury a podán ucelený výklad vzdělávání zaměstnanců v podnicích. První kapitola vysvětluje čtenářům základní pojmy. Druhá kapitola se zabývá systémem vzdělávání v České republice. Stručně je popsáno, jak v naší zemi vypadá školský systém. Další část této kapitoly je věnována vzdělávání dospělých. Čtenář je seznámen s celoživotním vzděláváním, základními dokumenty celoživotního vzdělávání a učením dospělých. V poslední části druhé kapitoly je čtenář uveden do problematiky systematického vzdělávání pracovníků. Je to velmi důležitý proces. Jsou zde charakterizovány jeho jednotlivé kroky a také jeho důležitost. Ve třetí kapitole je věnována pozornost alternativním formám vzdělávání. Vzhledem k tomu, že se jedná se o součást realizace vzdělávání, je nutné této problematice věnovat pozornost.

Čtvrtá kapitola je kapitolou praktickou. Je zaměřena na dvě firmy a jejich přístupy vzdělávání pracovníků. Obě firmy byly několikrát navštíveny. Praktická část je zpracována na základě informací a podkladů, které byly poskytnuty. Jedná se o podniky, které se liší svou velikostí i náplní práce. Protože se podniky liší, je pokládáno za vhodné jejich vzájemné srovnání.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Pro uvedení čtenáře do problematiky jsou v první kapitole popsány vybrané základní pojmy.

Andragogika

Systematicky organizovaný rozvoj vědomostí, schopností, hodnotových postojů, zájmů, potřeb a jiných osobních vlastností dospělých osob.¹

Kvalifikace

PALÁN (Výkladový slovník lidské zdroje, 2002) uvádí, že se jedná se o odbornou profesní přípravu. Představuje soustavu schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností), které jsou potřebné k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). V současnosti tendence v této oblasti směřuje od úzké specializace k nabytí širšího profesního základu. Lze ji získat přípravou na povolání nebo absolvováním školy a následnou praxí, případě i v dalším profesním vzdělávání nebo rekvalifikačním vzděláváním. Může být subjektivní nebo objektivní. Subjektivní kvalifikace je souhrn schopností, dovedností, návyků, osobních vlastností, zkušeností, postojů, které člověk získá během života a je schopen je využít k výkonu určité činnosti. V případě kvalifikace objektivní se jedná o požadavky na kvalifikaci zaměstnance plynoucí z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.

Lidský potenciál

Strukturovaný soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností. Složky lidského potenciálu bývají členěny následovně: potenciál zdatností, kvalifikační, hodnotově orientační, socializační, kreativní.²

Lidský kapitál

Lze charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období

¹ Národní vzdělávací centrum pro mládež [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.icm.cz/andragogika-ychova-a-vzdelavani-dospelych>>[cit. 2009-12-03]

² Palán, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, str. 113.

mohou být využívány k výrobě produktů.³

Zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe. Podle teorie lidského kapitálu existuje přímý vztah mezi vzděláním (kvalifikací) a produktivitou. Tím se vysvětluje zájem o podnikové vzdělávání.⁴

Rozvoj lidských zdrojů

Rozvojem lidských zdrojů rozumíme zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu.⁴

Vzdělání

Soustava vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů. Je výsledkem procesů zaměřených na utváření osobnosti, výsledkem vzdělávání. Jedná se o úroveň, kterou účastník dosáhne při vzdělávání. Tato úroveň je považována za systém otevřený, který je vzděláváním neustále obnovován, obohacován, rozšiřován a prohlubován. Vzdělání můžeme členit podle stupňů školské soustavy na základní, střední, vyšší a vysokoškolské nebo podle vztahu k profesní orientaci na všeobecné a odborné (součást kvalifikace).⁴

Vzdělávání

Jedná se o proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí; je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu. Vzdělávání je společensky zabezpečovaná diferencovaná činnost vzdělávacích institucí – škol všech stupňů a zaměření, včetně institucí vzdělávání dospělých.⁴

³ Vodák, J.; Kucharčíková A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 24.

⁴ Palán, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, str. 113, 185, 233, 237.

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat znalostí a dovedností v praxi.⁵

Vzdělávání je rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovního činnosti.⁶

Vzdělávání dospělých

Je to proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež uskutečnily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.⁷

⁵ Barták, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, str. 11.

⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, str. 468.

⁷ Palán, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, str. 237.

2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ČR

V každém státě je jiný systém vzdělávání. V následující kapitole je stručně popsán celý systém vzdělávání v České republice. Část 2.2 se věnuje vzdělávání dospělých. Kapitola 2.3 se zabývá systematickým vzděláváním pracovníků. Pro úspěšné vzdělávání zaměstnanců v podniku je systematické vzdělávání a jeho části velmi důležité, protože z něho vyplývá efektivnost vzdělávání.

2.1 ŠKOLSKÝ SYSTÉM

Předškolní vzdělávání

Probíhá zpravidla v mateřských školách. Věk dítěte se pohybuje v rozmezí 3 až 6 let. Není povinné, nýbrž dobrovolné a záleží pouze na vůli rodičů, zda do mateřské školy své dítě umístí. Mateřská škola připravuje děti na vstup do základní školy, na budoucí kolektiv dětí a plnění povinností, které se od nich budou očekávat. Zpravidla pomáhají vyrovnat nerovnoměrný vývoj mezi dětmi.⁸

Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základní pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů.⁹

Základní vzdělávání (ISCED 1,2)

Základním vzděláváním prochází děti ve věku od 6 do zpravidla 15 let. Uskutečňuje se buď na základních školách, ve víceletých gymnáziích či konzervatořích. Je rozděleno do dvou stupňů. První (primární vzdělávání) je pětiletý a druhý (nižší sekundární vzdělávání) čtyřletý. Z toho tedy plyne, že povinná školní docházka trvá 9 let. Základní vzdělávání se uskutečňuje v denní formě vzdělávání.⁸

Školský zákon č. 561/2004 Sb. uvádí, že základní vzdělávání slouží především k tomu, aby si žáci osvojili potřebné strategie učení, které jsou pro ně motivací k celoživotnímu učení. Děti se učí tvořivě myslet a řešit přiměřené problémy. Je snaha o to, aby si vytvořili kladný vztah k životnímu prostředí a k ostatním lidem a byli k nim tolerantní. Poznávají své

⁸ *Národní vzdělávací fond.* Dostupný z WWW: <http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/euroguidance/cz/vzdelavaci_system_2006.pdf> [cit. 2009-11-14].

⁹ *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).* Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/soubory/zakony/Uplne_zneni_SZ_317_08.pdf> [cit. 2009-11-14].

schopnosti, vědomosti a dovednosti při rozhodování o své další životní dráze a svém profesním uplatnění.

Střední vzdělávání (vyšší sekundární vzdělávání)

Školský zákon č. 561/2004 Sb. charakterizuje střední vzdělávání tak, že rozvíjí to, co děti nabyly v základním vzdělávání - vědomosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Všechny tyto hodnoty jsou velmi důležité pro osobní rozvoj jedince. Zajišťuje žákům obsahově širší všeobecné vzdělávání nebo odborné vzdělání spojené se všeobecným vzděláním.

Střední vzdělávání připravuje lidi pro plnoprávný osobní a občanský život, samostatné získávání informací a celoživotní učení. Zajišťuje předpoklady pro pokračování v navazujícím vzdělávání a přípravu pro výkon povolání nebo pracovní činnosti.

Rozlišuje se podle náročnosti studia, jeho charakteru a délky a to na¹⁰:

- Střední vzdělání s maturitní zkouškou (ISCED 3A)
- Střední vzdělání s výučním listem (ISCED 3C)
- Nástavbové studium (ISCED 4A)
- Střední vzdělání (ISCED 3C, 2B)
- Vzdělávací program konzervatoře

Pro přijetí ke střednímu vzdělávání je nutné mít ukončenou povinnou školní docházku a splnit podmínky pro přijetí.

Vyšší odborné vzdělávání (ISCED 5B)

Národní vzdělávací fond (dostupný z www.nvf.cz) uvádí, že vyšší odborné vzdělávání spadá do terciárního vzdělávání. Rozvíjí znalosti a dovednosti, které byly nabyty ve středním vzdělávání. Zajišťuje praktickou přípravu pro výkon náročných povolání, jež nevyžadují vysokoškolský diplom.

Podmínkou pro přijetí je dosažení středního vzdělání s maturitní zkouškou a dále splnění podmínek přijímacího řízení. Absolventi získají titul Diplomovaný specialista.

Vysokoškolské vzdělávání (terciární vzdělávání)

Vysoké školy zajišťují vzdělání na třech úrovních:

¹⁰ *Národní vzdělávací fond.* Dostupný z WWW: http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/euroguidance/cz/vzdelavaci_system_2006.pdf [cit. 2009-11-14].

- Bakalářský studijní program (ISCED 5B, 3 – 4letý)
- Magisterský studijní program (ISCED 5A)
- Doktorský studijní program (ISCED 6, 3 – 4 letý)

Bakalářský studijní program

Podle zákona o vysokých školách č. 111/1998 Sb. je tento studijní program zaměřen na přípravu k výkonu povolání a ke studiu magisterském studijním programu. V bakalářském studijním programu se používají soudobé poznatky a metody. v potřebném rozsahu využívá i teoretické poznatky. Doba studia včetně praxe je nejméně 3 a nejvýše 4 roky.

Studium se řádně ukončuje státní závěrečnou zkouškou. Její součástí je zpravidla obhajoba bakalářské práce. Absolventům studia se uděluje akademický titul „bakalář“ (ve zkratce „Bc“ uváděné před jménem), v oblasti umění akademický titul „bakalář umění“ (ve zkratce „BcA.“ Uváděné před jménem).

Magisterský studijní program

Magisterský studijní program je zaměřen na získání teoretických poznatků založených na soudobém stavu vědeckého poznání, výzkumu a vývoje, na zvládnutí jejich aplikace a na rozvinutí schopností k tvůrčí činnosti. V oblasti umění je zaměřen na náročnou uměleckou přípravu a rozvíjení talentu.

Magisterský studijní program navazuje na bakalářský studijní program. Standardní doba tohoto studia je nejméně jeden a nejvýše tři roky. Studium se řádně ukončuje státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je obhajoba diplomové práce. V oblasti lékařství a veterinárního lékařství a hygieny se studium řádně ukončuje státní rigorózní zkouškou.¹¹

Doktorský studijní program

Zákon o vysokých školách č. 111/1998 Sb. říká, že doktorský studijní program se věnuje vědeckému bádání a samostatné tvůrčí činnosti v oblasti výzkumu, vývoje nebo samostatné teoretické a tvůrčí činnosti v oblasti umění. Standardní doba studia je nejméně tři a nejvýše čtyři roky.

Studium se ukončuje státní doktorskou zkouškou a obhajobou disertační práce. Zkouškou se prokazuje schopnost a připravenost k samostatné činnosti v oblasti vývoje, výzkumu a dále

¹¹ Zákon č. 111/1998 Sb., O vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/soubory/zakony/VKZakonplatnezneni111_1998.pdf> [cit. 2009-11-15].

připravenost k samostatné teoretické a tvůrčí činnosti. Absolventům studia se uděluje akademický titul „doktor“ (ve zkratce „Ph.D.“ uváděné za jménem), v oblasti teologie akademický titul „doktor teologie“ (ve zkratce „Th.D.“ uváděné za jménem).

2.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V současné době se vzdělávání netýká jen dětí, ale i dospělých. Věda, která se tomuto věnuje, se nazývá andragogika.

Andragogika se zabývá vlastnostmi dospělých osob, jejich socializací (začleňováním do společnosti), akulturací (čili procesem sociálních a kulturních změn, ke kterým dochází v důsledku kontaktu různých kultur) a enkulturací (tedy procesem, během něhož se jedinec stává integrální součástí společnosti, jejíž kulturu přejímá).¹²

2.2.1 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je nedílnou součástí života každého z nás. Dnešní doba ho vyžaduje. Nevystačíme si pouze se znalostmi ze základní a střední školy. Během našeho života dochází k postupnému vývoji a rozvoji, který se prolíná různými oblastmi a obory. Celoživotní vzdělávání je proto nutností k „přežití“.

Celoživotní vzdělávání můžeme rozdělit na počáteční a další vzdělávání.

2.2.1.1 Počáteční vzdělávání

Počátečního vzdělávání se chápe jako základna celoživotního učení, která začíná již od nejtělejšího věku. Poskytuje vysoce kvalitní základní a všeobecné vzdělávání pro všechny. Mělo by zajistit, že se člověk „naučí učit se“ a že bude mít k učení pozitivní postoj. Zahrnuje v sobě základní, střední i terciární vzdělávání.¹³

Základní vzdělávání má všeobecný charakter a kryje se zpravidla s obdobím povinné školní docházky. Střední vzdělávání zahrnuje všeobecné vzdělávání na vyšší sekundární úrovni sloužící především jako příprava na další studium nebo doplňuje odborné vzdělávání a dále pak odborné vzdělávání na vyšší sekundární úrovni, jehož hlavním cílem je příprava pro budoucí pracovní uplatnění a získání kvalifikace. Terciární vzdělávání zahrnuje široký sektor vzdělávací nabídky následující po maturitní zkoušce. Poskytuje specializované vzdělání odborné nebo umělecké. Většinou se dělí na vzdělávání realizované na vysokých školách a vzdělávání nevysokoškolské, poskytované vyššími odbornými školami nebo některými

¹²Národní vzdělávací centrum pro mládež. Dostupný na WWW: <<http://www.icm.cz/andragogika-vychova-a-vzdelavani-dospelych>>[cit. 2009-12-03].

¹³ Průvodce dalším vzděláváním. Dostupný na WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>> [cit. 2009-12-03].

uměleckými školami.¹⁴

Počáteční vzdělávání je možné ukončit kdykoli po absolvování povinné školní docházky vstupem na trh práce. Výsledkem je tedy získání zaměstnání nebo jeho hledání v pozici nezaměstnaného.

2.2.1.2 Další vzdělávání

Jak uvádí Průvodce dalším vzděláváním (MŠMT, 2009) další vzdělávání navazuje na stupně počátečního vzdělávání a má blízký vztah s terciárním vzděláváním. Hraje velmi důležitou roli. Jedním z důvodů zvyšujícího se významu dalšího vzdělávání je nutnost získávat nové znalosti a potřeba osvojovat si nové dovednosti, díky kterým se snadněji přizpůsobíme měnícím se životním podmínkám. Začíná proto hrát stále důležitější úlohu.

Jedna z možných definicí je uvedena ve Strategii celoživotního učení, která uvádí, že další vzdělávání je vzdělávání či učení, které probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se na trh práce.¹⁵

Podle jiné definice se dalším vzděláváním rozumí vzdělávací aktivity, které nejsou počátečním vzděláním.¹⁶

Každý se tedy může účastnit dalšího vzdělávání nejdříve po ukončení počátečního vzdělávání a dále pak v průběhu celého svého dalšího života.

Další vzdělávání zahrnuje:

- odborné vzdělávání zaměřené na rozvoj širokého spektra kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním životě;
- profesní vzdělávání zaměřené na získávání vědomostí, rozvíjení dovedností a kompetencí nezbytných pro výkon konkrétního povolání nebo zaměstnání;
- občanské vzdělávání vytváří širší předpoklady pro kultivaci člověka jako občana a pro aktivní účast ve společenském a politickém životě;
- zájmové vzdělávání kultivuje člověka na základě jeho individuálních zájmů, umožňuje

¹⁴ *Strategie celoživotního učení ČR*. Dostupný na WWW: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/strategie-celozivotniho-uceni-cr>> [cit. 2009-12-21].

¹⁵ *Průvodce dalším vzděláváním*. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>> [cit. 2009-12-03].

¹⁶ *Zákon o ověřování a uznání výsledků dalšího vzdělávání č. 179/2006*. Dostupný z WWW: <http://eagri.cz/public/eagri/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-ostatni_uplna-zneni_zakon-2006-179-vysledky-vzdelavani.htm> [cit. 2010-02-01].

mu seberealizaci ve volném čase.¹⁷

Podle Strategie celoživotního učení (Národní ústav odborného vzdělávání, 2006) mohou vzdělávající se díky dalšímu vzdělávání vstupovat i do školských forem, v kterých poskytuje převážně počáteční vzdělávání. Hlavním důvodem je doplnit si chybějící vzdělání nebo získat jiné (rekvalifikovat se).

Celoživotní učení tedy zahrnuje:¹⁷

- formální vzdělávání
- neformální vzdělávání
- informální učení

Ve Strategii celoživotního učení (Národní ústav odborného vzdělávání, 2006) se uvádí, že *formální vzdělávání* se poskytuje ve vzdělávacích institucích, většinou ve školách. Jeho funkce a cíle jsou definovány a legislativně vymezeny. Obsahuje na sebe navazující vzdělávací stupně (základní, střední, vysokoškolské).

Neformální vzdělávání je podle Strategie celoživotního učení (Národní ústav odborného vzdělávání, 2006) zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí. Tyto hodnoty mohou účastníkovi vylepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Kurzy neformálního vzdělávání jsou prováděny většinou v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, neziskových organizacích i ve školských zařízeních. Patří sem např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, řidičské kurzy, rekvalifikační kurzy, ale také sem lze zahrnout krátkodobá školení a přednášky. Je zde nutná přítomnost odborného lektora nebo učitele. Nelze jím získat ucelený stupeň vzdělání.

Informální učení je chápáno podle Strategie celoživotního učení (Národní ústav odborného vzdělávání, 2006) jako proces, ve kterém dochází díky každodenním zkušenostem, činnostem v práci, v rodině a volném čase k dosažení vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí. Obsahuje též sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si získané znalosti (např. televizní jazykové kurzy). Od formálního a neformálního učení se liší tím, že je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované.

¹⁷Strategie celoživotního učení ČR. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/strategie-celozivotniho-uceni-cr>> [cit. 2009-12-21].

V rámci celoživotního dochází k prolínání všech forem učení v průběhu celého života, v podstatě vždy a všude.

2.2.2 Základní dokumenty celoživotního vzdělávání

- Lisabonská strategie, na ni navazující dokument Vzdělávání a odborná příprava 2010
- Strategie celoživotního učení ČR
- Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR

2.2.2.1 Lisabonská strategie

Podle Strategie celoživotního učení (MŠMT, 2007) se Lisabonská strategie snaží o přeměnu Evropy na dynamičtější a nejvíce konkurenceschopnou ekonomiku světa. Měla by být vytvořena na znalostech, které poskytují trvalý růst, vytváří více a lepších pracovních míst. Celoživotní učení má v této strategii důležitou roli. Tento dokument naznačuje souhrnný a ucelený evropský přístup k národním politikám v oblasti vzdělávání a odborné přípravy. Na něj navazuje dokument Vzdělávání a odborná příprava 2010. Jedná se o podrobný pracovní program věnující se jednotlivým stupňům a druhům vzdělávání a odborné přípravy od základních dovedností až po odborné a vysokoškolské vzdělávání se zvláštním zřetelem na princip celoživotního učení.

2.2.2.2 Strategie celoživotního učení ČR

Strategie celoživotního učení ČR se dělí do čtyř částí. V první části pojednává o pojmu celoživotního učení. Pokračuje analytickou částí. Třetí kapitola je strategická. Zahrnuje hlavní strategické směry a návrhy opatření na podporu rozvoje celoživotního učení. Poslední část se zabývá provázaností strategických směrů, návrhů opatření Strategie celoživotního učení a operačních programů ČR pro roky 2007-2013.

2.2.2.3 Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost

Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost se zaměřuje na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho rozmanitých formách s důrazem na komplexní systém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimulace spolupráce participujících subjektů.¹⁸

¹⁸ *Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost pro období 2007-2013*. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>>[cit. 2009-12-21].

2.2.2.4 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR

Strategie celoživotního učení chápe v rámci Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR celoživotní učení jako nadřazený pojem pro počáteční i další vzdělávání. V případě počátečního vzdělávání je koncept celoživotního učení uveden do protikladu s tradiční jednorázovou, úzce zaměřenou přípravou na konkrétní povolání. Dlouhodobý záměr řeší i otázky dalšího vzdělávání, kde podporuje tvorby Národní soustavy kvalifikací a zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

2.2.3 Benefity celoživotního učení

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy uvádí v souhrnu benefity z uplatnění konceptu celoživotního učení pro:

Tabulka 2.1: Benefity celoživotního učení

STÁT	ZAMĚSTNAVATEL	JEDINEC
✓ Vyšší zaměstnatelnost	✓ Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci	✓ Možnost zvýšit a prohloubit kvalifikaci
✓ Vyšší konkurenceschopnost	✓ Vyšší konkurenceschopnost	✓ Zlepšení postavení na trhu práce, podpora mobility
✓ Znalostně orientovaná ekonomika	✓ Růst produktivity práce	✓ Motivace k osobnímu rozvoji
✓ Podpora mobility občanů	✓ Možnost ovlivnit profil kvalifikace (NSK)	✓ Zvýšení sociálního statusu
✓ Rovný přístup	✓ Lepší image firmy	✓ Rovné příležitosti
✓ Šance pro znevýhodněné skupiny, migranty a nízko-kvalifikované		✓ Změna postoje k CŽU
		✓ Motivace pokračovat v DV
Změna přístupu v myšlení společnosti směrem ke konceptu celoživotního učení a poskytnutí možnosti uznat kvalifikaci získanou v průběhu života různými cestami.		

Zdroj: Průvodce dalším vzděláváním. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>> [cit. 2009-12-03]

V procesu učení dospělého hrají důležitou úlohu jeho dosavadní znalosti, „mentální mapy“, sociální dovednosti, interakce s ostatními lidmi, jeho hodnotová orientace, jeho postoje, zkušenosti a osobnostní charakteristiky.¹⁹

2.2.4 Motivace k učení

Motivace k učení je velmi důležitý pojem. Motivace může být různá. Podle MUŽÍKA (Didaktika profesního vzdělávání dospělých, 2005) se jedná např. o různé potřeby, zájmy, postoje a vlohy, které mají společně s určitými emocemi vliv na zahájení, průběh i výsledky učení dospělého.

MUŽÍK (Didaktika profesního vzdělávání dospělých, 2005) uvádí, že nejdůležitější motivací je úspěch. Je to spjato s danými cíly v procesu. Důležité je si vytyčit realistické a názorně zobrazitelné celkové i dílčí cíle, ze kterých se člověk může těšit jak postupných, tak velkých úspěchů.

Z hlediska účastníka existuje pyramida učebních motivů:



Obrázek 2.1: Pyramida učebních motivů

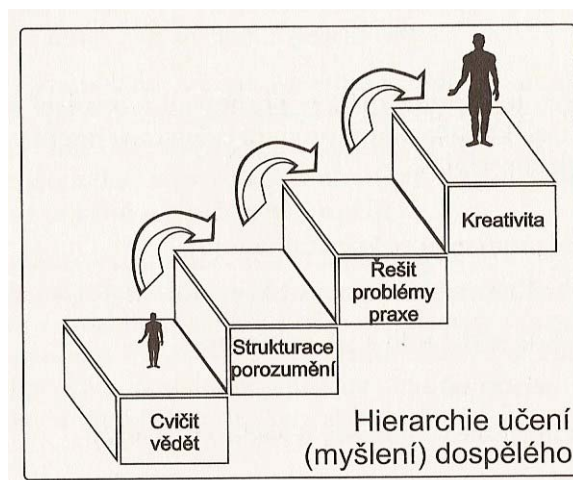
Zdroj: Mužík, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 2005, str. 10 + vlastní úpravy

Tato pyramida motivů vychází z toho, že vzdělávání dospělých je založeno na získávání informací a formování odborných vědomostí, dovedností či návyků. Cílem vzdělávacích procesů je zvýšení výkonnosti pracovníků, což v konečném důsledku posílí jejich pozici na trhu práce. To má zprostředkující dopady na sociální stránku. Na vrcholu

¹⁹ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, str. 12.

pyramidy učebních motivů stojí individuální užitek.²⁰

2.2.5 Hierarchie učení dospělého



Obrázek 2.2: Hierarchie učení dospělého

Zdroj: Mužík, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 2005, str. 31

1. Vštípení a upevnění informací, vědomostí a dovedností

Např. Co je kde? Kde je co? Kdo a jak se jmenuje?

Učební proces: asociační učení

Výsledek učení: informace, vědomosti, dovednosti, návyky

Postup učení: opakování a automatizování činnosti šetří čas a energii

2. Porozumění souvislostem a operacím

Např. Jak to funguje? O co jde? Co to znamená?

Učební proces: strukturální učení (pochopení vztahů)

Výsledek učení: struktura myšlení, přehled, smysl, vzory pro pozorování

Postup učení: formulace vlastními slovy zde podporuje jistotu v učení

3. Hledání aplikovaných řešení problémů

Např. konkrétní úkoly v podniku, určení možných řešení problémů, přenos zkušeností z jiných zemí, firem

Učební proces: produktivní myšlení (použití známého pro nové)

Výsledek učení: idea pro řešení, strategie hledání varianty výsledku

Postup učení: analýza situace v klidných podmínkách, stavění kvalifikovaných otázek

²⁰ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005, str. 11.

4. Tvůrčí výkony

Např. individuální vyjádření, hledání tvořivých řešení atd.

Učební proces: odbourávání fixací, vybudování nových syntéz

Výsledky učení: nové, jednorázové, neočekávané, originální jednání

Postup učení: zapojení intuice, představivosti, vizualizace a dalších prvků kreativity do procesu učení.²¹

Pro všechny stupně procesu učení je velmi důležitá koncentrace.

Podle MUŽÍKA (Didaktika profesního vzdělávání dospělých, 2005) má hierarchie učení dospělého vliv na způsoby učení a didaktické metody, protože proces učení probíhá po „vrstvách“ a tím pádem je nutné se každé této fázi věnovat jiným způsobem.

2.2.6 Rozdíl v učení studentů a dospělých

Dospělý a studenti mají rozdílný přístup ke vzdělávání. Odlišný je jejich postoj ale i např. motivace. Vzdělávání dospělých účastníků většinou vyplývá z jejich vlastní iniciativy a i v případě, že ne, tak k němu přistupují mnohem zodpovědněji. Děti (hlavně nižšího věku) jsou k učení spíše nuceni. Každý z těchto účastníků má od vzdělávání různé očekávání.

Nejdůležitější znaky shrnuje následující tabulka:

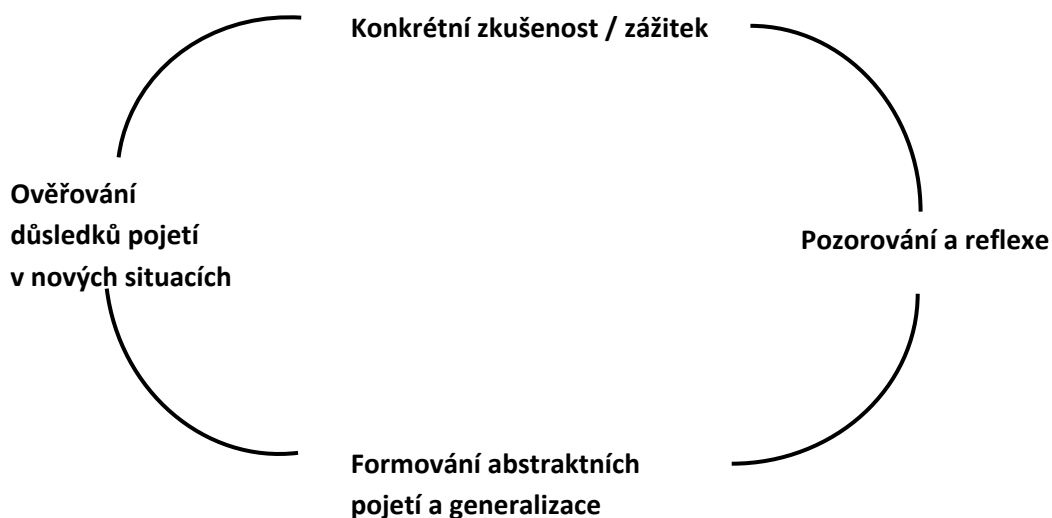
Tabulka 2.2: Hlavní rozdíly mezi učením studentů a dospělých

Studenti	Dospělí
Většinou berou cíle a obsah výuky jako daný, včetně metodických postupů učitele.	Měli by ovlivňovat cíle a obsah vyučování podle svých potřeb a tím i metodické postupy lektora.
Většinou přejímají informace z výuky tak, jak jsou prezentovány.	Informace z výuky přebírají přes osobní filtr, v případě potřeby je ověřují.
Učí se v prostředí ovlivňovaném autoritou učitele, méně se aktivně zapojují do vyučování.	Učí se v prostředí partnerství s lektorem, často se aktivně zapojují do vyučování.
Získané vědomosti či dovednosti využijí až za určité časové období.	Získané vědomosti a dovednosti chtějí využít většinou ihned nebo za krátkou dobu.

Zdroj: Mužík, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 2005, str. 34.

²¹ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005, str. 32 - 33.

2.2.7 Proces vzdělávání dospělých



Obrázek 2.3: Kolbův cyklus učení

Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007, str. 455

Tento proces tvoří fáze:

- Konkrétní zkušenost (zážitek)
- Pozorování a reflexe
- Formování abstraktních pojetí a generalizace
- Ověřování důsledků pojetí v nových situacích.

Konkrétní zkušenost (zážitek) – může být plánovaná nebo náhodná.

Reflexní pozorování – týká se aktivního přemýšlení o zkušenosti (zážitku) a jejím významu.

Abstraktní vytváření pojetí (vytváření teorií) – generalizování na základně zkušenosti (zážitku) za účelem vytvoření různých pojetí a myšlenek, které lze aplikovat v případě, že se člověk ocitne v podobných situacích.

Aktivní experimentování – testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích. To poskytuje východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znovu.²²

Podle D. A. Kolba je učení efektivní, jestliže učící se jedinec projde všemi čtyřmi cykly. Cyklus učení obvykle začíná situací, ve které nelze použít dříve naučený stereotyp a

²² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 455.

v níž učící se zažívá konkrétní zkušenost. Tuto zkušenost reflektuje, přemýšlí o ní a o sobě z různých hledisek. Toto přemýšlení vede k vytvoření určitého náhledu ve formě zobecnění a vytvoření hypotéz, jejichž platnost chce ověřit v praxi. Po jejich ověření získává další zkušenost a cyklus se může rozběhnout nanovo.²³

²³ Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 47.

2.3 SYSTEMATIKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.²⁴

V podnikatelském prostředí dochází k neustálým změnám, na které musí podnik co nejpružněji reagovat. Aby toho byl schopen, musí věnovat dostatečnou pozornost i svým pracovníkům a jejich schopnostem a dovednostem. VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ (Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007) uvádějí, že adaptování pracovních schopností zaměstnanců na měnící se požadavky zajišťuje jejich vertikální a horizontální flexibilitu. Vertikální flexibilita představuje rozvoj pracovních schopností pro plnění úkolů na stejném pracovišti, horizontální znamená rozvoj jeho schopností výkonu pracovních činností na příbuzných pracovních místech.²⁵

Důležitý je správný výběr zaměstnanců. Odvíjí se od práce, kterou mají vykonávat. Každý druh práce vyžaduje jinou kvalifikaci, dovednosti a schopnosti. Na jednodušší práci jsou menší pracovní nároky než na práci složitější. V mnoho pracovních aktivitách však dochází k modernizaci a využívání nových technologických a jiných postupů, tudíž je nutné rozvíjet vzdělání zaměstnanců na všech úrovních.

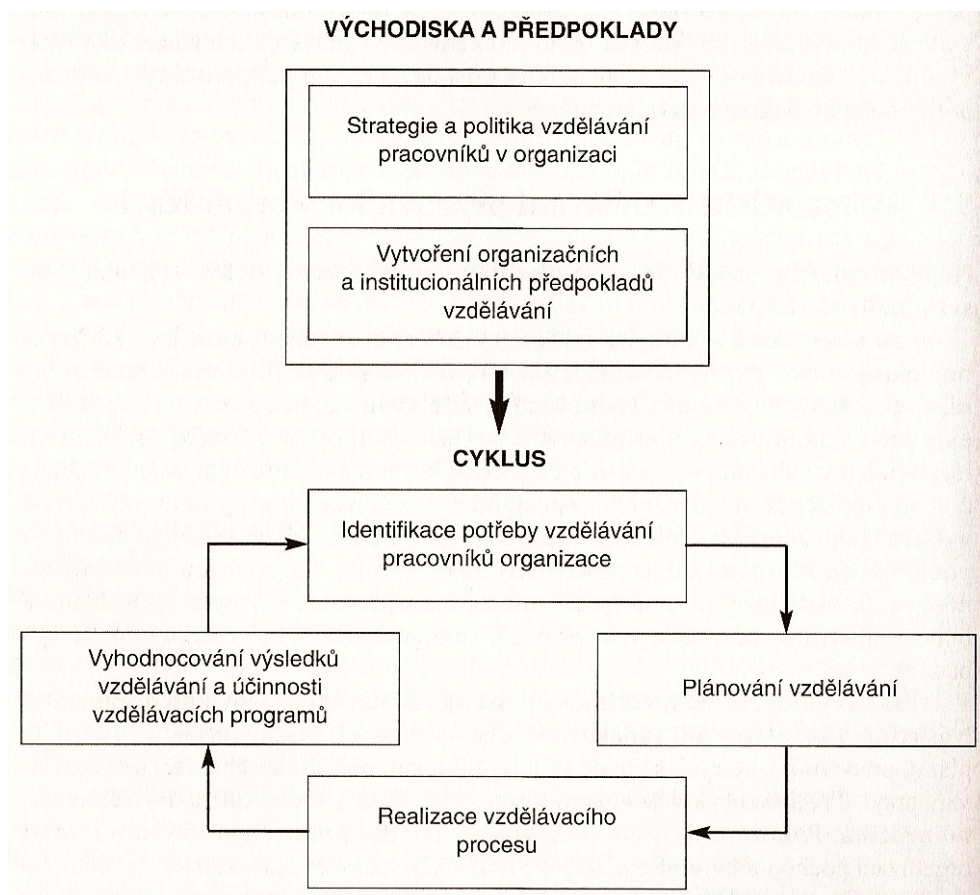
Jak popisuje VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ (Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007) je základním úkolem systému podnikového vzdělávání dovolit zaměstnancům podniku ustavičně rozšiřovat a aktualizovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a utvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti. Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravení zaměstnanců podniku, aby byli schopni efektivně zajistit dosažení požadovaných cílů. Díky tomu se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.

Důvodem proč nechtějí podniky investovat do lidského kapitálu formou vzdělávání je to, že se může stát, že již velmi dobře kvalifikovaný zaměstnanec z podniku odejde. Tím pádem by došlo k tomu, že investice do vzdělávání by byla pro podnik ztrátová. Na druhé straně však zaměstnanec s vyšší hodnotou svého kapitálu přináší užitek formou zvýšení produktivity práce a přispívá k výkonnosti celé organizace. Velkou roli hraje motivace, díky

²⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2007, str. 260.

²⁵ Vodák, J.; Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Management Press, 2007, str. 66.

keré si podnik vyškoleného zaměstnance udrží a zajistí tím pádem i návratnost investice. Obecně se může jednat o vyšší mzdu, odměny, příspěvky na dopravu a ubytování, používání automobilu, počítači či mobilu i pro soukromé účely, možnost osobního růstu, seberealizace apod. Nejvýhodnější investicí se tak pro podnik stává investice do specifického lidského kapitálu, tzn. do dovedností využitelných pouze v konkrétní organizaci. Nedojde tak ke zvýšení hodnoty pro ostatní zaměstnavatele.



Obrázek 2.4: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007, str. 260

Podle KOUBKA (Řízení lidských zdrojů, 2007) má cyklus celkem čtyři fáze. První fází je identifikace potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci. Další fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod. Následující fáze je realizace vzdělávacího procesu. Poslední fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů je důležitá a to zejména proto, že dochází k porovnání plánů s jejich

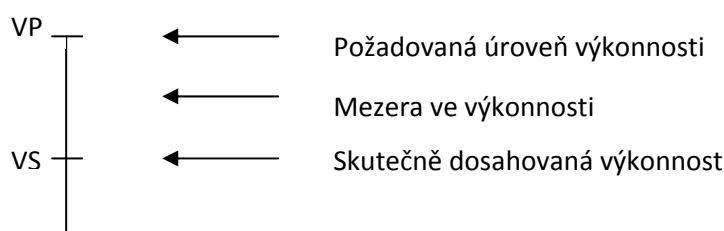
skutečným plněním a také ke kontrole, jestli použité nástroje vzdělávání byly dostatečně účinné a efektivní.

2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci

Je velmi obtížné určit kvalifikace a vzdělání pracovníka. Dle KOUBKA (Řízení lidských zdrojů, 2007) je dovedeme měřit a posuzovat omezenými způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, také v kombinaci s délkou praxe. Na druhou stranu žádným měřením nezjistíme individualitu pracovníka, jeho schopnosti, dovednosti, znalosti, talent, přístup k řešení úkolů apod. co se promítne do jeho pracovního výkonu.

Z toho tedy plyne, že fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejich pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání, a modifikují tak další cyklus vzdělávání pracovníků.²⁶

VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ (Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007) uvádějí, že analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o nynějších znalostech, schopnostech a dovednostech pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů i podniku. Tyto zjištěné skutečnosti se porovnávají s požadovanou úrovní. Výsledkem je pak zjištění mezer ve výkonnosti a návrh vhodného vzdělávacího programu. Výkonnostní mezera se zjistí rozdílem dvou úrovní výkonnosti a to výkonností požadovanou V_p a současnou V_s . Cílem je, aby daná mezera byla co nejmenší a bylo tak dosaženo plánovaného stavu.



Obrázek 2.5: Znázornění mezery ve výkonnosti

Zdroj: Vodák, J.; Kucharčíková A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007, str. 70

KOUBEK (Řízení lidských zdrojů, 2007) uvádí, že se v praxi postupuje tak, že se analyzují údaje získané z běžného informačního systému organizace, ale i ze zvláštních šetření. Jedná se o tyto tři skupiny údajů:

²⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2007, str. 261.

1. Údaje týkající se celé organizace (o struktuře organizace, výrobním programu nebo programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích – finančních, lidských, jejich potřebě – údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, jejich kvalifikace apod.)
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (rozumí se tím popisy pracovních míst, jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.)
3. Údaje o jednotlivých pracovnících (získané z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníků, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů apod.)

Na základě zjištěných údajů se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Užívají se různé metody, které vyjmenovává KOUBEK (Řízení lidských zdrojů, 2007):

- Analýza statistických a průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýza dotazníků, ze kterých vyplývají názory pracovníků na vzdělávání.
- Analýza informací získaných od vedoucích pracovníků, které se týkají potřeby vzdělávání podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Vyhodnocování výsledků porad a diskusí, jež se zabývají současných pracovních problémů.
- Analýza pracovních záznamů vedených různými pracovníky.

BERNARDIN a RUSSELL (Human resource management: An experiential approach, 1993) uvádí, že prvním krokem ve výcviku je určení, zda je vůbec potřeba daný trénink uskutečnit. Organizace by měly své zdroje na vzdělávání využít, pouze pokud si jsou jisté, že budou efektivně vynaloženy a bude tak dosaženo stanoveného cíle. Rozhodnutí o provedení vzdělávací akce by mělo být založeno na nejlepších dostupných údajích. Analýza potřeb je prováděna v rámci plánování lidských zdrojů. Firmy, které důkladně neprovedly hodnocení potřeb, dělaly ve vzdělávacích programech chyby. Hodnocení potřeb je systematické a objektivní určení potřeb odborné přípravy, které zahrnuje provádění tří základních typů analýz. Tyto analýzy jsou využity k odvození cíle vzdělávacího programu. Jedná se o

organizační analýzu, analýzu pracovních míst a osobní analýzu. Po sestavení výsledků těchto analýz je možné vytvořit cíl vzdělávacího programu.

2.3.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci navazuje další fáze a to plánování vzdělávání. Zde dochází zejména ke stanovení priorit, kterých chce podnik dosáhnout v procesu vzdělávání. Zároveň tyto priority vychází z celkové firemní strategie. Dochází zde k tvorbě plánu. Dle VODÁKA, KUCHARČÍKOVÉ (Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007) se proces tvorby plánu skládá z:

- *Přípravné fáze* – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Právě stanovení cílů je velmi důležité, protože po dosažení určitých výsledků slouží k porovnávání plánu se skutečností.
- *Realizační fáze* – v této fázi dochází k vývoji a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, vlastní realizaci a ke stanovení vhodných technik vzdělávání a rozvoje.
- *Fáze zdokonalování* – dochází zde k průběžnému hodnocení jednotlivých částí vzdělávacího programu a porovnávání, zda je dosahováno žádaných cílů. Cílem je najít nové možnosti zlepšení.

KOUBEK (Řízení lidských zdrojů, 2007) uvádí, že dobře vypracovaný plán by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** Při vzdělávání by se měli účastníci dozvědět nové znalosti, které jsou pak schopni v pracovních aktivitách využít.
- **Komu?** Může se jednat o jednotlivce, skupiny, týmy. Mělo by být dodrženo to, aby všichni účastníci byli na podobné úrovni vědomostí, znalostí a dovedností.
- **Jakým způsobem?** Pod tuto otázku spadá např. vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj, metody vzdělávání, učební texty apod.
- **Kým?** Znamená jakou vzdělávací institucí – interní či externí.
- **Kdy?** Jedná se o určení, jestli bude vzdělávání probíhat jednorázově nebo v určitých pravidelných intervalech.
- **Kde?** Určuje se, kde bude vzdělávání probíhat teda konkrétní místo. Může jít o vzdělávání přímo v podniku, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná nebo soukromá vzdělávací instituce apod.

- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** Zahrnují se sem jak přímé (pracovní a studijní materiál, stravování, ubytování, doprava apod.), tak alternativní náklady (pracovní čas účastníků).
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** Do této otázky lze zahrnout metody hodnocení, určení, kdo bude hodnotit a kdy se bude hodnotit.

2.3.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení fáze identifikace potřeby vzdělávání pracovníků a fáze plánování vzdělávání dostáváme se k fázi realizace vzdělávání. V této fázi je nejdůležitější určení správných metod vzdělávání. Existuje jich celá řada. Zvolit vhodnou metodu není jednoduché. Doporučuje se metody střídat a tak zjistit, která nejlépe vyhovuje vzdělávaným pracovníkům, podniku a hlavně stanoveným cílům vzdělávací politiky.

VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ (Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007) uvádějí faktory, které ovlivňují výběr vhodné metody. Druhy faktorů:

- **Lidské:**
 - o lektori,
 - o účastníci,
 - o prostředí
- **Časové a materiální:**
 - o čas,
 - o finance,
 - o vzdělávací zařízení
- **Principy učení:**
 - o motivace,
 - o aktivní zapojení,
 - o individuální přístup,
 - o zpětná vazba,
 - o přenos poznatků
- **Předmět a obsah:**
 - o specifický předmět a požadavky podniku,
 - o interdisciplinární těžkosti

- **Cíle učení:**
 - o vědomosti,
 - o dovednosti,
 - o schopnosti,
 - o postoje a hodnoty.

Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně. Měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky.²⁷

Metody a jejich charakteristiky jsou uvedeny v kapitole 3.

2.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Vyhodnocení výsledků vzdělávání je konečná fáze. Existují různá kritéria a postupy, kterými lze vyhodnotit to, čeho bylo vzděláváním dosaženo a zda byly splněny plánované cíle. TURECKIOVÁ (Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004) uvádí dva typy hodnocení a dále je člení:

- **Podle časového průběhu hodnotících akcí členíme hodnocení na:**
 - o *Úvodní nebo formativní hodnocení* – probíhá před samotným začátkem vzdělávání. Po jeho skončení slouží k porovnávání dosažených výsledků.
 - o *Průběžné hodnocení*
 - o *Závěrečné nebo souhrnné hodnocení* – uskutečňuje se až po skončení vzdělávání. Zjišťuje se jím, jakých přírůstků v dovednostech a znalostech bylo vzděláváním dosaženo.
- **Podle osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení dělíme hodnocení na:**
 - o *Interní hodnocení* – hodnotí se spokojenost a nově nabyté znalosti a dovednosti pomocí hodnotitelů přímo z organizace.
 - o *Externí hodnocení* – zkoumá podobné přírůstky vzdělávání jako interní hodnocení plus navíc i změny v chování účastníků hodnocení. Hodnocení provádí externí hodnotitelé.
 - o *Komplexní hodnocení* – sestavuje se hodnotící tým, který celý proces vzdělávání hodnotí komplexně.

²⁷ Vodák, J.; Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Management Press, 2007, str. 96.

KOUBEK (Řízení lidských zdrojů, 2007) uvádí některá další kritéria a postupy pro vyhodnocování, například kvantifikování praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, pokles nákladů apod.

Všechny případy mohou vést jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání ke zkresleným výsledkům. Možnost měřit přínos vzdělávání závisí i na charakteru a obsahu práce. Tam, kde pracovníci plní relativně jednoduché úkoly, se může projevit efekt vzdělávání dosti výrazně, zatím např. u řídicí či jiné vysoce kvalifikované práce lze nezdědká efekt vzdělávání běžnými nástroji zkoumání sotva zpozorovat, protože se může projevat postupně v nepatrných zlepšeních.²⁸

BYARS a RUE (Human Resource Management, 1987) tvrdí, že pokud je zvoleno správné hodnocení, lze jím získat řadu výhod. Méně efektivní programy se mohou přestat používat a ušetří se tím jak čas, tak úsilí. Vyhodnocení školení lze rozdělit do čtyř fází: reakce, vzdělávání, chování a výsledky.

V případech posuzování hodnocení reakcí by se mělo zvážit mnoho faktorů, například: obsah programu, jeho struktura, formát, výukové postupy, schopnosti instruktora apod. Je vhodné sestavit dotazník a položit ho účastníkům ihned po skončení školení. Někdy se podává i o několik týdnů déle. Problém zde je, že nadšenost účastníků nemusí znamenat, že nově nabyté vědomosti a znalosti opravdu využijí.

Hodnocení v rámci vzdělávání spočívá v tom, že se posuzuje, jak účastníci vzdělávání nové znalosti, dovednosti a vědomosti pochopili. Účastníci jsou testováni. Většinou testy probíhají před tréninkem a po něm.

Postata hodnocení chování je v tom, že se posuzuje, jak se změnilo chování účastníka. Je mnohem obtížnější než předchozí dvě hodnocení.

Výsledky se hodnotí pomocí různých proměnných, například: pokles obratu, snížení nákladů, zlepšení efektivity, zvýšení množství a kvality produkce.

DESSLER (Human resource management, 1997) uvádí, že existují dva základní problémy hodnocení: jeden z nich je návrh hodnotící studie a druhým je měření vzdělávacího efektu. Důležité je získat informace o stavu znalostí před započítím vzdělávacího kurzu ale i po něm. Tímto způsobem je možné určit, do jaké míry nastaly změny v chování, znalostech a dovednostech zaměstnanců. Obrázek 2.6 zobrazuje vhodnou podobu vyhodnocovacího formuláře.

²⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2007, str. 275.

Následující položky posuzují celkovou hodnotu zkušeností získaných tímto školením:

1. Kvalitu tohoto program shledáváte jako (vyberte jednu možnost):

_____ ubohá _____ uspokojivá _____ průměrná _____ dobrá _____ vynikající

2. Máte pocit, že tento program byl užitečný, pokud jde o cenu a čas, kdy jste nevykonávali pracovní povinnosti?

ano _____ ne _____ nerozhodný _____

3. Doporučili byste tento program vašim vrstevníkům?

ano _____ ne _____ nerozhodný _____

4. Ohodnoťte program podle následujících vlastností

	ubohý		vynikající		
	1	2	3	4	5
a) praktická hodnota	_____	_____	_____	_____	_____
b) důkladnost	_____	_____	_____	_____	_____
c) získané nové nápady	_____	_____	_____	_____	_____
d) užitečné k seberealizaci	_____	_____	_____	_____	_____
e) přínos pro výkon vaší práce	_____	_____	_____	_____	_____
f) efektivní využití času	_____	_____	_____	_____	_____
g) udržování vašeho zájmu	_____	_____	_____	_____	_____
h) jasné, srozumitelné	_____	_____	_____	_____	_____

Komentář:

5. Ověřte, do jaké míry druhy následujících činností byly pro tento kurz užitečné:

	nezbytné	žádoucí	zbytečné
a) Rozhovory se členy kurzu z důvodu sdílení zkušeností při uplatňování svých myšlenek.	_____	_____	_____
b) Možnost konzultace s vyučujícím, pokud se vyskytl problém.	_____	_____	_____
c) Pokročilost kurzu v dané oblasti.	_____	_____	_____
d) Instruktaž pro mé nadřazení o tom, co jsem se zde naučil.	_____	_____	_____
e) Ostatní.	_____	_____	_____

Obrázek 2.6: Vyhodnocovací formulář

Zdroj: Dessler, G. *Human resource management*. 1997, str. 270

2.3.5 Výhody systematického vzdělávání

VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ (Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007) vypisují některé z mnoho kladů systematického vzdělávání:

- Průběžně se zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.
- Zajišťuje postupné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Průběžně dodává podniku kvalifikované pracovníky, nemusí se tak využívat trhu práce.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Jedná se o nejefektivnější způsob hledání vnitřních zdrojů k pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Předvídá a eliminuje dopady ztrát pracovní doby, které souvisí se vzdělávací aktivitou.
- Zkušenosti z předchozího procesu se využívají v procesu následujícím a to umožňuje neustálé zdokonalování.
- Pomáhá hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Realizuje moderní koncepci řízení pracovní výkonnosti.
- Zvyšuje motivaci zaměstnanců a jejich kladný přístup k podniku.
- Zjednodušuje získávání pracovníku a zvyšuje atraktivitu na trhu práce.
- Má kladný vliv na pracovní a mezilidské vztahy.

3 ALTERNATIVNÍ FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Existuje mnoho forem vzdělávání, které lze pro daný účel vzdělávání zaměstnanců využít. Především by měly vycházet z konkrétních cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Dále se odvíjí od konkrétních potřeb a požadovaného stylu vzdělávání. Čím obsáhlejší budou cíle vzdělávání, tím pružněji na ně metody musí reagovat. Vzdělávání je dlouhodobý proces, který potřebuje dostatek času a prostoru pro to, aby byl efektivní. Jinak by peníze na tento účel byly vynaložené zbytečně.

KOUBEK (Řízení lidských zdrojů, 2007) uvádí členění dvou metod vzdělávání do dvou velkých skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – jedná se o metody na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžných pracovních úkolů. Využívá se hlavně při vzdělávání dělníků. (metody „on the job“)
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – buď v organizaci, nebo mimo ni. Tato metoda se používá spíše při vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. (metody „off the job“)

V praxi dochází k propojení obou metod. Většinou jsou upraveny, aby odpovídaly náplni práce určitých účastníků vzdělávání. Každá z metod má své klady i zápory.

3.1 Metody on the job

Metody používané většinou ke **vzdělávání při výkonu práce na pracovišti** popisuje KOUBEK (Řízení lidských zdrojů, 2007):

- Instrukáž při výkonu práce

Je to nejobvyklejší a nejpoužívanější metoda. Její jednoduchost spočívá v tom, že vedoucí nebo zkušený pracovník zaučuje nového nebo vzdělaného pracovníka. Převádí mu, jak se má práce provádět a vzdělaný pracovník se jí snaží napodobit a osvojit při výkonu vlastních pracovních činností.

Výhody: Jedná se o rychlou metodu. Dochází zde k navázání vzájemných vztahů mezi pracovníky.

Nevýhody: Využívá se spíše u jednodušších pracovních výkonů. Většinou má jednorázové a krátkodobé působení.

ARMSTRONG (Řízení lidských zdrojů, 2007) uvádí, že instruktáž by se měla skládat ze šesti kroků: příprava, prezentace, výklad, demonstrování, procvičování a zdokonalování.

- ***Coaching***

Cílem je rozvíjet dovednosti vzdělávaného pracovníka, aby mohl sám plnit a přecházet k řešení stále složitějších pracovních úkolů. Toto vzdělávání má dlouhodobější charakter. Využívá se zde vysvětlování, sdělování připomínek a periodická kontrola výkonu.

Výhody: Tím, že dochází k neustálé kontrole, je pracovník informován o tom, co dělá dobře a co špatně. Tudíž může své chyby včas napravit. Metoda umožňuje oboustrannou spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělatelem.

Nevýhody: Vzdělávání může být nesoustavné.

- ***Mentoring***

Jedná se o období coachingu. V případě mentoringu si sám vzdělávaný pracovník, který má určitou iniciativu a odpovědnost v procesu vzdělávání, vybírá svého rádce (mentora). Ten mu radí, usměrňuje a pomáhá mu. Stává se jeho patronem.

Výhody: Mentoring má stejné výhody jako coaching. Navíc k těmto výhodám přibývá další a to vlastní iniciativa vzdělávaného. Celkově je tato metoda hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Opět jako v coachingu. Dalším záporem je špatná volba mentora. Často bývá dáвана přednost někomu, kdo má vysoké postavení a určitou moc místo aby byl využit opravdový odborník. Jeden z problémů pak může být i to, že pracovník a mentor jsou jiného pohlaví, což by mohlo vyvolat různé reakce. V tomto případě je lepší využít jinou metody vzdělávání.

- ***Counseling***

Tato metoda patří mezi novější. Spočívá ve vzájemné konzultaci a ovlivňování. Není zde tedy jednosměrný vztah, ale vztah obousměrný mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Metoda je jednorázová.

Výhody: Vzdělávaný pracovník projevuje svou iniciativu. Vyjadřuje svůj názor na řešení problémů a také předkládá své návrhy k odstranění těchto problémů. Funguje zde zpětná vazba, kdy si vzdělavatel zároveň prověřuje své schopnosti práce s lidmi.

Nevýhody: metoda je velmi náročná. Může se dostat do rozporu s plněním základních pracovních povinností.

- *Asistování*

Je to jedna z tradičních metod. Jedná se o to, že zkušený pracovník má pod sebou vzdělávaného pracovníka, který funguje jako jeho pomocník. Učí se od něj pracovní postupy a pomáhá plnit pracovní činnosti. Postupně se stává samostatnějším. Za určitou dobu, když má dostatek znalostí a dovedností, může plnit danou pracovní aktivitu sám. Metoda se nepoužívá pouze u manuálních profesí, ale též i u řídicích pracovníků a specialistů.

Výhody: Zkušený pracovník neustále působí na vzdělávaného a má pod kontrolou jeho činnosti. Důraz je kladen hlavně na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Vzdělávaný pracovník má „za vzor“ pouze jednoho zkušeného pracovníka. Přebírá jeho znalosti ale i nevhodné návyky. Napodobování může vést k potlačení vlastního tvůrčího přístupu.

- *Pověření úkolem*

Tato metoda spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý pracovní úkol, který mu zadal jeho vzdělavatel. Jsou mu přiděleny určité pravomoci a má zajištěny vhodné podmínky pro splnění úkolu. Jeho činnost je sledována. Využívá se spíše při formování pracovních aktivit u řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhody: Pracovník ke splnění úkolu využije své schopnosti a nápady. Dochází tedy k formování vlastní tvůrčí schopnosti a samostatnosti.

Nevýhody: Není možné kontrolovat všechny pracovníkovi kroky, takže se může dopustit chyb nebo úkol nesplnit.

- *Rotace práce*

Vzdělávaný pracovník postupně projde různými částmi podniku, kde mu jsou přidělovány pracovní úkoly. Metoda se využívá u řadových i řídicích pracovníků a také absolventů škol.

Výhody: Pracovník si udělá celkový pohled na organizaci a její činnosti. Otestují se zde jeho schopnosti a dovednosti. Jeho nadřízený si testují jeho znalosti. Další výhodou, kterou uvádí BYARS a RUE (Human Resource Management, 1987) je, že pokud chybí zaměstnanec daného pracoviště, může ho nahradit jakýkoli jiný, protože každý prošel školením na stejném místě. K tomuto vzdělávání nejsou potřeba žádná zvláštní vybavení.

Nevýhody: Je pravděpodobné, že pracovník neuspěje splněním úkolů na každém pracovišti, což může způsobit snížení jeho sebevědomí a také se to může projevit v hodnocení od nadřízených.

- **Pracovní porady**

Pracovníci jsou seznámeni s problémy celé organizace i vlastních pracovišť.

Výhody: Kladem je dostatečná informovanost pracovníků a dění v podniku. Mohou se k daným problémům vyjádřit a stanovit tak své postoje. Tím pádem se zde projevuje pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem a organizací.

Nevýhody: Problém je, kdy poradu provést. V pracovní době je to nevhodné, protože se tak zkracuje doba na splnění pracovních povinností. V případě pracovních přestávek nebo mimo pracovní dobu se projevuje neochota pracovníků se porady účastnit.

BYARS a RUE (Human Resource Management, 1987) popisují kroky, vedoucí k efektivnímu on the job školení:

A. Stanovení cílů vzdělávání

1. Rozhodnout, co se bude účastník učit, aby svou práci vykonával efektivně, bezpečně, ekonomicky a inteligentně.
2. Zajistit správné vybavení, materiál a nástroje.
3. Poskytnout vhodně uspořádané pracoviště.

B. Prezentování instrukcí

Krok 1. Příprava uchazeče na zaměstnání

- a) Uklidnit účastníka.
- b) Zjistit, co účastník již o práci ví.
- c) Zajímat se o to, jaký zájem má účastník o učení.

Krok 2. Rozčlenění práce a identifikace cílových bodů

- a) Zjistit části, které tvoří celkovou práci.
- b) Naplánovat klíčové body a triky obchodu.

Krok 3. Prezentování činností a znalostí

- a) Informovat o nových poznatcích a operacích.
- b) Každý bod projít úplně, jasně a nezávazně na čase.

- c) Zkontrolovat, zda se dané problémy neopakují.
- d) Zjistit, jestli účastník všemu rozumí.

Krok 4. Výkon zkoušky

- a) Nechat uchazeče vykonat danou práci.
- b) Ptát se uchazeče jakým způsobem a proč danou práci právě tak vykonává.
- c) Sledovat jeho výkon a v případě potřeby ho opravit.
- d) Zkoušku neustále opakovat, dokud účastník není v práci samostatný.

Krok 5. Sledování

Spočívá v neustálé kontrole výkonu účastníka, dokud není účastník schopen práci vykonávat sám.

3.2 Metody off the job

KOUBEK (Řízení lidských zdrojů, 2007) dále charakterizuje **metody vzdělávání mimo pracoviště**:

- *Přednáška*

Většinou se věnuje skutečným informacím nebo teorii. Podle ARMSTRONGA (Řízení lidských zdrojů, 2007) se jedná o činnost, kde jsou účastníci pasivní. Výjimka je pouze závěr přednášky, kde mohou mít účastníci různé otázky a je jim na ně odpovídáno.

Výhody: Jednoduché podmínky pro její uspořádání a rychlé předávání informací.

Nevýhody: Účastníci se neúčastní aktivně, pouze přijímají to, co jim je přednášeno. V brzké době to mohou zapomenout, proto je nutná jejich samotná aktivita, kdy si budou látku opakovat ze svých poznámek.

- *Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí), seminář*

Je účinnější než samotná přednáška. Předává opět spíše znalosti.

Výhody: Oproti přednášce je zde snaha o aktivitu účastníků a jejich zapojení do řešení problémů.

Nevýhody: Je nutná lepší organizace a zvolení vhodného způsobu předávání informací.

- ***Demonstrování***

Tato metoda oproti předchozím se orientuje nejen na zprostředkování znalostí, ale též i na praktickou stránku vzdělávání. Využívají se různá technická zařízení, počítače, тренаžéry apod. Dochází i k názornému předvádění různých postupů a zařízení přímo na pracovišti.

Výhody: Jak už bylo uvedeno, metoda spočívá i v praktickém využití znalostí. Je to velmi vhodné pro pracovníky, kteří si tak osvojí své dovednosti.

Nevýhody: Rozdílné podmínky ve vzdělávacím zařízení a na reálném pracovišti.

- ***Případová studie***

Jedná se o hypotetické vytvoření určité situace, problému nebo více problémů v podniku. Jednotliví účastníci (může se jednat i o skupiny účastníků) se snaží navrhnout řešení problému. Využívá se hlavně při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.

Výhody: Pokud bude zadaný problém vycházet ze skutečného, který už se v podniku vyskytl, je možné porovnávat návrhy řešení účastníků se skutečným řešením, které bylo použito.

Nevýhody: Jak účastníci, tak vzdělavatelé se musí řádně připravit.

- ***Workshop***

Workshopy jsou určitou variantou případové studie. Problémy se řeší skupinově a komplexněji.

Výhody: Účastníci se touto metodou učí spolupráci a snaží se týmově problém vyřešit. Problém je posuzován z více hledisek.

Nevýhody: Podobné jako u případových studií. Navíc se může objevit neexistence řešení úkolu v případě, že nikdo z týmu nemá dostatek znalostí k vyřešení daného problému.

- ***Brainstorming***

Opět se jedná o variantu případové studie. Každý ze vzdělávaných účastníků má navrhnout (ústně nebo písemně) způsob řešení určitého problému. Poté jsou všechny návrhy předloženy a porovnávány. Následně dojde k výběru nejvhodnějšího řešení.

Výhody: Metoda je vhodná pro uplatnění kreativních a nových nápadů.

Nevýhody: Shodné s případovými studii.

- *Simulace*

Účastníkům je předložen seznam určitých úkonů, u kterých je třeba nějak rozhodnout o jejich řešení. To je cílem účastníků vzdělávání. Návrh řešení musí předložit do určité doby. Metoda se využívá hlavně při řešení běžných pracovních úkolů. ARMSTRONG (Řízení lidských zdrojů) uvádí, že se jedná o kombinaci hraní rolí a případové studie. Je zde snaha o dosažení co možné největší míry realismu. Usnadňuje je tak transformaci toho, co se účastníci naučili přímo do skutečné situace.

Výhody: Kladem je zejména to, že metoda nutí účastníky, aby vyjádřili své vlastní rozhodnutí.

Nevýhoda: Metoda je náročná na přípravu.

- *Hraní rolí*

Účastníci mají rozdělené určité role. Přitom má každý z nich určité pravomoci, kdy si může roli upravit. Za úkol mají opět vyřešit konkrétní úkol. V této metodě je nutná aktivita účastníků. Je zde kladen důraz na praxi. ARMSTRONG (Řízení lidských zdrojů, 2007) vysvětluje, že hraní rolí slouží hlavně k tomu, aby se manažeři, vedoucí týmů nebo obchodní zástupci naučili jednat a komunikovat s ostatními lidmi. Jedná se například o situace výběrových pohovorů, konzultování, hodnotící rozhovory apod. Využívá se také metoda výměny rolí, kdy lidé co hrají dané role, si je vymění. Dochází tak k tomu, že si obě strany porozumí a pochopí navzájem.

Výhody: Nutí účastníky myslet, vžít se do konkrétní situace a ovládat emoce.

Nevýhody: Metoda požaduje náročnou přípravu a je velmi složitá i pro vzdělavatele.

- *Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)*

Účastníci plní jím přidělené úkoly. Tyto úkoly jsou vybrány pomocí počítače. Každý z nich má určitou úroveň obtížnosti. Zároveň existují i výsledky řešení zadaných úkolů, takže si je účastníci mohou porovnávat se svými návrhy řešení.

Výhody: Pracovníci řeší úkoly různé povahy. Snaží se překonávat stres a různé překážky. Učí se jednat s lidmi a hospodařit s časem.

Nevýhody: náročná metoda na přípravu a technická zařízení.

- ***Outdoor training/leasing, adventure education*** („učení se hrou nebo pohybovými aktivitami)

Pro vzdělávání se využívají upravené učebny, tělocvičny i volná příroda. Manažeři se zde snaží uplatnit manažerské znalosti, hledají optimální řešení daného problému, učí se spolupráci s ostatními pracovníky a svěřovat jim určitou práci, vést je a spolupracovat v týmu. Přidělený úkol se většinou řeší společně, ale jeden z účastníků má vedoucí postavení. Po splnění úkolu se vše projednává a navrhuje se různé připomínky jiných postupů.

Výhody: Jedná se o efektivní metodu. Dochází zde k propojení zábavné formy a praktického řešení zadaných úkolů.

Nevýhody: Manažeři se často do toho vzdělávání nechtějí zapojit. Mají strach ze zesměšnění. Metoda je náročná na přípravu.

- ***Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)***

Používání této metody neustále stoupá. Ke svému výkonu využívá počítačů i internetu. Existuje mnoho programů, které simulují určitou podnikovou situaci. Úkolem vzdělávaných pracovníků je dané úkoly vyřešit. Díky počítači dochází k rychlému vyhodnocení jejich počínání a tím pádem i k rychlému učení. Počítač využívá názorné obrázky, grafy a schémata.

Výhody: Jedná se o efektivní metodu. Lze ji využít pro kolektivní i individuální vzdělávání. Není časově náročná. Může se provádět na pracovišti i mimo něj.

Nevýhody: Pro její výkon je nutné mít dostatečné množství počítačů vůči počtu pracovníků. Programy jsou drahé.

3.1 Formální a neformální vzdělávání

ARMSTRONG, M. (Řízení lidských zdrojů, 2007) charakterizuje další formy vzdělávání na formální a neformální. Podle něj je **neformální vzdělávání** učení se ze zkušeností. Znamená to, že lidé se neučí pomocí různých vzdělávacích programů, které organizuje podnik, ale ze z toho, co oni sami vědí o své práci. Provádí se na pracovišti. Toto vzdělávání má určité výhody. Patří sem například to, že se lidé vzdělávají postupně. Sami si určují, jakým stylem získají znalosti a snadněji je tak přenesou do praxe. Na druhou stranu má i nevýhody. Neformální vzdělávání je neplánované a nesoustavné, takže nemusí probíhat právě v tu dobu, kdy by podnik potřeboval. Jeho účastníci si mohou navyknout dělat některé úkony špatným stylem.

Formální vzdělávání je na rozdíl od předešlého plánované a systematické. Využívá vzdělávací programy.

4 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMÁCH

Kapitola popisuje dvě firmy a jejich přístup k systematickému vzdělávání zaměstnanců. Veškeré informace byly získány na základě rozhovorů s personálními pracovníci a podkladů, které mi poskytly. Pro obě firmy je vzdělávání zaměstnanců velmi důležité, proto mu věnují dostatečnou pozornost. Na začátku kapitoly je popsán obsah, čím se firmy zabývají a následně porovnán jejich přístup k celoživotnímu vzdělávání.

4.1 Charakteristika firem

TRW Autoelektronika s.r.o.

A. Výrobní charakteristika

TRW Autoelektronika s.r.o. byla založena 1992. Vyrábí plastové a kovové spínače a elektronické moduly pro automobilový průmysl v různých modifikacích, podle funkce (ovládání světel, zrcátek, oken, topení), způsobu ovládání (tlačítkové, otočné), určení (osobní, nákladní vozy), materiálu (převážně kovové, plastové), umístění (kokpit, motor. prostor, převodovka, apod.).²⁹ Sídlo má v USA, ve městě Livonia, stát Michigan. Má více než 200 závodů v 27 zemích světa.

Divize TRW Automotive v Benešově je největším dodavatelem bezpečnostních systémů. Vyrábí moderní aktivní brzděné, řídicí a tlumicí systémy a pokrokové bezpečnostní systémy pro airbagy, bezpečnostní pásy a volanty.



Obrázek 4.1: TRW Automotive v Benešově

Zdroj: Dostupný z WWW: <http://www.trwauto.cz/01_index.html> [cit. 2010-02-19]

²⁹ TRW Automotive. Dostupný z WWW: <<http://www.trwauto.cz/index.html>> [cit. 2010-02-19]

B. Kvalifikační charakteristika

TRW zaměstnává přibližně 61 000 zaměstnanců na více než 200 lokacích v oblastech s automobilovým průmyslem. Pobočka v Benešově zaměstnává celkem 446 zaměstnanců.

Tabulka 4.1 zobrazuje dělení zaměstnanců podle věku. Z tabulky vyplývá, že podle pohlaví ve firmě převažují ženy. Celkem jich je 331. Nejpočetnější skupina je ve věku 51 – 55 let, nejpočetnější skupina u mužů je ve věku 31 – 55 let.

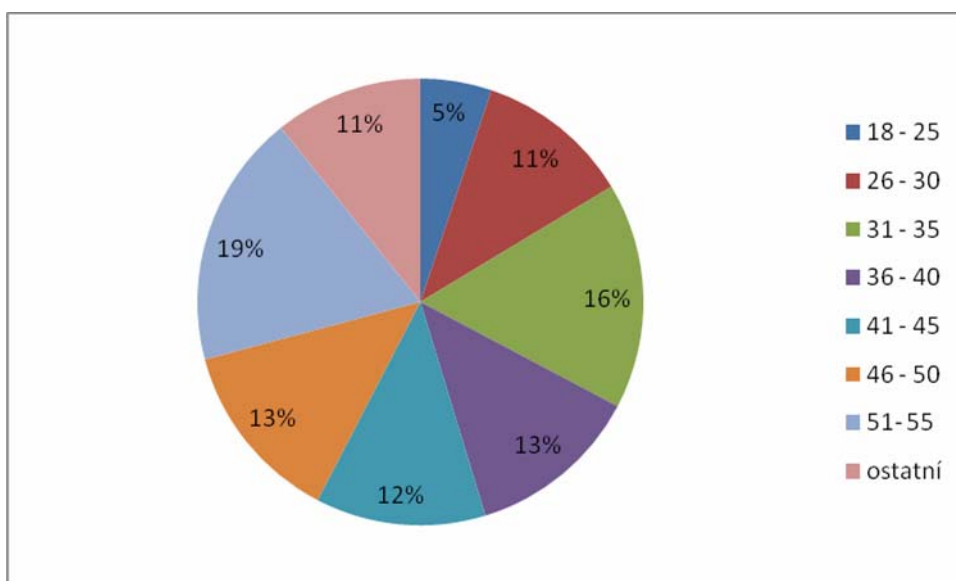
Tabulka 4.1: Zaměstnanci TRW Automotive podle věku

Zaměstnanci	Roky							
	18 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	ostatní
Ženy	10	29	38	43	43	51	76	41
Muži	13	21	35	13	12	8	6	7
Celkem	23	50	73	56	55	59	82	48

Zdroj: vlastní

Grafu 4.1 znázorňuje v procentech věkové složení firmy k celkovému počtu zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců je ve věku od 51 do 55 let. Naproti tomu nejméně je od 18 do 25 let. Z grafu vyplývá, že v podniku jsou všechny věkové skupiny zastoupeny téměř rovnoměrně.

Graf 4.1: Věkové složení firmy v %



Zdroj: vlastní

Tabulka 4.2 zachycuje dělení zaměstnanců na ženy a muže podle dosaženého stupně vzdělání. U žen převládá střední odborné vzdělání s výučním listem. Naopak většina mužů má střední vzdělání s maturitou.

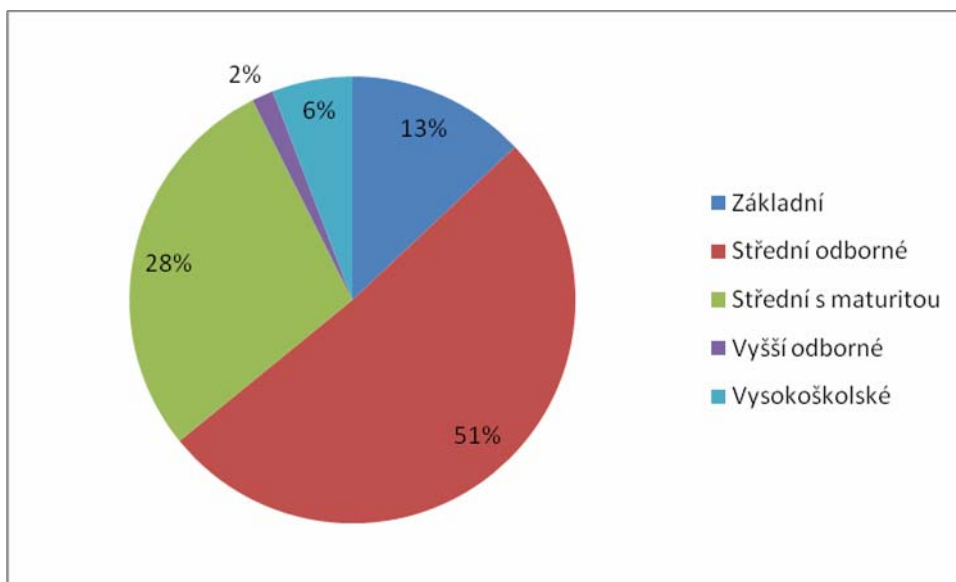
Tabulka 4.2: Zaměstnanci podle dosaženého vzdělání

Zaměstnanci	Vzdělání				
	Základní	Střední odborné	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
Ženy	57	192	68	4	10
Muži	1	36	59	3	16
Celkem	58	228	127	7	26

Zdroj: vlastní

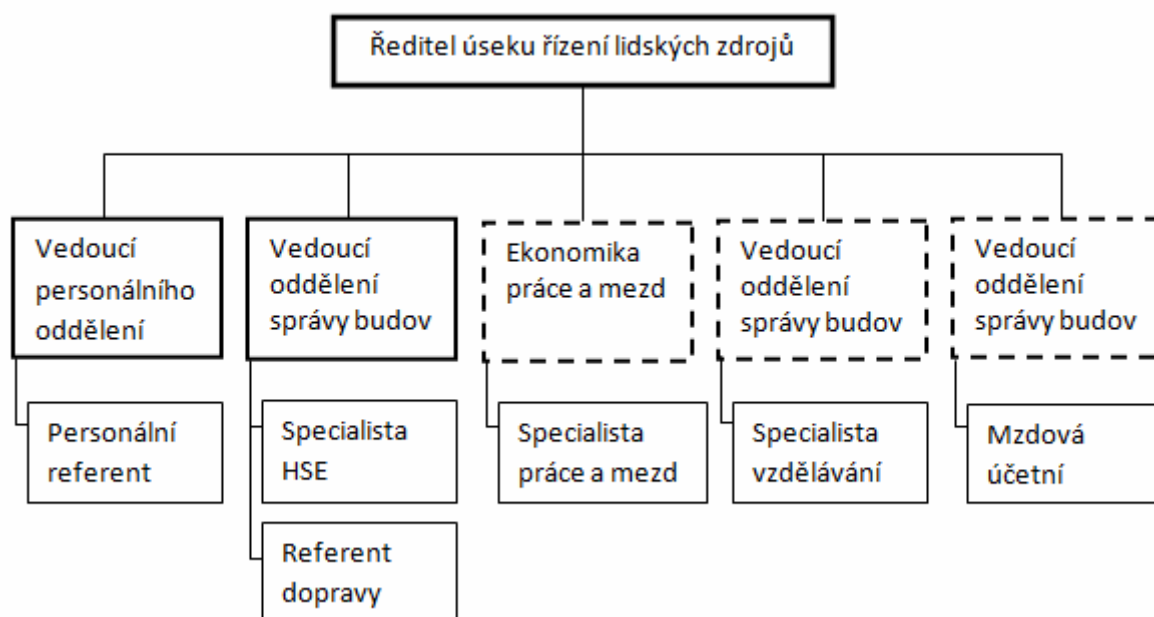
Graf 4.2 v procentech ukazuje, že vůči celkovému počtu zaměstnanců převládá střední odborné vzdělání a to více jak polovina. Jedná se o 51 %. Nejméně jsou zastoupeni zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním.

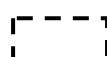
Graf 4.2: Dosažené vzdělání zaměstnanců v %



Zdroj: vlastní

Obrázek 4.1 popisuje organizační strukturu personálního oddělení v TRW Automotive Benešov. Celková organizační struktura podniku je uvedena v příloze 2.



 Organizační jednotka, která má méně než 3 zaměstnance

Obrázek 4.2: Organizační struktura personálního oddělení

Zdroj: TRW Automotive Benešov

C. Specifika firmy

Společnost vlastní 2 certifikáty: jeden v oblasti životního prostředí (mezinárodní norma ISO 14 001/2004) a druhý v oblasti kvality (ISO/TS 16 949/2002). Z toho vyplývá povinnost pro všechny zaměstnance získávat, doplňovat, osvěžovat a prohlubovat znalosti v tématech spojených s HSE a tématech spojených s kvalitou.

VARIEL, a.s.

A. Výrobní charakteristika

Variel, akciová společnost je firmou s více než čtyřicetiletou tradicí. Výrobní závod vznikl ve Zruči nad Sázavou v roce 1964 jako odštěpný závod Montážního podniku spojů Praha. Firma uspokojovala potřeby spojů v oblasti velkoprostorových obalů a krytů technologií. Původně se jednalo o technologické domky. V 80. letech byly postupně doplněny technologickými kontejnery, určenými především pro zástavby telekomunikačních technologií.

Firma vlastní výrobní provozy, kterými jsou velká zámečnická hala, hala pro přípravu materiálů s počítačově řízenými stroji na dělení, děrování a tvarování materiálu, lakovna s moderními lakovacími boxy, prášková lakovna, tryskací box pro předpravu materiálu, laminovna se zařízením pro výrobu sklolaminátů technologiemi injektáže a navíjení, montážní hala a pomocné dílny: truhlárna a obrobna. Pro vývoj nových výrobků má firma vlastní vývojová a konstrukční pracoviště.³⁰



Obrázek 4.3: Variel, a.s. ve Zruči nad Sázavou

Zdroj: Dostupný na WWW: <<http://variel.cz/o-spolecnosti/>> [cit. 2010-02-19]

B. Kvalifikační charakteristika

V akciové společnosti pracuje 148 zaměstnanců:

Tabulka 4.3: Zaměstnanci Varielu, a.s. podle věku

Zaměstnanci	Roky							
	18 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	ostatní
Ženy	1		5	2	6	6	7	5
Muži	11	6	11	10	10	25	17	26
Celkem	12	6	16	12	16	31	24	31

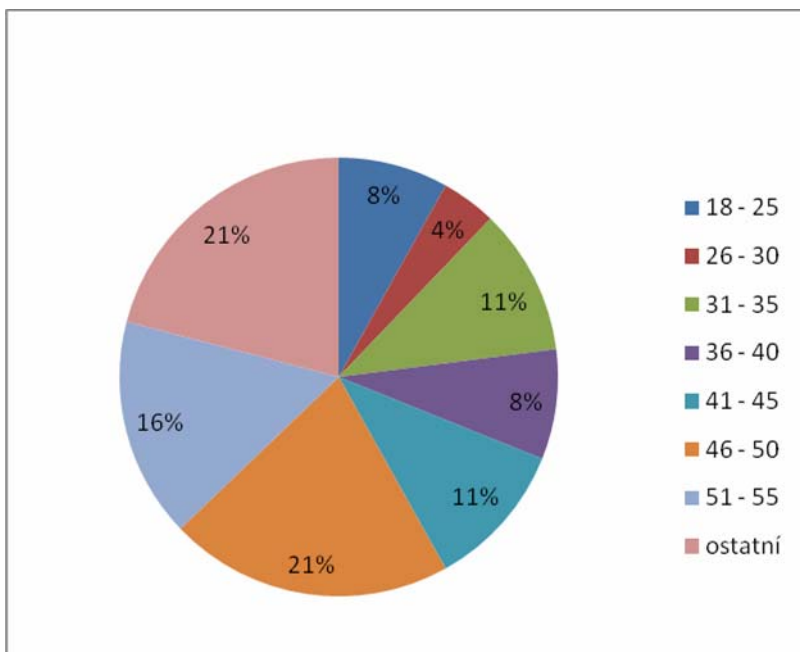
Zdroj: vlastní

Z tabulky je patrné, že firma Variel, a.s. zaměstnává převážně muže. Nejvíce pracujících mužů je věku nad 55 let. U pracujících žen převažuje věk mezi 51 – 55 rokem.

³⁰ Variel, a.s. Dostupný z WWW: <<http://variel.cz/o-spolecnosti/>> [cit. 2010-02-19]

Graf 4.3 popisuje složení zaměstnanců podle věku k celkovému počtu zaměstnanců. Největší část zaujímají pracovníci ve věku 46 – 50 roků a zaměstnanci ve věku nad 55 let. Naopak nejmenší složení zaměstnanců je v letech 26 – 30 roků.

Graf 4.3: Věkové složení firmy v %



Zdroj: vlastní

Tabulka 4.4 zobrazuje rozdělení zaměstnanců na muže a ženy a jejich dosažené vzdělání. U žen v podniku převládá střední odborné vzdělání. Stejně je tomu i u mužů. Ve firmě pracují i zaměstnanci se základním vzděláním. Celkem se jedná o 6 zaměstnanců, z toho jsou 2 ženy a 4 muži.

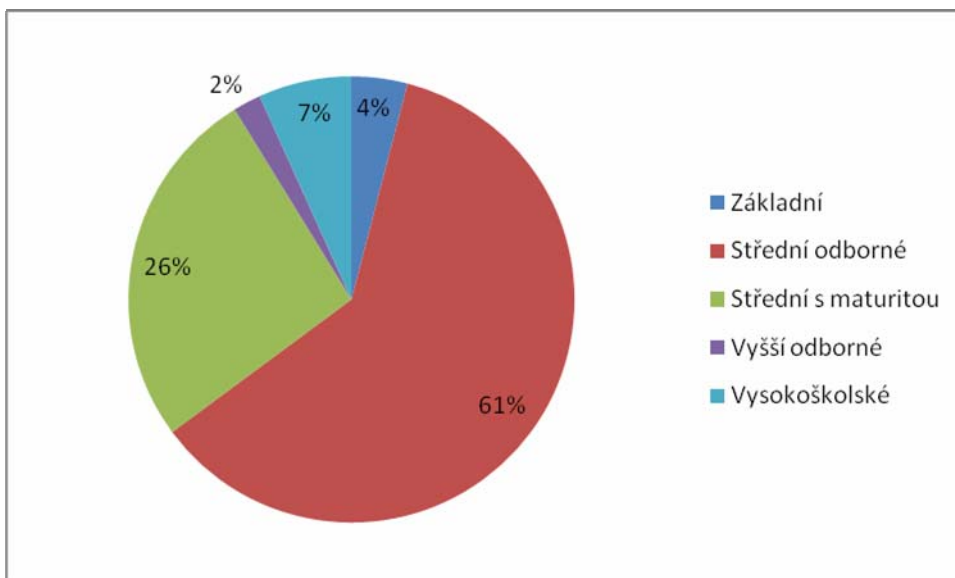
Tabulka 4.4: Zaměstnanci podle dosaženého vzdělání

Zaměstnanci	Vzdělání				
	Základní	Střední odborné	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
Ženy	2	17	10		3
Muži	4	73	29	3	7
Celkem	6	90	39	3	10

Zdroj: vlastní

Graf 4.2 uvádí dosažené vzdělání zaměstnanců vůči celkovému počtu zaměstnanců v procentech. Podnik zaměstnává nejvíce pracovníků, kteří dosáhli středního odborného vzdělání s výučním listem. Nejméně zaměstnanců je s vyšším odborným vzděláním.

Graf 4.4: Dosažené vzdělání zaměstnanců v %



Zdroj: vlastní

C. Specifika podniku

Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, AQAP 2110, velkého svářečského průkazu, osvědčení o aprobaci podniku pro výrobu a opravy kontejnerů ISO řady 1 a osvědčení o přístupu k utajovaným informacím.³¹

Organizační struktura je přiložena v příloze 3. Variel, a.s. nemá rozdělený personální úsek. Veškerou personální činnost vykonává vedoucí kanceláře ředitele.

³¹ Variel, a.s. Dostupný z WWW: <<http://variel.cz/o-spolecnosti/>> [cit. 2010-02-19]

4.2 Dotazování firem

Personálním pracovním firem byly pokládány otázky, na které osobně odpovídaly. Souhrn otázek:

Tabulka 4.5: Obsah dotazování

Číslo	Otázka
1.	Jakým způsobem jsou identifikovány potřeby vzdělávání?
2.	Jak probíhá proces tvorby plánu?
3.	Jak se vzdělávání realizuje?
4.	Jaké jsou používány metody vzdělávání?
5.	Jak je vzdělávání vyhodnocováno?
6.	Jsou využívány jazykové kurzy?
7.	Je využíván e-learning?
8.	Jak probíhá vstupní školení?

Zdroj: vlastní

Otázka číslo 1 Jakým způsobem jsou identifikovány potřeby vzdělávání?

TRW Automotive Benešov

Tuto činnost zajišťují vedoucí jednotlivých organizačních útvarů na základě ročního hodnocení. Zpracují podklad pro Plán vzdělávání, který dále předávají ÚŘLZ (úsek řízení lidských zdrojů). K identifikaci dochází vždy v červnu. Roční hodnocení se provádí pomocí metody LERO. Zpracuje se formulář, který sestavuje a vyhodnocuje příslušný přímý nadřízený. Vychází se z:

- kvalifikačních požadavků pro danou pracovní pozici,
- definování dalších kvalifikačních požadavků pro pracovní místo v členění na odborné (např. znalost norem apod.) a na osobnostní (např. komunikační dovednosti apod.),
- stanovení klíčových činností pracovního místa,
- osobního přístupu, kde nadřízený hodnotí celkovou úspěšnost zaměstnance při plnění úkolů, ochotu a angažovanost.

Všechny tyto údaje nadřízený zaznamená do příslušného formuláře. Hodnocený i hodnotitel pak formulář podepíše. Pokud s výsledky formuláře hodnocený nesouhlasí a ani po další dohodě s hodnotitelem se nedohodnou, je celý problém předán nadřízenému hodnotiteli.

Zhodnotí se závažnost rozdílů mezi ideálním požadavkem a současným stavem a na základě stanovení priorit pro další rok, doporučí příslušný vedoucí vzdělávací potřeby pro následující kalendářní rok.

Variel, a.s.

Tato firma využívá k identifikaci potřeb program Dialog 3000. S tímto programem pracuje vedoucí kanceláře ředitele. Je v něm veden každý zaměstnanec. Program vždy vygeneruje potřeby vzdělávání. Například pokud některému pracovníkovi končí svářečský průkaz, tak to program ihned hlásí.

***Otázka číslo 2* Jak probíhá proces tvorby plánu?**

TRW Automotive Benešov

Požadavky, které vyjádří vedoucí jednotlivých organizačních útvarů, jsou ohodnoceny. Dojde tedy k tvorbě podkladu pro rozpočet. Roční Plán vzdělávacích akcí zpracovává, vydává a spravuje ÚŘLZ. Musí s ním být seznámeni všichni zaměstnanci. Jsou v něm uvedeny údaje jako témata vzdělávání, vzdělávací organizace, počet osob apod. K vyhodnocení potřeb a vytvoření plánu dochází v červnu a ke schválení plánu v lednu daného roku. Schvaluje ho generální ředitel. Daným schválením potvrzuje, jaké finanční prostředky budou poskytnuty na vzdělávací akce na daný kalendářní rok.

Variel, a.s.

Vedoucí daného útvaru má odpovědnost za stanovení požadavků na odbornou kvalifikaci zaměstnanců a pracovních míst. Příslušný vedoucí pracovník předkládá vedoucí kanceláře ředitele písemné požadavky na výcvik zaměstnanců, které obsahují požadavky:

- na základní odbornou kvalifikaci zaměstnance,
- na výcvik a udržení odborné kvalifikace,
- na rozsah znalostí ve vztahu na pracovní místo,
- na prohloubení kvalifikace vzhledem k novým výrobním postupům a environmentálním aspektům,
- na výcvik v oblasti BOZP.

Podkladem pro zpracování plánu jsou písemné požadavky vedoucích příslušných útvarů, zmocněnce pro jakost, zmocněnce pro ekologii, zmocněnce pro BOZP a koncepční záměry

vedení společnosti. Návrh plánu výcviku zaměstnanců vytváří vedoucí kanceláře ředitele a každý rok na konci listopadu jej předkládá vedoucím útvarů. Ti návrh plánu konkretizují, doplní a schválí do konce roku na radě ředitele a.s. členové vedení a štábních útvarů. Po projednání a schválení návrhu na poradě vedení společnosti vypracuje do poloviny ledna příštího roku vedoucí kanceláře ředitele Plán výcviku zaměstnanců, který předloží řediteli a.s. ke schválení. Poté se předá příslušným vedoucím.

Otázka číslo 3 Jak se vzdělávání realizuje?

TRW Automotive Benešov

Vedením podniku schválený roční Plán vzdělávacích akcí je závazný pro všechny zaměstnance. ÚŘLZ při nástupu nového nebo pronajatého pracovníka popřípadě u zaměstnance přerazovaného na jinou činnost sleduje, zda zaměstnanec splňuje základní kvalifikační požadavky pro dané pracovní místo. Dále přímý nadřízený ve spolupráci s ÚŘLZ definuje, které vzdělávací akce je potřeba realizovat pro další rozvoj pracovníka. Zaměstnanci, kteří absolvují vzdělávací akce a obdrží různá hodnocení (diplomy, certifikáty apod.) jsou povinni je předat na ÚŘLZ. Tam dojde k založení kopie certifikátu do osobní složky zaměstnance. Detaily realizace vzdělávací akce jsou vymezeny projektem.

Variel, a.s.

Realizace vzdělávání se řídí Plánem výcviku zaměstnanců. Vedoucí kanceláře ředitele podle něj obstará odborného lektora a místnost, kde bude školení probíhat. V dostatečném předstihu musí sdělit všem přímým podřízeným ředitele a.s a mistrům místo konání, přesné datum, hodinu zahájení školení a seznam zaměstnanců, kterým je školení určeno.

V případě, že je potřeba zrealizovat výcvik, který nebyl plánován, podá přímý podřízený ředitele a.s. písemný požadavek. Ten musí být projednán na radě ředitele a.s. a zahrnut v zápisu z této rady vedoucím kanceláře ředitele. Ten ho zapracuje do Plánu výcviku zaměstnanců a předloží ke konečnému schválení řediteli a.s. Vedoucí kanceláře ředitele též předkládá přímým podřízeným ředitele a.s. pravidelné nabídky. Jedná se o různé semináře nebo přednášky, které se týkají změn legislativy apod.

Otázka číslo 4 Jaké jsou používány metody vzdělávání?

TRW Automotive Benešov

Využívá mnoho metod vzdělávání, které jsou uvedeny v kapitole 3. Nejvíce používá workshopy. Touto metodou řeší hlavně zvyšování produktivity a omezování plýtvání na lince. Vždy se sejdou vedoucí modulu, specialista Operation Excellence, technolog, údržbář, specialista HSE, zástupce kvality – specialista zákaznického servisu, předák linky a vybraní operátoři. Všichni dohromady probírají určité problémy a snaží se navrhnout co nejefektivnější řešení. „Zjednodušený“ příklad je, že se sejdou u výrobní linky, u které je polička, na níž jsou potřebné pracovní pomůcky. Řeší se, zda je polička na správném místě, aby nástroje na ní byly „po ruce“. Pokud ne, snaží se vymyslet řešení, kam ji přemístit. Dále využívá školení na pracovní návodku. Spočívá v tom, že příslušný supervizor na lince prověřuje, zda zaměstnanec na pracovišti dodržuje standardizovaný pracovní postup. Pokud jsou zjištěny nějaké nedostatky, supervizor zaměstnance proškolí přímo na pracovišti. TRW využívá i další metody vzdělávání jako je hraní rolí, přednášky, semináře a ostatní. Většinou se tyto metody překrývají a doplňují. V samostatném provedení se nevyskytují.

Variel, a.s.: Firma na tuto otázku neodpověděla.

Otázka číslo 5 Jak je vzdělávání vyhodnocováno?

TRW Automotive Benešov

Hodnocení efektivity vzdělávacích akcí se provádí většinou 2x ročně. Nejdříve je to však možné až po třech měsících od ukončení vzdělávací akce. Podílí se na něm účastník, jeho nadřízený a zaměstnanec ÚŘLZ. Hodnotí se hlavně vliv profesní a rozvojové vzdělávací akce na pracovní výkon a chování zaměstnance. K posouzení se užívá formulář Hodnocení efektivity vzdělávací akce. V současné době se ale pracuje na novém způsobu zjišťování, jaké užitky vzdělávání přineslo. Firma se domnívá, že současný způsob hodnocení nemá dostatečnou vypovídací schopnost o přínosu vzdělávání. Formulář je uveden v příloze 4.

Variel, a.s.

K vyhodnocení efektivity vzdělávání využívá dotazníky, které vyplňuje účastník vzdělávací akce a jeho nadřízený. Obsah dotazníku:

- název vzdělávací akce, její obsah,
- jméno účastníka, oddělení,
- školicí společnost,

- místo a datum uskutečnění,
- vyjádření účastníka,
- vyjádření nadřízeného.

Dotazník se dělí na část A a B. V části A odpovídá sám účastník na otázky např.: zda byly obsah a forma školení srozumitelné, jestli obdržel studijní materiály, osvědčení apod. Účastník může vypsát postřehy a doporučení. Otázky hodnotí číslicemi od 1 do 5, kde nejnižší stupeň znamená zároveň nejlepší hodnocení. V části B se vyjadřuje nadřízený o tom, zda školení splnilo svůj účel. Opět podle stejné číselné stupnice. Po půl nebo po roce opět nadřízený hodnotí, zda školení splnilo svůj účel. Součástí dotazníku jsou podpisy školeného a vedoucího zaměstnance a personalisty. Dotazník je v příloze 5.

Otázka číslo 6 Jsou využívány jazykové kurzy?

TRW Automotive Benešov

Jazykové kurzy využívali dříve. Jednalo se o anglický a německý jazyk. Těmito kurzy procházeli většinou administrativní pracovníci. Vyučovaly se jedenkrát týdně. Bohužel kvůli krizi a současnému nedostatku finančních prostředků byly zrušeny.

Variel, a.s.

Ředitel firmy se domnívá, že vzdělávání je po celkové stránce velmi důležité, proto podnik jazykové kurzy využívá. Studuje se hlavně anglický jazyk a v menší míře i německý jazyk. Kurzů se účastní vybraní zaměstnanci. Tyto zaměstnance volí ředitel. Většinou se jedná o ty, kteří mohou přijít do styku se zahraničními obchodníky, například pracovníci obchodního oddělení, pracovníci z nákupu, technici, účetní.

Otázka číslo 7 Je využíván e-learning?

TRW Automotive Benešov

V současné době připravují používání e-learningu. Budou ho využívat pomocí webového rozhraní, které bude zajišťovat externí firma. Každý zaměstnanec získá uživatelské jméno a heslo. V případě neuspění v e-learningovém cvičení, bude externí firma zasílat sdělení, kde se staly chyby.

Variel, a.s.

O zavedení e-learningu zatím neuvažují. Dříve pomocí e-learningu prováděli výklad Zákoníku práce.

Otázka číslo 8 Jak probíhá vstupní školení?

TRW Automotive Benešov

Na začátku vstupního školení se noví zaměstnanci provedou po zařízeních firmy, jsou proškoleni v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, oblasti kotelen, plynových zařízení, oblasti ochrany proti elektrostatickému výboji, oblasti HSE, oblasti řízení či obsluhy dopravních či manipulačních zařízení a v dalších oblastech podle odborných způsobilostí.

Na konci školení musí projít vstupním testem, který se skládá z několika částí:

- 1) kontrolní test, ve kterém jsou testové otázky a uchazeč musí vybrat správnou odpověď. Je uveden v příloze 6.
- 2) vizuální kontrola, kde uchazeči dostanou několik součástek, které jsou nějakým způsobem poškozeny (poškrábané, ulomené apod.) a podklad, kde jsou nadepsány různé druhy poškození. Uchazeč musí správnou součástku přiřadit na správný druh poškození.
- 3) manuální zručnost - uchazečům jsou předvedeny dvě rozmontované součástky a způsob jejich složení. Následně je musí sami složit. Tato část je velmi důležitá, protože, kdo není schopen součástky složit, nemůže vstupním školením projít.
- 4) technologická kázeň - uchazečům je předložena návodka s postupem sestavení dané součástky. Uchazeči musí během určitého času návodku pochopit a sestavit příslušné kusy této součástky.

Za každou část získává uchazeč určitý počet bodů. Podle dané tabulky se poté vyhodnotí, zda prospěl či ne. Pokud ano, musí podepsat Čestné prohlášení, kde podpisem stvrzuje, že prošel vstupním školením.

TRW považuje vstupní testy za velmi důležité, protože již při nich se prokáže, zda daný pracovník má potřebné schopnosti a dovednosti pro výkon dané práce. Školitelka mně sdělila, že se může stát, že testy projde i nevhodný pracovník, který je následně zaměstnán. Firma si ale ponechává týden na to, aby to bylo včas zjištěno a následně řešeno.

Variel. a.s.

Vstupním školením musí projít nově přijímaní zaměstnanci a dále studenti na praxi. Školení se dělí na dvě části a to na všeobecnou a vstupní instruktáž na pracovišti.

Všeobecnou část provádí technik BOZP. O školení se provede záznam a poté se pomocí testu ověří znalosti zaměstnance. Zaměstnancům jsou podány informace o nejdůležitějších částech Zákoníku práce, Kolektivní smlouvě, BOZP ve Variel, a.s., poskytování OOPP, pracovních úrazech, nemocech z povolání a častých nehodách v podniku, poskytování první pomoci, kategorizaci práce ve Variel, a.s., o Řádu manipulace a skladování, dopravně provozním řádu, zákonu č. 379/2005 Sb., o obsluze el. zařízení, o zákonu č. 251/2005 Sb., o pravidlech pro nakládání s nebezpečnými CHL, o zásadách pro zajištění BOZP a BTZ dle zákona o bezpečnosti práce, o nařízeních vlády č. 365/2005 Sb. a č. 11/2002 Sb. Dále jsou seznámeni s riziky, s výsledky vyhodnocení rizik a s opatřeními na ochranu před jejich působením, která se týkají pracovišť a pracovních činností zaměstnanců, s příčinami a zdroji pracovních úrazů ve společnosti a s vybranými českými technickými normami.

Vstupní instruktáž na pracovišti následuje po všeobecné části. Provádí ji přímý nadřízený nově nastupujícího zaměstnance na pracovišti. Dělá se ihned v den nástupu ještě před započítím práce nebo zácvičku a to podle bezpečnostních pokynů platných pro dané pracoviště a dále podle návodu na obsluhu a pokynů pro bezpečnou práci strojů a zařízení, na kterých bude zaměstnanec pracovat. Obsahem vstupní instruktáže je seznámení se Zákoníkem práce, s bezpečnostními pokyny a předpisy pro práci, s návodem na obsluhu a údržbu stroje, s riziky na pracovišti při obsluze strojů a zařízení, s místním provozním řádem, požárními poplachovými směrnici atd. Na instruktáž navazuje praktické zaučení zaměstnance, které je prováděno pod přímým dozorem kvalifikovaného, zkušeného zaměstnance.

4.3 SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců

SWOT analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku. Vnitřní prostředí člení na slabé a silné stránky, vnější prostředí na přínosy a hrozby pro organizaci. V následující tabulce, zaměřené na vzdělávání zaměstnanců, jsou všechny položky SWOT analýzy vyjádřeny.

Tabulka 4.6: SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalifikovaná pracovní síla.	Potřeba dostatku finančních prostředků.
Snazší zvládnutí pracovních úkolů.	Možný nezájem a pesimistický přístup zaměstnanců.
Zlepšení pracovních vztahů.	Jedná se o neustálý proces, který by se měl z důvodu efektivity opakovat.
Zaměstnanci se cítí být součástí podniku.	Některá školení mohou mít jednorázový charakter.
Pracovníci se naučí řešit složitější úkoly.	Školení může zasáhnout do výkonu pracovních činností.
Zvýšená produktivita práce.	
Zaměstnanci se učí pracovat v týmu.	
Příležitosti	Hrozby
Porozumění novým technologiím a zařízením.	Možnost ztráty zájmů zaměstnanců v případě neměnicí se nabídky kurzů.
Přijímání nových myšlenek, nápadů a možností řešení pracovních činností v případě externích lektorů.	Správný výběr kurzu.
Pochopení nových legislativ.	Legislativní reformy.
Využití kurzů „šitých na míru“.	
Zvyšující se nároky na kvalifikované pracovníky.	

Zdroj: vlastní

Silné stránky ukazují, co podniky získají, pokud budou vzdělávání zaměstnanců věnovat velkou pozornost. V případě, že se firmy zabývají vzděláváním s péčí, vyplatí se jim to. A to nejen po stránce toho, že pracovníci budou efektivněji vykonávat pracovní činnosti, ale také tím, že mezi sebou budou lépe komunikovat a naučí se pracovat v týmu. V případě, že zaměstnanci vědí, že se o ně podnik stará, začnou pocíťovat určitou sounáležitost s tímto podnikem. Doopravdy se stanou jeho součástí. To bude mít vliv, jak na jejich výkon, tak i na chování a celkově na pracovní vztahy. Vzdělávání pracovníci lépe zvládnou jim přidělené úkoly a lépe se vyrovnají a zpracují i složitější pracovní činnosti.

Naopak **slabé stránky** ukazují na to, že i vzdělávání zaměstnanců sebou přináší určitá úskalí. Hlavním z nich jsou finanční prostředky. Vzdělávání je proces, který se opakuje a tím vyžaduje neustálý přísun finančních prostředků. Může se stát, že podnik má snahu vzdělávat své zaměstnance, ale oni nemusí mít zájem. Mohou tento krok chápat jako něco navíc, co je již mimo jejich pracovní povinnosti. Je proto vhodné jim vše řádně vysvětlit. Slabé stránky by se organizace měla snažit odstranit nebo alespoň minimalizovat. Zmizí tak faktory, které by mohly ohrožovat její cíle.

Příležitosti vyjadřují to, čeho by měl podnik využít z hlediska vnějšího okolí ve svůj prospěch. Pokud by tak neudělal, mohly by se příležitosti obrátit v **hrozby**. Je nutné, aby se podnik vnějším faktorům přizpůsobil nebo se snažil najít optimální míru, kdy sjednotí jak podnikové, tak vnější vlivy. Dnešní doba se neustále modernizuje. Na trh přichází stále nové technologie a zařízení. Je proto v zájmu podniku, aby jim jeho zaměstnanci porozuměli a uměli je správně používat. Pro zaměstnance je důležité znát legislativu týkající se zaměstnanosti. Celkově nároky na kvalifikované zaměstnance rostou. Na trhu se vyskytuje celá řada kurzů, které může podnik využít. Záleží jen na jeho potřebách a finančních možnostech. Je pouze na podniku, jaký druh školení zvolí.

4.4 Shrnutí a doporučení

Na základě provedené analýzy vzdělávání ve dvou podnicích a SWOT analýzy vzdělávání byly vytvořeny některé návrhy a doporučení.

Porovnání firem vzhledem k věkovému zastoupení jejich zaměstnanců je rozdílné. Zatímco firma TRW Automotive Benešov má zaměstnance rovnoměrně věkově zastoupené, u Varielu, a.s. převládá skupina ve věku 46 – 50 roků. Mladších zaměstnanců je mnohem méně. Doporučila bych při příštím získávání a výběru zaměstnanců zvolit pracovníky mladší

generace. Postupem času dojde k tomu, že zaměstnanci dospějí do důchodového věku a ze zaměstnání odejdou. Nebude tak možnost, aby předali své zkušenosti mladším kolegům.

V případě vyhodnocení vzdělávání obě firmy využívají dotazníky. Tyto dotazníky mají určitou vypovídací schopnost, ale nelze jimi skutečně vyjádřit, zda bylo vzděláváním dosaženo plánovaného cíle. Jak bylo již uvedeno, TRW Automotive Benešov se snaží zavést nový způsob hodnocení. Podniku Variel, a.s. bych doporučila, aby též přešel k jiné formě hodnocení.

Firma TRW Automotive Benešov v současné době nevyužívá jazykových kurzů kvůli nedostatku peněžních prostředků. V dnešní době je znalost jazyků velmi důležitá. Ve firmách se jedná hlavně o takové pracovní pozice, kde je nutná komunikace se zahraničními partnery v cizím jazyce. Proto by tato oblast vzdělávání neměla být opomíjena. Jako řešení se nabízí v případě výběru nových zaměstnanců to, že už určitý stupeň znalosti cizího jazyka mají. Další možností je vhodně promyslet, kteří zaměstnanci opravdu jazykové kurzy potřebují. Tím se vyloučí, že budou školeni pracovníci, kteří jazyky ke své práci nepotřebují.

V současné době moderní formu vzdělávání e-learnig ani jedna z firem nevyužívá. TRW Automotive Benešov o ni uvažuje. Je to velmi vhodná forma vzdělávání, i když vyžaduje dostatek finančních prostředků na zajištění prostor, zařízení apod. Její velký klad je v tom, že se v zápětí dozvíme, v čem dělá daný zaměstnanec chyby a můžeme ho ihned upozornit a případné nedostatky s ním řešit.

SWOT analýza ukazuje, že vzdělávání má jak silné, tak slabé stránky. Podnik musí vhodně zvolit své cíle vzdělávání, rozvrhnout finanční prostředky, správně určit formu a druh školení. Musí brát ohled na své zaměstnance, potřeby podniku a z toho vyplývající nutnost vzdělávání. Nejvhodnějším způsobem jak nejlépe identifikovat potřeby vzdělávání je pomocí přímého nadřízeného, který má svěřeného zaměstnance pod neustálým dohledem.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců v podnicích. Je rozdělena část teoretickou a praktickou. V praktické části byly osloveny dvě firmy, u kterých byla provedena analýza vzdělávání zaměstnanců. Poslední kapitola je věnována SWOT analýze vzdělávání zaměstnanců, shrnutí praktické části a jsou zde uvedeny návrhy doporučené pro určitá zlepšení.

Cílem bakalářské práce bylo uvedení čtenářů do problematiky vzdělávání zaměstnanců jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické. Cílem praktické části bylo porovnání přístupu dvou zvolených firem k systematickému vzdělávání a vzdělávání jako takovému.

Z výsledků analýzy systematického vzdělávání ve firmách vyplynulo:

- Obě firmy přistupují ke vzdělávání svých zaměstnanců zodpovědně. Schopní a vzdělaní zaměstnanci jsou pro ně velmi důležití.
- Identifikaci potřeb vzdělávání provádí každá firma jinak. Jedna využívá program, který generuje potřeby vzdělávání. V případě druhé firmy tyto potřeby identifikuje přímý nadřízený a zaznamenává je do formuláře.
- Firmy se v tvorbě plánu neliší. Obě nejprve zjišťují požadavky přímých nadřízených, kteří znají potřeby svých podřízených nejlépe. Poté jsou požadavky zapracovány do plánu. V první firmě návrhy plánu vytváří ÚŘLZ a ve druhé vedoucí kanceláře ředitele.
- Realizace vzdělávání se řídí podle stanoveného plánu.
- Na otázku „Jaké jsou používány metody vzdělávání?“ jedna z firem neodpověděla. Druhá firma využívá mnoho metod vzdělávání, které se překrývají a v samostatné podobě se nepoužívají. Nejčastěji jsou využívány workshopy a školení na pracovní návodku.
- Oba podniky k vyhodnocování vzdělávání používají dotazníky. Jedna z firem chce tuto formu vyhodnocování změnit, protože se domnívá, že nemá dostatečnou vypovídací schopnost o přínosu vzdělávání. Zatím nebyly vytvořeny nové způsoby vyhodnocování.

Dále bylo zjištěno:

- Z důvodu nedostatku finančních prostředků jedna z firem přestala využívat jazykových kurzů. Pro druhou firmu je jazykové vzdělání důležité, a proto kurzy využívá. Dochází na ně však zaměstnanci, kteří to ve své profesi opravdu využijí.
- Moderní metodu vzdělávání pracovníků e-learning zatím ani jedna z firem nevyužívá. V jednom případě se ale uvažuje o jejím zavedení, protože tato metoda vzdělávání přináší mnoho výhod.
- Vstupní školení je u každé organizace jiné. Pro první podnik je velmi důležité při vstupním školení vybrat vhodné zaměstnance, proto se skládá z více částí. Uchazeči musí projít kontrolním testem, kde se ověří jeho znalosti z příslušných předpisů a pokynů na pracovišti. Dále pokračuje vizuální kontrolou. V tomto případě musí být rozpoznány poškozené součástky. Následuje nejdůležitější část a to manuální zručnost. V této fázi se skládají součástky dohromady. Poslední je technologická kázeň. Zde musí uchazeči sestavit součástky v určitém množství. Každá část je ohodnocena počtem bodů a podle toho uchazeč projde, či ne. V případě druhé firmy vstupní testy využívány nejsou. Noví zaměstnanci jsou pouze proškoleni a seznámeni s firmou a jejím prostředím.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že pokud firma důkladně zváží své cíle a prostředky, jak jich dosáhnout, může na vzdělávání zaměstnanců vyzískat. Díky tomu, že se bude vzdělávání pracovníků dostatečně věnovat, bude zaměstnávat kvalifikovanou pracovní sílu, která zvládne i složitější pracovní úkoly. Pokud jsou zvoleny vhodné metody vzdělávání, naučí se zaměstnanci pracovat v týmu a to je pro podnik velmi důležité. Zlepší se pracovní i mezilidské vztahy. Pracovníci pocítí, že má o ně podnik zájem a že jsou jeho součástí. I to bude mít vliv na jejich vztah k organizaci a k jejich pracovní náplni.

Snahou bakalářské práce bylo podat ucelený pohled na vzdělávání zaměstnanců po stránce teoretické a ukázat, jak vzdělávací cyklus probíhá u dvou vybraných firem a zjistit, v čem se liší. Věřím, že toho bylo dosaženo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. AMRSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. AMRSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. AMRSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
5. BERNARDIN, H. J.; RUSSELL, J. E. A. *Human resource management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill, 1993, 722 s. ISBN 0-07-004916-5.
6. BYARS, Lloyd L.; RUE Leslie W. *Human resource Management*. 2nd ed. Homewood: Irwin, 1987, 540 s. ISBN 0-256-03630-6.
7. DESSLER, G. *Human resource management*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997, 715 s. ISBN 0-13-234352-5.
8. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 240 s. ISBN 978-247-1457-8.
9. Interní materiály firmy TRW Autoelektronika s.r.o.
10. Interní materiály firmy Variel, a.s.
11. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
14. PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1. Vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
15. TURECIKOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, a.s., 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
16. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje

1. *Národní vzdělávací centrum pro mládež* [online]. [cit. 2009-12-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.icm.cz/andragogika-vychova-a-vzdelavani-dospelych>>.
2. *Národní vzdělávací fond* [online]. [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publicace/euroguidance/cz/vzdelavaci_system_2006.pdf>.
3. Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost pro období 2007-2013 [online]. [cit. 2009-12-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>>.
4. Organizace vzdělávací soustavy České republiky 2008/2009 [online]. [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/CZ_CS.pdf>.
5. *Průvodce dalším vzděláním* [online]. [cit. 2009-12-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>>.
6. *Strategie celoživotního učení ČR* [online]. [cit. 2009-12-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/strategie-celozivotniho-uceni-cr>>.
7. *TRW Automotive*. [online]. [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <http://www.trwauto.cz/01_index.html>.
8. *Variel, a.s.* [online]. [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://variel.cz/o-spolecnosti/>>.
9. *Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)* [online]. [cit. 2009-11-15]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/soubory/zakony/VKZakonplatnezneni111_1998.pdf>.
10. *Zákon o ověřování a uznání výsledků dalšího vzdělávání č. 179/2006* [online]. [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <http://eagri.cz/public/eagri/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-ostatni_uplna-zneni_zakon-2006-179-vysledky-vzdelavani.htm>.
11. *Zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)* [online]. [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/soubory/zakony/Uplne_zneni_SZ_317_08.pdf>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Schéma vzdělávacího systému České republiky

Příloha 2: Organizační struktura TRW Autoelektronika s.r.o.

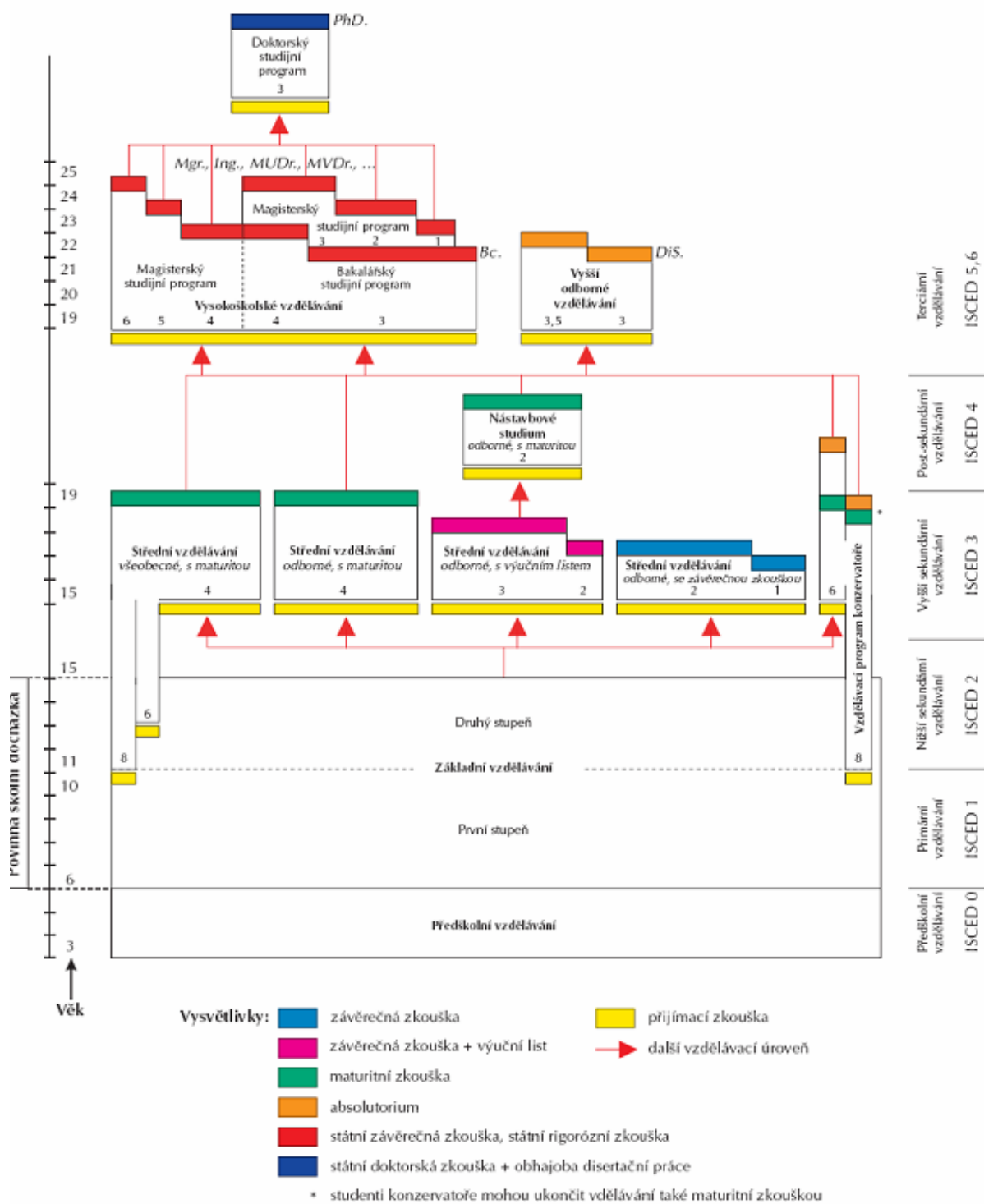
Příloha 3: Organizační struktura Variel, a.s.

Příloha 4: Formulář hodnocení efektivity vzdělávací akce TRW Autoelektronika s.r.o.

Příloha 5: Formulář hodnocení vzdělávací činnosti Variel, a.s.

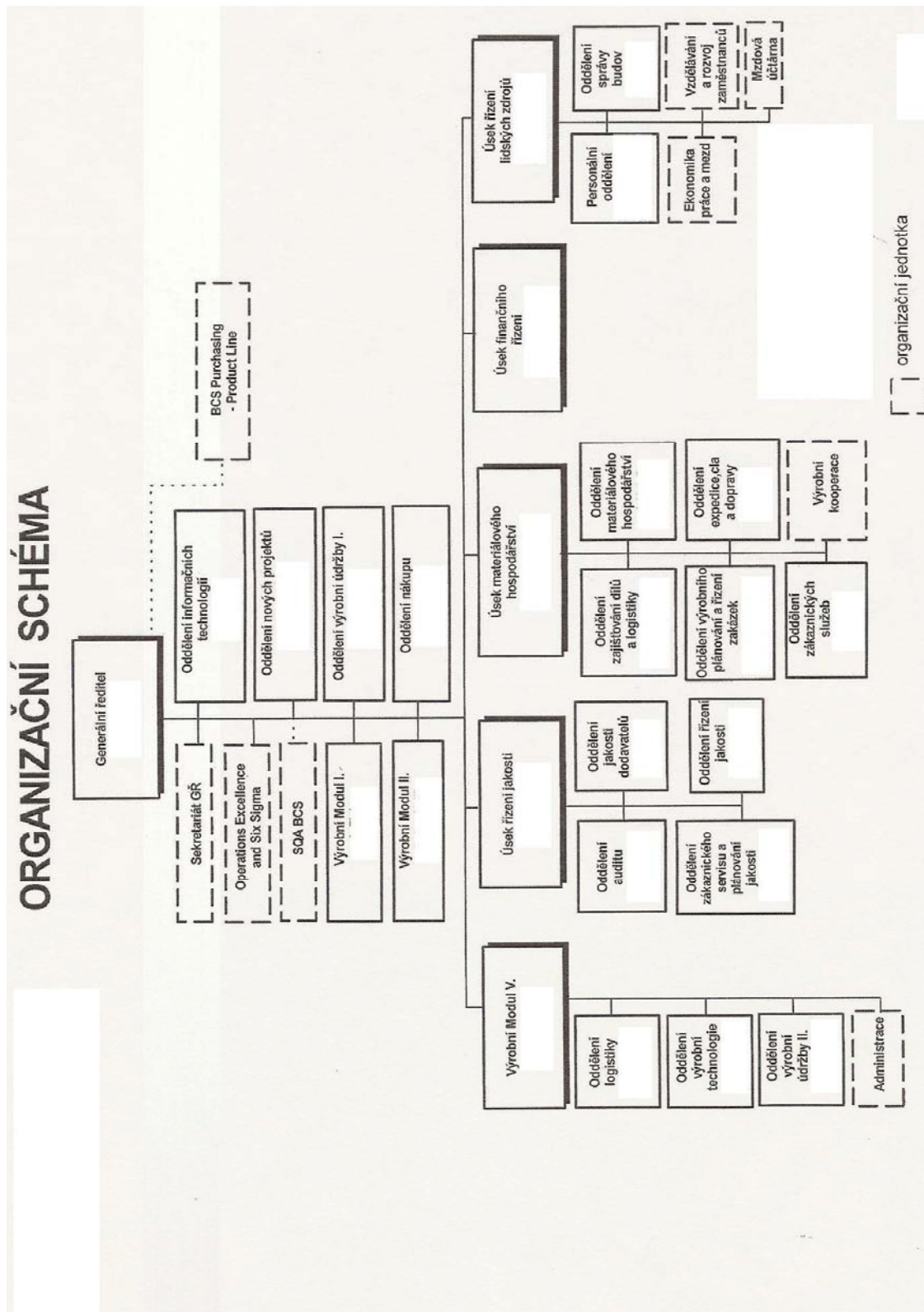
Příloha 6: Vstupní vzdělávání – kontrolní test TRW

Příloha 1: Schéma vzdělávacího systému České republiky



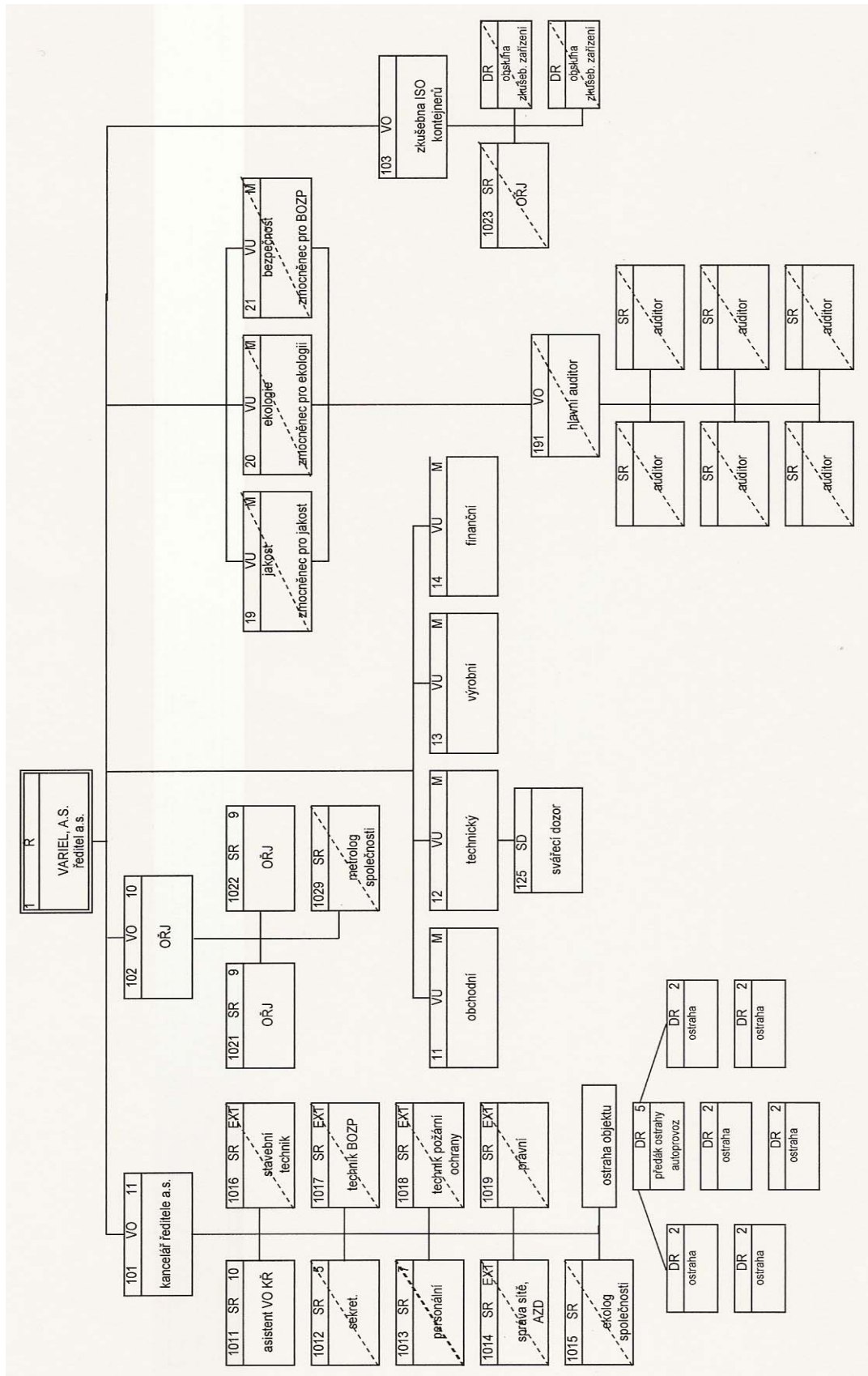
Zdroj: *Národní vzdělávací fond*. Dostupný na WWW: http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/euroguidance/cz/vzdelavaci_system_2006.pdf [cit. 2009-11-14]

Příloha 2: Organizační struktura TRW Autoelektronika s.r.o.



Zdroj: Interní podklady TRW Automotive

Příloha 3: Organizační struktura Variel, a.s.



Zdroj: Interní podklady Variel, a.s.

HODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍ AKCE

Jméno účastníka:
Jméno nadřízeného:

* K hodnocení použijte škálu 0=žádny 1=zanedbatelný 2=znatelný 3=výrazný

Název vzdělávací akce	Datum zahájení	Datum ukončení	Lektor	* Jak hodnotíte vliv vzděl. akce na Váš výkon / pracovní chování?	* Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro daného zaměstnance a pro jeho pracovní výkon?	Celkové hodnocení (vyplní zaměstnanec URLZ)

Datum hodnocení účastníka:

Datum hodnocení nadřízeného:

Podpis nadřízeného:

Příloha 5: Formulář hodnocení vzdělávací činnosti Variel, a.s.

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ ČINNOSTI		VARIEL, a.s.
NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKCE		
OBSAH		
JMÉNO ÚČASTNÍKA	ODDĚLENÍ	
ŠKOLÍCÍ SPOLEČNOST		
MÍSTO	DATUM	
A) VYPLNÍ ÚČASTNÍK ŠKOLENÍ	ODPOVĚD	
	ANO	1
	SPIŠE ANO	2
	STŘED	3
	SPIŠE NE	4
	NE	5
BYL OBSAH A FORMA ŠKOLENÍ SROZUMITELNÉ?		
OBDRŽEL(A) JSTE STUDIJNÍ MATERIÁL?		
BYL(A) JSTE SPOKOJENÝ S ORGANIZACÍ ŠKOLENÍ?		
OBDRŽEL(A) JSTE OSVĚDČENÍ ?		
DOPORUČUJETE NADÁLE VYUŽÍVAT SLUŽEB TĚTO SPOLEČNOSTI?		
POSTŘEHY A DOPORUČENÍ ÚČASTNÍKA		
B) VYPLNÍ NADRÍZENÝ ŠKOLENÉHO ZAMĚSTNANCE		
SPLNILO ŠKOLENÍ SVŮJ ÚČEL ?	1 ANO	
	2 SPIŠE ANO	
	3 STŘED	
	4 SPIŠE NE	
	5 NE	
		SOUČET BODŮ A + B
VYHODNOCENÍ ÚČINNOSTI ŠKOLENÍ NADRÍZENÝM ZAMĚSTNANECM PŘI PŮLROČNÍM NEBO ROČNÍM HODNOCENÍ		
SPLNILO ŠKOLENÍ SVŮJ ÚČEL ?	1 ANO	
	2 SPIŠE ANO	
	3 STŘED	
	4 SPIŠE NE	
	5 NE	
		CELKOVÝ SOUČET BODŮ
_____ PODPIS ŠKOLENÉHO ZAMĚSTNANCE, DATUM	_____ PODPIS VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE, DATUM	
_____ PODPIS PERSONALISTY, DATUM		

Zdroj: Interní podklady Variel, a.s.

Příloha 6: Vstupní vzdělávání – kontrolní test TRW

VSTUPNÍ ŠKOLENÍ - kontrolní test

TRWJméno a příjmení: Osobní číslo: Datum:

Prospěl(a): ANO - NE

Návod na zpracování testu: Správnou odpověď označte křížkem ve volném poli vpravo vedle textu. Otázka může mít více správných odpovědí, v takovém případě je nutné označit všechny.

ČÁST A: ZÁSADY CHOVÁNÍ

1. Jaký je předepsaný pracovní oděv pracovníka ve výrobě?

A: <i>Není předepsán.</i>	<input type="checkbox"/>
B: <i>Bílý plášť nebo halena (na určených pracovištích antistatický).</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
C: <i>Modrý plášť nebo halena</i>	<input type="checkbox"/>

2. Kolik minut před začátkem a po ukončení pracovní směny si označím příchod a odchod ze zaměstnání na snímači docházky u vrátnice?

A: <i>Minimálně 10 minut.</i>	<input type="checkbox"/>
B: <i>Minimálně 15 minut.</i>	<input type="checkbox"/>
C: <i>Minimálně 5 minut.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

3. Co nahlašuji na terminálu na výrobní hale?

A: <i>Příchod a odchod z haly, přihlášení a odhlášení z pracoviště.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
B: <i>Odhod a příchod z přestávky.</i>	<input type="checkbox"/>
C: <i>Odhod a příchod z toalet.</i>	<input type="checkbox"/>

4. Co je zakázáno na pracovišti?

A: <i>Jíst a pít (pít pouze na vyhrazených místech).</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
B: <i>Vzdalovat se z pracoviště mimo přestávky bez svolení předáka.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
C: <i>Používat mobilní telefon.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

5. Mohu mít na pracovišti osobní věci? Jaké?

A: <i>Ano, cokoliv.</i>	<input type="checkbox"/>
B: <i>Ano, pouze brýle s pouzdem a psací potřeby.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
C: <i>Ne, žádné.</i>	<input type="checkbox"/>

6. Mohu ve firmě kouřit?

A: <i>Ano, pouze ve vyhrazeném prostoru za budovou.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
B: <i>Ne.</i>	<input type="checkbox"/>
C: <i>Ano, pouze v šatnách.</i>	<input type="checkbox"/>

7. Jaká místa jsou vyhrazená ve firmě pro ukládání osobních, cenných předmětů?

A: <i>Šatní skříňky.</i>	<input type="checkbox"/>
B: <i>Zamykatelné skříňky na osobní věci.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
C: <i>Přidělené pracoviště.</i>	<input type="checkbox"/>

8. Čím se řídím při třídění vzniklých odpadů?

A: <i>Odpad se netřídí.</i>	<input type="checkbox"/>
B: <i>Popisem a barvou nádoby na odpady.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
C: <i>Odpad odkládat do prázdné nádoby na odpady.</i>	<input type="checkbox"/>

9. Jak využiji 10minut zbývajících do konce směny po ukončení výroby?

A: Osobní hygienou.	
B: Odpočinkem.	
C: Úklidem pracoviště dle pravidel 5S.	X

ČÁST B: ZÁSADY PRÁCE

1. Jak se jmenuje dokument, který popisuje postup práce na pracovišti?

A: Popis činnosti.	
B: Pracovní návodka (postup).	X
C: Pracovní popis.	

2. Na koho se obrátím v případě jakýchkoliv potíží či nejasností během práce?

A: Na předáka.	X
B: Na plánovače výroby.	
C: Na ředitele úseku výroby.	

3. K čemu slouží Kvalitativní upozornění?

A: Upozornění na pracovní dobu.	
B: Upozornění na kvalitu stravování.	
C: Upozornění na vady, které byly důvodem reklamace.	X

4. Co odkládám do červeného zásobníku na pracovišti?

A: Vadné díly nebo výrobky.	X
B: Osobní věci.	
C: Hotové výrobky.	

5. Mohu pracovat na stroji, na kterém jsem nebyl řádně zaškolen?

A: Ano, když si přečtu pracovní návodku.	
B: Ano.	
C: Ne.	X

6. Co udělám v případě závady nebo poruchy na stroji?

A: Zastavím práci a informuji předáka nebo odpovědného pracovníka.	X
B: Opravím ho.	
C: Zastavím práci a odpočívám.	

7. K čemu slouží ochranné pomůcky proti výbojům statické elektriny (ESD)?

A: Chrání pracovníky.	
B: Chrání citlivé součástky před poškozením.	X
C: Chrání životní prostředí.	

8. Co musím udělat před vstupem na dílnu s ochranou EPA?

A: Umýt si ruce.	
B: Prověřit funkčnost ochranných antistatických pomůcek na kontrolním zařízení.	X
C: Není žádné zvláštní opatření.	