

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**



Vzdělávání zaměstnanců ve výrobní organizaci

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Markéta Skoupilíková

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Vzdělávání zaměstnanců ve výrobní organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala především paní Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D., za její vřelý a trpělivý přístup, cenné rady a milá slova povzbuzení při tvorbě této diplomové práce. Dále děkuji všem, kteří mi byli oporou a měli se mnou patřičnou trpělivost.

Závěrem mnohokrát děkuji pracovníkům organizace XY za jejich čas a ochotu při realizaci výzkumu a samozřejmě také děkuji managementu organizace XY za umožnění realizace této práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Markéta Skoupilíková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	andragogika, andragogika v profilaci na personální management, firemní vzdělávání, vzdělávání dospělých
Vedoucí práce:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Vzdělávání zaměstnanců ve výrobní organizaci
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část se věnuje problematice vzdělávání zaměstnanců v kontextu firemního vzdělávání. Stěžejním východiskem teoretické části je systematický přístup ke vzdělávání, jehož principy jsou následně využity v empirické části k dosažení stanoveného cíle práce, kterým je popis a analýza systému vzdělávání u TH pracovníků ve vybrané výrobní organizaci XY. Empirická část se zaměřuje na popis a analýzu současného stavu systému vzdělávání u TH

	pracovníků a vše je situováno k dosažení, na začátku stanoveného cíle práce. K dosažení cíle je využito smíšeného výzkumu, tedy kombinace kvalitativních i kvantitativních výzkumných metod.
Klíčová slova:	Vzdělávání zaměstnanců, firemní vzdělávání, systematický přístup ke vzdělávání, výrobní organizace.
Title of Thesis:	Education of employees in a production company
Annotation:	The thesis deals with the education of employees in a selected company. The theoretical part deals with the issue of employee education in the context of corporate education. The main starting point of the theoretical part is a systematic approach to education, the principles of which are then used in the empirical part to achieve the goal of the thesis, which is a description and analysis of the education system for TH workers in a selected production organization XY. The empirical part focuses on the description and analysis of the current state of the education system for TH workers and everything is situated to achieve the goal set at the beginning. To achieve the goal, mixed research is used, ie a combination of qualitative and quantitative research methods.

Keywords:	Employee education, corporate education, systematic approach to education, production company.
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1: Scénář ke strukturovanému rozhovoru s vedoucím pracovníkem a manažerem integrovaného systému Příloha č. 2: Vzorový dotazník
Počet literatury a zdrojů:	42
Rozsah práce:	103 s. (111 245 znaků s mezerami)

Obsah

1	Představení společnosti XY.....	11
2	Profesní vzdělávání.....	13
3	Přístupy k profesnímu vzdělávání	14
4	Systematický přístup ke vzdělávání.....	17
4.1	Vzdělávací cyklus	18
4.2	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	19
4.2.1	Analýza zdrojů pro identifikaci vzdělávacích potřeb	21
4.2.2	Metody identifikace vzdělávacích potřeb	23
4.2.3	Interpretace výsledků identifikace vzdělávacích potřeb.....	24
4.3	Plánování vzdělávání.....	24
4.4	Realizace procesu vzdělávání.....	27
4.5	Hodnocení vzdělávání.....	29
5	Metodologie, metodika a postup výzkumu	32
5.1	Výzkumné otázky a hypotézy	37
5.2	Výzkumná strategie	38
5.3	Metody a postup výzkumu.....	40
6	Charakteristika organizace XY	44
6.1	Strategie vzdělávání v organizaci XY	45
7	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci XY	46
7.1	Přípravná fáze	46
7.2	Sběr dat	47
7.3	Definice TH pracovníků	57
7.4	Interpretace analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb	60

8	Plánování vzdělávání	62
9	Realizace vzdělávání	66
10	Hodnocení vzdělávání	71
11	Vnímání systému vzdělávání TH pracovníky	74
12	Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky a hypotézu	81
	Diskuze	84
	Závěr	86
	Seznam zdrojů	88

Úvod

Počátek myšlenky, proč se zabývat systémem vzděláváním zaměstnanců v dané výrobní organizaci vznikl při mé první účasti na auditu kvality, který ve společnosti probíhal krátce po mém nástupu do organizace. Auditóři se mě dotázali, jakým způsobem se zde vzdělávají zaměstnanci a zda jim mohu předložit plán vzdělávání pro současný rok. Jelikož jsem na danou otázku neznala odpověď a plán školení existoval pouze v podobě excelovské tabulky, která byla tvořena pár týdnů před auditem, a to bez většího kontextu, vyvstala u mě potřeba se touto problematikou zabývat. Nikoliv pouze z důvodu, že jsem v danou chvíli nebyla schopna kompetentně odpovědět na otázku, což mi z pozice personalistky organizace nebylo příjemné, ale především proto, že jsem sama pro sebe chtěla vědět, jak to v organizaci z hlediska systému vzdělávání funguje. A to je důvodem, proč se zabývám ve své diplomové práci právě problematikou systému vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Jelikož zkoumaná organizace je v daném kraji a odvětví, ve kterém působí ojedinělého druhu a panuje zde obava o prozrazení know-how, celá práce je tvořena pod anonymním názvem XY. Jediná konkretizace je, že se jedná o výrobní organizaci.

Ve zkoumané organizaci pracuji na pozici personalistky již třetím rokem. Mojí náplní práce je komplexní správa personálně mzdového útvaru, včetně právě zmiňovaného vzdělávání zaměstnanců ve spolupráci s kolegy z managementu, a především manažerem integrovaného systému.

V rámci mé diplomové práce je používán výraz „společnost“ jako synonymum pro výraz organizace nebo firma.

Cílem práce je popis a analýza systému vzdělávání ve výrobní organizaci XY. Ve zkoumané organizaci pracují dvě skupiny zaměstnanců s odlišným pracovním zařazením, zcela odlišnou náplní práce a tím souvisejícími nároky

na vzdělávání. Hlavními dvěma skupinami v organizaci jsou TH pracovníci a dělníci. Pro své zkoumání jsem si zvolila skupinu TH pracovníků. K dosažení cíle vycházím z teoretických východisek systematického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců ve firmách. Použitá výzkumná metoda je případová studie, která se řadí do smíšeného výzkumu. Ten se, v případě této diplomové práce, skládá z analýzy a deskripce současného stavu systému vzdělávání z interních zdrojů organizace, dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno mezi TH pracovníky zkoumané organizace a strukturovaných rozhovorů, které byly uskutečněny s manažerem integrovaného systému a se zástupcem z vedení zkoumané organizace.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část práce se zabývá teoretickými východisky z oblasti vzdělávání pracovníků v kontextu firemního vzdělávání. Popisuje kapitoly týkající se oblasti profesního vzdělávání, přístupu k profesnímu vzdělávání a systematického přístupu ke vzdělávání. Poslední zmiňovaná kapitola je pak stěžejním podkladem pro tvorbu empirické části práce.

Empirická část práce ve svém úvodu popisuje metodologii, která je v rámci této části práce použita a uvádí, jaké metody slouží k dosažení cíle práce. K dosažení cíle práce je využito smíšeného výzkumu čili kombinace kvalitativních i kvantitativních výzkumných metod za účelem získání co nejvyšší kvality dat, která jsou v závěru této diplomové práce interpretována.

1 Představení společnosti XY

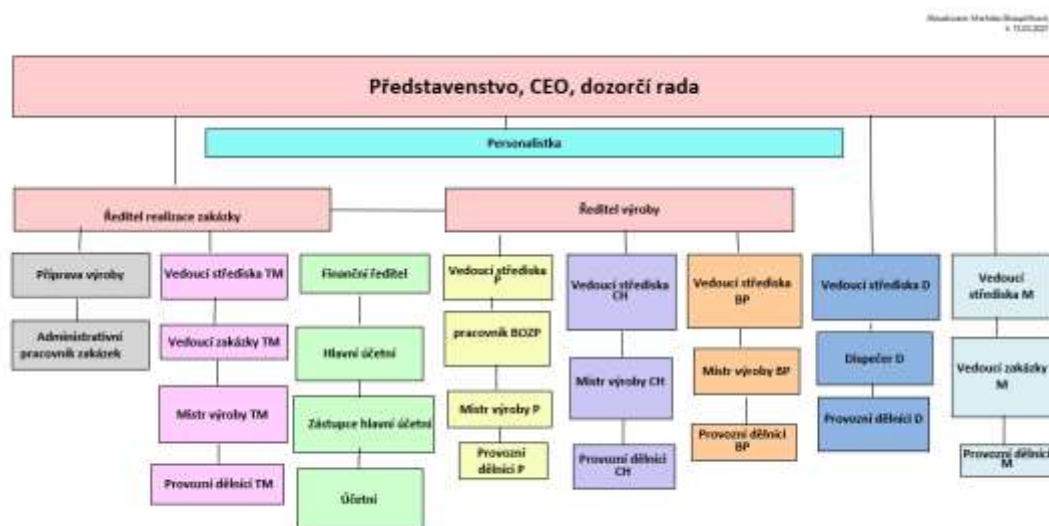
Organizace XY je součástí skupiny českých společností, jejíž historie je úzce spojena s obuvnickým koncernem, z jehož jednoho specifického oddělení tato společnost vznikla. Celá skupina, do které organizace XY patří, má více než 100 let tradice na trhu a patří mezi největší společnosti svého druhu na území České republiky. Obor, ve kterém organizace XY podniká, je technického a výrobního charakteru. Svou činnost společnost vykonává převážně na území České republiky, avšak díky svým unikátním technologiím získává zakázky i v okolních zemích v rámci střední Evropy.

Současná podoba organizace se formovala v roce 2008. Vytváří se stále dál a je velmi úspěšnou organizací ve svém oboru. V rámci kraje, ve kterém sídlí, je ojedinělá svého druhu a zaměření. Organizace XY si zakládá především na své odbornosti a férovosti vůči zákazníkům a nesporné, dlouhotrvající tradici. Patří do skupiny tří firem, z nichž každá má své vlastní zaměření, které se ve výsledném produktu doplňuje, a tudíž většinu projektů zpracovávají dohromady a jsou schopny, vzhledem k této spolupráci, dodat komplexní řešení v rámci zadaného požadavku investora.

Organizace k 18. březnu 2021 zaměstnává 197 kmenových zaměstnanců, z toho 151 na dělnických pozicích a 46 osob je TH pracovníků. Věkový průměr se pohybuje těsně nad 44 lety. Většina zaměstnanců pracuje v sídle společnosti. Zbylí pracovníci se zabývají zakázkami v rámci celého regionu střední Evropy (Organizační norma, OS 01/2012).

Organizace je rozdělena na 10 středisek dle svého zaměření a předmětu činnosti, který pro organizaci vykonávají. Jedná se o úsek CEO, středisko přípravy, výroby, středisko TM, středisko P, středisko CH, středisko BP, středisko D, středisko M, finanční a ekonomický úsek, který zastřešuje účetní

oddělení, včetně finančního ředitele. Z důvodu dodržení anonymity jsou záměrně názvy jednotlivých pracovních pozic pojmenovány pouze písmeny. Pracovní pozice personalistky organizace je popsána v samostatné části, avšak v rámci organizační struktury spadá pod úsek CEO. Pojem středisko a úsek jsou v této diplomové práci použity, jakožto synonyma. (Organizační norma, OS 01/2012). Hierarchie jednotlivých středisek a pozic je znázorněna na Obrázku 1.



Obrázek 1 Schéma organizačního rozdělení (Organizační norma, OS 01/2012)

2 Profesní vzdělávání

Celý obsah této diplomové práce se zabývá problematikou profesního vzdělávání, proto uvádím ukotvení tohoto pojmu na začátek samotné práce. Odborná literatura často uvádí pojmy jako profesní vzdělávání, firemní vzdělávání nebo podnikové vzdělávání. Toto pojmenování často závisí na oboru, v němž daný autor působí. Palán (2002, s. 64) z pohledu lidských zdrojů firmu definuje jako „základní výrobní jednotku, která najímá pracovní síly a kupuje další vstupy za účelem výroby prodeje komodit“. Pojem podnik je přímo kodifikován v legislativě Evropského soudního dvora jako „jakákoliv entita bez ohledu na právní status či způsob financování, vykonávající ekonomickou aktivitu“ (Evropský soudní dvůr, 1991). Druhou část tohoto slovního spojení tvoří pojem vzdělávání. Armstrong (2007, s. 461) ho definuje jako proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti a dovednosti, schopnosti a postoje. Pokud zůstaneme u definice Palána, tak ten formuluje vzdělávání jako proces vědomého a cíleného zprostředkování a aktivního vytváření nových vědomostí, dovedností a zkušeností. Spojení těchto slov využívá Bartoňková (2010, s. 16) ve své definici firemního/podnikového vzdělávání jako vzdělávacího procesu organizovaného firmou/podnikem. Pro potřeby této diplomové práce budou tyto pojmy považovány za synonyma a při použití teoretických východisek v literatuře vymezím obsah a definuji tento pojem.

3 Přístupy k profesnímu vzdělávání

V této diplomové práci primárně vycházím ze systematického přístupu ke vzdělávání, který je doplněn strategickým přístupem. Pro tyto přístupy jsem našla největší oporu v interních dokumentech, jejichž analýzu provedu v empirické části práce. Jelikož jsou tyto přístupy základními východisky této diplomové práce, zaměřím se na jejich podrobnou charakteristiku.

Strategie vzdělávání

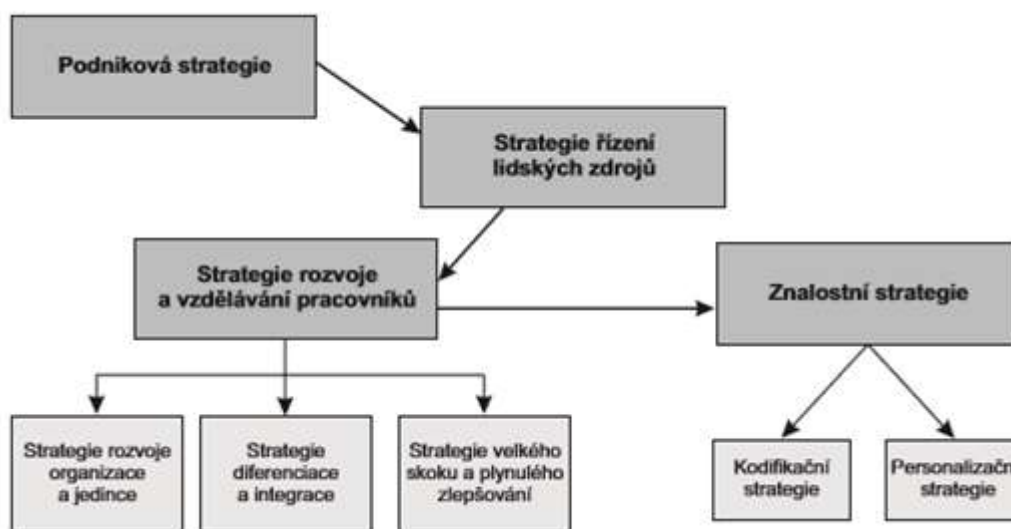
Jednotlivé organizace při své činnosti dbají na vzdělávání svých zaměstnanců odlišným způsobem. Hroník (2007, s. 117) tento přístup popisuje ve 4 krocích jako nárůst systémovosti vzdělávání od realizace „kusovek“ až po celostní přístup (učící se organizaci). Zatímco se u kusovek konají výcvikové kurzy nahodile a neplánovaně, ve druhém kroku už dochází ke krátkodobému plánování a probíhá alespoň nějaká analýza potřeb. Ve třetím kroku se již jedná o komplexní rozvojový program, který je plánován a jednotlivé aktivity mají návaznost. U učící se organizace se jedná o permanentní vzdělávání za účelem dosažení stanoveného cíle. Je podávána zpětná vazba k tomuto učení a v rámci celostního přístupu se celý proces neustále vylepšuje.

Podle Bartáka (2008, s. 167) patří vklady do ideálního vzdělávání zaměstnanců mezi investice s nejvyšší návratností. Ideální je, když z toho vychází firemní strategie a program kvalifikačního rozvoje, protože takto nastavené vzdělávání pozitivním způsobem ovlivňuje nejen konkurenceschopnost organizace, ale také její prosperitu a loajalitu a vysokou odbornost pracovníků.

Jak uvádí Bartoňková (2010, s. 24), vzdělávání je zařazeno do personálních činností, se kterými se navzájem doplňuje nebo na ně navazuje. Jako celek jsou pak koordinovány personální strategií, která je definována celkovou strategií

firmy. V této části práce bude popsána vzájemná provázanost mezi vizí a strategií organizace a firemním vzděláváním pracovníků.

Základem systematického pojetí firemního vzdělávání je strategie firmy. Ta je udávána definovanými vizemi, posláním a hodnotami. Tímto firma svému širokém okolí, ale i partnerům, svým zaměstnancům i zákazníkům dává jasný signál, jak chce, aby byla vnímána. Vize udává směr, kterým se chce firma ubírat.



Obrázek 2 Úrovně strategie (Bartoňková, 2010, s. 51)

Plánování vzdělávání vychází z různých úrovní strategie. Podle Bartoňkové (2010, s. 51) může strategie vypadat takto jako na Obrázku 2. Z tohoto pojetí zcela zřejmě vychází především to, že než organizace vůbec začne řešit problematiku profesního vzdělávání a úkolů s ním souvisejících, musí si přesně vymezit svou vlastní strategii, ze které bude vyvozovat strategii řízení lidských zdrojů.

Ve svém poslání firma jasně říká, co dělá, v čem je ve svém oboru výjimečná a co je její hlavní devíza – čím se odlišuje od svých konkurentů. V hodnotách firmy by mělo být zohledněno to, na čem firmě záleží, jakým způsobem přistupuje ke svým partnerům, zaměstnancům i zákazníkům.

V další kapitole se zaměřuji na problematiku systematického vzdělávání. Tím se od strategie vzdělávání posouvám do problematiky vzdělávacího cyklu profesního vzdělávání.

4 Systematický přístup ke vzdělávání

Koubek (2015, s. 259) jako nejefektivnější profesní vzdělávání považuje dobře organizované systematické vzdělávání pracovníků. Není důležité, zda probíhá vzdělávání pracovníků jednotlivě nebo skupinově, případně jakou formou, důležitý je cíl. Tím je zvýšena výkonnost organizace za pomoci kvalifikovaných lidských zdrojů. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, je nutné, aby bylo vzdělávání systematické. To znamená, že je součástí struktury systémů, které na sebe navazují (Dvořáková 2007, s. 286).

Pokud na vzdělávání nahlížíme jako na součást systému s rozsáhlým vnímáním faktorů, které ovlivňují vzdělávání, pak se jedná o systematický přístup. „Systematický přístup pak můžeme vnímat jako logický vztah mezi následnými stadii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Každé z těchto stadií je možné ještě rozpracovat pro potřeby konkrétní firmy a konkrétních vzdělávacích aktivit do dalších dílčích kroků.“ (Bartoňková 2010, s. 108)

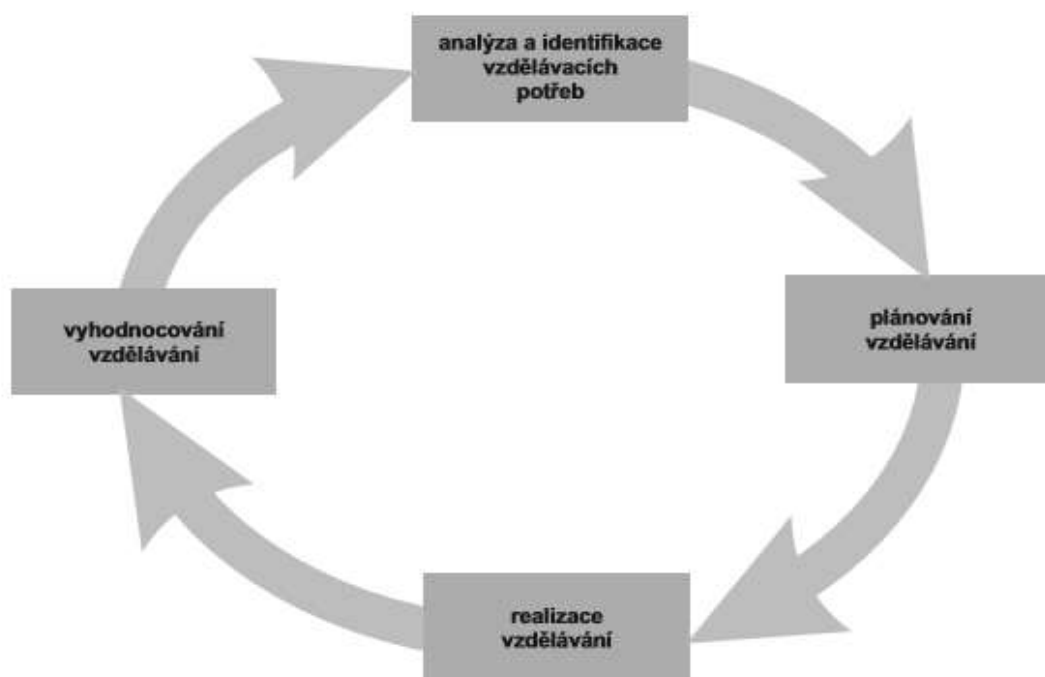
Nejvýznamnějším znakem systematického vzdělávání v organizaci je neustále probíhající a opakující se proces identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování. Důležitým znakem je také to, že zkušenosti z předešlého procesu využity v následujícím procesu a tímto se celý proces neustále zdokonaluje.

Výše uvedení autoři se ve svých pojetích systematického přístupu ke vzdělávání shodují na tom, že pokud dochází k plánovanému a organizovanému systematickému vzdělávání, má to pozitivní vliv na zvýšení efektivnosti v praxi. Je důležité, aby jeho hlavní součásti byly odvozeny od celkové strategie organizace a byly součástí opakujícího se cyklu. O tato východiska se opírám ve své praktické části práce, kde při identifikaci

vzdělávacích potřeb zohledňují strategii v oblasti řízení lidských zdrojů výrobní organizace XY.

4.1 Vzdělávací cyklus

V předchozí kapitole o systematickém přístupu ke vzdělávání autoři zmiňují vzdělávací cyklus. Jeho hlavní myšlenkou je to, že se jedná o provázané činnosti, které na sebe navzájem navazují a neustále se opakují. Dle Armstronga (2007, s. 496) je systém vzdělávání v organizaci založen na jednoduchém čtyřfázovém modelu:



Obrázek 3 Systematický přístup ke vzdělávání podle Armstronga

(Bartoňková, 2010, s. 110)

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 69) je systém vzdělávání ve firmě neustále se opakující cyklus vycházející z firemní vzdělávací politiky, sledující

cíle firemní strategie dané firmy a opírající se o organizační a institucionální vzdělávací předpoklady. Jedná se například o adaptační proces nově přijatého pracovníka, doškolování či přeškolování. Hlavní myšlenkou kvalitně nastaveného systému vzdělávání v organizaci je pak odstranění rozdílu mezi tím, co je a tím, co je žádoucí.

V Koubkově podání (2015, s. 261) jsou nejdůležitější 3 fáze, kterými jsou identifikace, plánování a vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Při zavedení tohoto cyklu do systému vzdělávání pracovníků v organizaci může podle Koubka v dalších letech docházet k překryvu vyhodnocovací fáze s fází identifikační, kdy je na základě zpětné vazby a vyhodnocení zároveň upravován vzdělávací systém na další období.

Tento vzdělávací cyklus pro mě bude základním východiskem pro realizaci empirické části práce. Především jeho 3 části, jak je definoval Koubek (2015, s. 261), kdy budu analyzovat interní dokumenty a popisovat, jak probíhá identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit a jejich vyhodnocování. To vše s cílem dosažení stanového cíle práce.

4.2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

První částí celého systematického přístupu ke vzdělávání je identifikace a následná analýza vzdělávacích potřeb. V této části se věnuji teoretickým aspektům identifikace potřeb vzdělávání pracovníků, které implementuji do praktické části práce, kde se zabývám identifikací a analýzou vzdělávacích potřeb TH pracovníků výrobní organizace XY. Než je možné přistoupit k samotné identifikaci vzdělávacích potřeb, je nutné zakotvit vzdělávací potřebu jako takovou. Bartoňková (2010, s. 119) tuto situaci popisuje jako „interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem

výkonnosti“. Podle Palána (2002, s. 234) se pak jedná o stav, ve kterém chce jedinec dosáhnout rovnováhy mezi možnostmi, které má a případným sociálním či pracovním uplatněním. Vzdělávací potřeby jsou v této rovině ovlivněny trhem práce, avšak třeba i osobnostním charakterem či společenskými vlivy.



Obrázek 4 Potřeby vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 498)

Analýza vzdělávacích potřeb je velmi složitý a důležitý proces v úvodu celého procesu systematického vzdělávání. Podle Bartoňkové (2010, s. 118) se jedná o nejvýznamnější krok v rámci nastavování celého vzdělávání v organizaci a je nutné k němu přistupovat velmi zodpovědně. Pouze na základě kvalitně provedené analýzy je možné sestavit adekvátní systém vzdělávání zaměstnanců. Hlavním úkolem analýzy je shromáždění velkého množství informací o aktuální úrovni znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků, ale i týmů a celků. Po dokončení této části analýzy je třeba dané výsledky porovnat s požadovanou úrovní, které je cílem dosáhnout. Výsledek analýzy odhalí mezery ve vzdělávání, které je nutné odstranit nastavením vzdělávání. Může se však objevit i takový problém, který není možné vyřešit pouze vzděláváním. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 69) v sobě identifikace zahrnuje i tyto otázky:

- Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec dostatečně odměňován, respektive motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

4.2.1 Analýza zdrojů pro identifikaci vzdělávacích potřeb

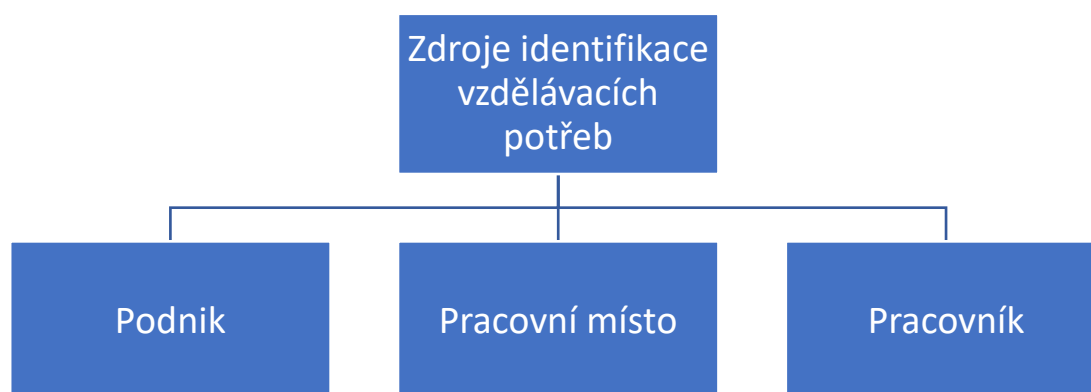
V této části práce popisují zdroje, se kterými budu pracovat v praktické části práce, z jejich teoretického hlediska. Tyto informace, které jsou potřebné pro dostatečnou analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, mohou pocházet z různých zdrojů.

Podle Koubka (2015, s. 262) je možné zdroje sbírat ze 3 skupin:

- 1) Nejvýše postavené jsou celofiremní údaje o organizaci. Může se jednat o finanční a lidské zdroje, strukturu organizace. Důležité jsou informace o počtu zaměstnanců, jejich struktura a kvalifikace. Pro účely této diplomové práce se jedná především o rozdělení pracovníků na dělníky a technickohospodářské pracovníky.
- 2) V další fázi se jedná o konkrétní oddělení a pracovní pozice v rámci organizace, popisy pracovních pozic nebo styl a vedení pracovních vztahů mezi pracovníky na jednotlivých úsecích organizace.
- 3) Informace o konkrétních pracovnících, které jsou vedeny na personálním úseku – může se jednat o typ vzdělání a jeho úroveň, již absolvované vzdělávací aktivity, hodnocení pracovníka apod.

Velmi podobně tuto problematiku popisuje i Armstrong (2007, s. 503), kdy doporučuje analyzovat organizaci nejprve celkově, poté se zaměřit na útvary a teprve poté až na samotné zaměstnance. Bartoňková (2010, s. 118) k tomuto

tématu přistupuje více z pohledu již získaných znalostí a dovedností. Udává, že pro analýzu vzdělávacích potřeb jsou nutné údaje o stávajících znalostech a schopnostech nejen pracovníků, ale i celých týmů (oddělení) a celé organizace. Takto získané údaje jsou následně dány do porovnání s nastavenými standardy. Na základě takto pojatých definic je možné potřebné zdroje rozlišit dle následujícího diagramu od Bartoňkové (2010, s 123–124).



Obrázek 5: Zdroje identifikace potřeb dle Bartoňkové (2010, s. 123–124)

Jak je uvedeno výše, do procesu identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb mohou vstupovat jak vnitřní, tak vnější zdroje. Je nutné, aby si organizace v rámci své strategie ujasnila, které z těchto zdrojů upřednostní a jak je uchopí a zakomponuje do systematického vzdělávání. Pro dosažení cíle této práce, kterým je popis a analýza současného systému vzdělávání v organizaci XY, budu pracovat především s interními zdroji (dokumenty) z podnikové úrovně organizace XY, pracovního zařazení TH pracovníků a TH pracovníků samotných.

4.2.2 Metody identifikace vzdělávacích potřeb

Jak již bylo uvedeno v předešlých kapitolách této diplomové práce, identifikace vzdělávacích potřeb je jednou z klíčových částí cyklu vzdělávání, a proto je stěžejním prvkem i pro empirickou část této práce. Je nutné nastavit zvolené metody analýzy tak, aby jejich výsledek směřoval ke správnému popisu systému vzdělávání v organizaci, což je cílem této práce.

Podle Bartoňkové (2010, s. 123) existuje nepřehledné množství různých kritérií a klasifikací, které mohou sloužit k identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb. Sama Bartoňková ve svém výčtu upozorňuje na fakt, že i ten nemusí být konečný. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila metody a techniky, které nejvíce souvisí s cílem této práce. Bartoňková (2010, s. 125) zároveň poukazuje na to, že je vhodné se při těchto metodách a technikách zaměřit na skloubení více technik s kompetenčním modelem a kvantitativním sociologickým průzkumem. V rámci kvantitativního sociologického průzkumu se informace získávají z dotazníků, rozhovorů nebo pozorování. Výhodou je zjištění konkrétních potřeb, avšak nevýhodou je časová náročnost a nutnost dodržení metodologie takového výzkumu. U kompetenčního přístupu se zdroje získávají z interních dokumentů podniku a veřejné literatury. U tohoto způsobu je nespornou výhodou jeho možné využití i v rámci dalších personálních činností (Bartoňková, 2010, s. 122).

Ve své empirické části práce budu pracovat právě s kombinací kompetenčního modelu v rámci informací získaných z interních dokumentů a kvantitativního sociologického výzkumu, který proběhl formou strukturovaných rozhovorů s odpovědnými osobami za nastavení vzdělávání v organizaci XY a dotazníkového šetření mezi TH pracovníky.

4.2.3 Interpretace výsledků identifikace vzdělávacích potřeb

Cílem je zjistit rozdíl stávajícím a žádoucím výkonem. Proto je v první fázi vzdělávacího cyklu získáno velké množství údajů, které by měly vést ke správnému nastavení systémového vzdělávání v organizaci. Zároveň získání těchto výstupů vede k naplnění cíle této diplomové práce.

4.3 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je druhou částí vzdělávacího cyklu a navazuje tak na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, o které se opírá. Podle Hroníka (2007, s. 117) je plánování vzdělávání jedním ze stavebních kamenů při přechodu z „nahodilých kusovek“ na učící se organizaci a přináší výrazně větší efekt než právě neplánované vzdělávací aktivity. Analýza plánování vzdělávání v empirické části práce má za úkol zodpovězení dílčí výzkumné otázky, která slouží ke splnění cíle práce, jímž je analýza vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY. Z tohoto důvodu je nezbytné se seznámit s teorií.

Ve své publikaci se tomuto tématu věnují Vodák a Kucharčíková (2007, s. 80), kteří tento proces rozdělují do několika fází:

- 1) Přípravná fáze, ve které dochází k popisu potřeb, představení účastníků a určení cílů, kterých má být formou vzdělávání dosaženo.
- 2) V realizační fázi se určují formy, metody a techniky vzdělávání.
- 3) Zdokonalovací fáze je závěrečnou částí, kdy dochází k vyhodnocování dílčích cílů ve vzdělávání, odhalování možných příležitostí pro zdokonalení procesu vzdělávání, vyhodnocování náročnosti akce a ověřování úrovně organizačního zajištění.

Tyto fáze jsou odpovědi na otázky, které jsou při sestavování plánu vzdělávání zásadní a shodnou se na nich Vodák a Kucharčíková (2011, s. 97-98) spolu i s Koubkem (2007, s. 265).

- Jaká témata vzdělávání je nutné zajistit? Bartoňková (2010, s. 137) přímo konstatuje, že „Formulace cíle vzdělávací akce v podstatě představuje konkretizaci dané mezery“, kterou chceme vzděláváním vyřešit. Jednotlivé cíle můžeme dále dle autorky členit (Bartoňková, 2010, s. 137):
 - a) Hlavní – programové cíle,
 - b) rámcové – dílčí učební cíle,
 - c) jednotlivé – specifické, dílčí učební cíle.
- Kdo je vzdělávaným objektem? Je nutné definovat cílovou skupinu účastníků vzdělávací aktivity a pokusit se o vytvoření co nejvíce homogenní skupiny tak, aby účastní měli co nejpodobnější předpoklady pro absolvování vzdělávací aktivity.
- Jaké metody budou pro zajištění použity? Odpověď na tuto otázku popisuje, jakým způsobem budou vzdělávací aktivity realizované.
- Kdo vzdělávací aktivitu zajistí? Odpověď na tuto otázku zodpovídá, zda danou aktivitu bude vykonávat interní nebo externí lektor, případně externí organizace.
- Kdy vzdělávací aktivita proběhne? Je nutné definovat, zda se jedná o jednorázovou vzdělávací akci, nebo kontinuálně pokračující a opakující se akce.
- Kde bude vzdělávání probíhat? Odpovědi by mělo být to, zda probíhá vzdělávání přímo v rámci dané organizace, u externího partnera, nebo

v případě zkoumané organizace XY v místě zakázky, které je mimo sídlo společnosti.

- Jaká bude finanční nákladnost? U finančních nákladů se počítají nejen přímé náklady na zajištění lektora, jeho pomůcek, zajištění prostor, apod., ale také nepřímé náklady na dopravení účastníků a cena jejich pracovního času.
- Jak se budou hodnotit výsledky a jejich přínos? Této části se bude více věnovat samostatná část této diplomové práce, ale již při plánování vzdělávacích aktivit je nutné definovat, jak bude probíhat jejich vyhodnocení v jejich průběhu i po jejich skončení.

Zodpovězením otázek by mělo být jasně určeno, co je cílem vzdělávání a mělo by to být také na první pohled zcela zřejmé (Kazík, 2017, s. 31). Zároveň vhodné definování cíle je podkladem pro posouzení vzdělávacích aktivit.

Plán vzdělávání je v podstatě návodem pro všechny zainteresované, kteří by v něm měli nalézt, jaké vzdělávací aktivity se budou konat, co je jejich cílem, zda budou realizovány interně, nebo externí firmou a s tím souvisí také místo konání vzdělávacích aktivit. Nejen pro vzdělávané, ale i pro jejich vedoucí pracovníky je nutné vědět, kdo bude vzdělávaným a kolik dané aktivity budou stát. V neposlední řadě musí být z plánu zřejmé i to, jak budou dané vzdělávací aktivity vyhodnoceny.

Jelikož je cílem empirické části diplomové práce analýza a popis systému vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY, bude v ní zkoumáno i to, jakým způsobem je vzdělávání v organizaci plánováno a zda vzdělávací aktivity probíhají podle tohoto plánu. Toto budu zjišťovat pomocí metod v rámci smíšeného výzkumu.

4.4 Realizace procesu vzdělávání

Poté, co jsou identifikovány a analyzovány vzdělávací potřeby a vytvořen plán, je nutné samotné vzdělávací aktivity i připravit a zrealizovat. Jelikož je také tato část předmětem analýzy a popisu systému vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY v empirické části práce, je nutné se seznámit s teoretickými východisky. Již nyní je možné konstatovat, že všechny předešlé činnosti jsou realizovány za jediným účelem a tím jej právě realizace vzdělávacích aktivit. Hroník (2007, s. 161) dokonce popisuje, že realizací vrcholí celý cyklus vzdělávání.

Podle Bartoňkové (2010, s. 167) tato část obsahuje činnosti, které je však nutné promyslet již v průběhu plánování vzdělávacích aktivit. Někteří odborníci zařazují fázi plánování až do realizační fáze. Sama autorka (2010, s. 180) do této části zahrnuje třeba i náklady na vzdělávací aktivity (náklady na školení, lektora, prostor), či náklady na účastníka (cestovné, ubytování aj.)

Hroník (2007, s. 162-174) uvádí, že se realizace vzdělávacího procesu dělí na tři etapy:

1) Přípravný proces

Jedná se o fázi, která zahrnuje profesní připravenost lektora a dále jeho přípravu na danou vzdělávací akci (v závislosti na druhu a zaměření akce). Tato fáze také zahrnuje organizační zabezpečení akce, místa konání, zajištění pomůcek, technického vybavení, příprava studijních materiálů, zajištění stravy pro účastníky, případně ubytování.

V této fázi je také nutné informovat samotné účastníky vzdělávací akce, pro které je chystaná. Vhodné je zajistit si shodnou úroveň znalostí účastníků, případně je požádat o formu samostudia, aby si požadované znalosti doplnili

před začátkem vzdělávací akce. Účastníky je také vhodné informovat o organizačních detailech akce ve smyslu kdo, kdy, kdy a jak.

2) Realizace vzdělávací akce

Stejně jako realizační fáze souvisí s dobře zpracovanými podklady v rámci identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb a správným naplánováním vzdělávacích aktivit, tak úspěch samotné realizace do značné míry souvisí s předchozím krokem-přípravným procesem. Při kvalitní přípravě bude samotná realizace již probíhat bez větších potíží. Tato fáze se zabývá především interakcí lektora a účastníků vzdělávání. Je však nutné připravit se na odlišné vnímání probíraného tématu vzdělávanou skupinou, kdy se může projevený zájem o téma lišit od předchozích skupin. V takovém případě je vhodné mít připraven plán pro aktivizaci publika a zároveň se vyrovnat s přítomností rušivých elementů.

3) Transfer

Konec vzdělávací akce by neměl nastat v moment konce časové dotace, která byla určena dané vzdělávací akci. Pro upevnění nově nabytých znalostí, či dovedností je třeba nastavit následovné aktivity, které k tomuto účastníkovi napomohou. Jednou z variant, jak podpořit upevnění získaných znalostí a dovedností je tvorba workshopu, na němž účastníci sdílí své zkušenosti a znalosti a tímto procesem se navzájem obohacují a inspirují. Další variantou je třeba tvorba tzv. akčního plánu, v rámci, kterého si účastník vzdělávací akce sám zvolí jednu až tři oblasti, na kterých chce do budoucna zapracovat, v kterých se chce zlepšit, jelikož si je vědom svého nedostatku. Poslední uvedenou variantou je forma zadání domácího úkolu, pomocí něhož si účastník vzdělávací akce své nové poznatky upevní a osvěží.

Šikýř (2014, s. 127) ještě dodává, že samotná realizace vzdělávací aktivity tkví ve vhodně zvolené vzdělávací metodě, díky které dojde k zaujetí pracovníků a ti si tak dostatečně osvojí požadované schopnosti nebo znalosti.

4.5 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je čtvrtou a zároveň poslední částí v rámci vzdělávacího cyklu. Jak už bylo uvedeno v předchozích kapitolách, tak na vyhodnocení vzdělávacích aktivit by se mělo myslet již v rámci jejich plánování. Bartoňková (2010, s. 181) říká, že můžeme vyhodnocovat jak efektivitu andragogickou – to znamená, zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby, které jsme identifikovali v první fázi a naplánovali ve druhé fázi vzdělávacího cyklu, tak efektivitu ekonomickou z pohledu nákladů vzdělávacích aktivit a jejich přínosu pro organizaci. Podle autorky by také měly být jasně definované cíle vzdělávání již ve fázi plánování a na základě těchto cílů může být vyhodnocován jejich přínos. Tureckiová (2004, s. 105) uvádí, že u vyhodnocování vzdělávání se rozhodně nejedná o jednorázovou aktivitu, ale celý proces, který se nezabývá jen závěrem vzdělávacího cyklu. Pro cíl této diplomové práce je důležité to, zda probíhá evaluace vzdělávacího systému v organizaci XY a jakým způsobem. Na základě analýzy interních dokumentů organizace XY jsem tuto informaci nedohledala. Z tohoto důvodu bude otázka na způsob vyhodnocování položena v rámci strukturovaného rozhovoru s manažerem integrovaného systému a s vedoucím pracovníkem úseku. Při rozhovorech se budu především ptát na to, jak probíhá zaškolování a adaptace nových pracovníků, jejich doškolování, či přeškolování.

Důvody, kvůli kterým je vhodné evaluaci provádět, jsou podle Prokopenka, Kubra a spol. (1996, s. 184) zdokonalování, ověřování, kontrolování a učení.

V rámci zdokonalování se jedná o to, že při důkladné evaluaci jsou zjištěny nedostatky, které se následně odstraní, což vede k důsledku zdokonalení budoucí vzdělávací akce. Ověřování je nutné z aspektu, zda byla vzdělávací akce přínosná pro její účastníky. Kontrolování je prováděné z důvodu, aby bylo ověřeno, že celá vzdělávací akce proběhla dle jejího plánu. Poslední etapou je učení, při níž je kontrolována kvalita a kvantita učiva, které je probíráno na vzdělávací akci.

Urban (2004, s. 97) pak metody hodnocení popisuje jako nástroj, který má sloužit k ověření účinnosti vzdělávání, či vzdělávací akce. Základem je stanovení cíle, který je následně srovnán s výsledkem, kterého bylo dosaženo. Při tomto porovnání je pak zjištěno, s jakým výsledkem vzdělávání skončilo. Pakliže byly zjištěny nedostatky, je na základě tohoto výsledku možné nastavení systému upravit tak, aby bylo dosaženo vyšší účinnosti.

Pro správně hodnocení realizovaného vzdělávání je potřeba si stanovit konkrétní kritéria, podle níž bude efektivita posuzována. Koubek (2015, s. 274) uvádí, že kvalifikace a vzdělávání jsou jen velmi těžko kvantifikovatelné, a proto zjistit jejich změnu je velmi obtížné.

Podle Hroníka (2007, s. 178) je možné využít i metody, kdy účastník hodnotí absolvovanou akci s časovým odstupem. V takovém případě je možné získat přínosné informace o tom, zda pro zaměstnance bylo školení přínosné a využil některé z nabytých zkušeností v praxi při výkonu některé ze svých pracovních činností. Právě tento způsob zjišťování budu dále zkoumat i empirické části diplomové práce.

Shrnutí teoretické části práce

V úvodu práce byl stanoven cíl této diplomové práce, který se zabývá popisem a analýzou současného systému vzdělávání u TH pracovníků ve vybrané výrobní organizaci, která je, z důvodu anonymizace, pojmenována písmeny XY. Pro lepší vhled do oblasti vzdělávání zaměstnanců byla v této první části práci zpracována teoretická východiska, která jsou primárním podkladem pro vznik empirické části práce a jsou také nutná pro stanovení výzkumných otázek, pomocí nichž bude dosaženo cíle práce.

Teoretická část diplomové práce se tedy věnuje tématům, která se nadále promítnou do empirické části práce a bez jejichž znalosti by nemohl být realizován ani samotný výzkum. Jednotlivé kapitoly pojednávají o profesním vzdělávání v teoretických východiscích, dále o přístupech k profesnímu vzdělávání a nejdůležitější částí je pak kapitola věnující se analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb, která se následně vyskytuje i v empirické části práce, jelikož je základním prvkem pro tvorbu této části práce.

5 Metodologie, metodika a postup výzkumu

V této kapitole se věnuji volbě adekvátního typu výzkumu s přihlédnutím ke stanovenému cíli diplomové práce.

Zvolenou metodou pro dosažení cíle práce je smíšený design. Jedná se o kombinaci obou výzkumných metod čili využití kvalitativních i kvantitativních. Průcha (2014, s. 108) ve své publikaci uvádí, že smíšený výzkum se provádí, pomocí triangulace „což znamená, že se výzkumná data získávají z několika zdrojů, s využitím několika metod, tedy s různými úhly pohledu na tentýž objekt, jev, událost – a to právě je typické pro smíšený výzkum“.

Jaký je význam slova metodologie, popisuje ve své publikaci Hendl (2016, s. 32), který uvádí, že se metodologie zabývá systematizací, posuzování, ale i navrhováním výzkumných strategií, včetně výzkumných metod. Další autor (Reichel, 2009, s. 17) popisuje, že se metodologie zabývá různými otázkami, pomocí nichž je možné metodologii použít ve výzkumu věd. Uvádí, že je to nauka, která se zabývá metodami daných věd.

Jak uvádím na začátku této problematiky, pro dosažení cíle práce a zodpovězení výzkumných otázek, bylo využito smíšeného designu.

Kvalitativní přístup je dle Švaříčka a Šedové (20, s. 26) charakteristický trojím vymezením. Jedná se o:

- Výběr zkoumaného tématu,
- analýza a interpretace dat,
- závěr výzkumu.

Autor Hendl (2016, s. 48) pak uvádí, že se jedná o proces zkoumání sociálního, či lidského problému, kterému výzkumník utváří komplexní podobu. Důležitým aspektem je, že výzkum je prováděn v přirozených podmínkách.

Jedním z designů řadících se do kvalitativního výzkumu je také, v úvodu kapitoly popisovaná, případová studie, o které Miovský (2006, s. 94) tvrdí, že se jedná o základní a nejrozšířenější metodu výzkumu, která se řadí mezi zmiňovaný kvalitativní výzkum. Švaříček a Šedřová (2014, s. 97) uvádí, že hlavním účelem případové studie, je podrobné zkoumání, ale i porozumění jednomu, či více případům. Základem případového šetření je sběr dat, jenž se přímo váží ke zkoumanému případu.

Pro svou diplomovou práci, jsem si zvolila deskriptivní případovou studii. Podle Hendla (2016, s. 108) se jedná o druh případové studie, která má za výsledek komplexní popis zkoumaného případu. Eyseneck (2008, s. 108) uvádí, že nejdůležitějšími podmínkami pro správně provedenou deskriptivní případovou studii, je důležité si stanovit na začátku seznam bazálních témat a stanovisek, na které se výzkumník při svém zkoumání zaměří, aby nedošlo k tomu, že případová analýza nebude mít svůj rámec a smysl. V mojí diplomové práci bude k tomu vymezení sloužit to, že jsem si stanovila výzkumné otázky, k jejichž zodpovězení celá práce směřuje.

Další kvalitativní metodou, kterou jsem v empirické části práce použila k dosažení stanoveného cíle práce, je strukturovaný rozhovor. Podle Johnové (2008, s. 107) se jedná o metodu, která je využívána jako nástroj exploračního výzkumu. Obvyklým výstupem strukturovaného rozhovoru je kvalitativní verbální studie. Dalším hlavním znakem je, že k této metodě je využíváno malé množství respondentů. Strukturovaný rozhovor lze podle Bedrnové a Nového (2007, s. 25) definovat jako „naprogramovanou interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od dotazovaného informace, které pomohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného“. Podle

Disma (2011, s. 141) jsou hlavními výhodami strukturovaného rozhovoru to, že dotazovaný odpovídá na to, na co se tazatel ptá, dále dotazovaný zodpovídá všechny tazatelem položené otázky a v neposlední řadě je zde vyšší validita a dokončenost rozhovorů, v porovnání např. s metodou dotazníkového šetření.

Součástí smíšeného výzkumu je také použití kvantitativní metody. Z tohoto druhu metod jsem ve svém výzkumu použila metodu dotazníkového šetření. Obsah, podoba a výsledky dotazníkového šetření jsou popsány v další části empirické části této diplomové práce. Metodu dotazníkového šetření jsem použila z důvodu, že z časového, ani organizačního hlediska není možné získat odpovědi k tématu současného stavu vzdělávání TH pracovníků od všech TH pracovníků jinak, než pomocí dotazníkového šetření a to z důvodu, že TH pracovníků je v organizaci 46.

Předvýzkum

Dotazníkové šetření jsem prováděla online formou a rozesílala jsem jej TH pracovníkům, po předchozí domluvě, na e-mail. Předtím, než byl dotazník rozposlán na TH pracovníky, provedla jsem předvýzkum, jehož cílem je ověření skutečnosti, že respondenti budou dotazníku rozumět. Gavora (2000, s. 101-107) předvýzkum definuje, jakožto možnost vyzkoušet si, zda respondent vnímá kladené otázky totožně, jako výzkumník. Dále předvýzkum poskytne výzkumníkovi zpětnou vazbu o časové dotaci, která je třeba pro vyplnění jeho dotazníku.

V rámci předvýzkumu jsem dotazník zaslala 3 respondentům, které jsem seznámila s důvodem, proč tento proces realizuji. Požádala jsem respondenty, aby mě také informovali o tom, kolik minut bylo třeba k vyplnění celého dotazníku. Tuto informaci jsem nadále využila při žádosti respondentů o vyplnění dotazníku.

Co se týče strukturovaných rozhovorů, otázky, které budu tázaným pokládat, jsem již předem zaslala na e-mail. Tento krom jsem provedla z důvodu úspory času, a také kvůli tomu, aby se tázaní pracovníci mohli na rozhovor přichystat a neztráceli jsme čas dlouhým přemýšlím v rámci samotné realizace rozhovoru.

Limity výzkumu

Významným limitem celé tvorby diplomové práce a především empirické části, je bezpochyby současná situace ve společnosti a na celém světě, která je ovlivněna onemocněním COVID-19, způsobené novým typem koronaviru. První případy tohoto nového onemocnění se na území České republiky objevily již na začátku března 2020. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2020). Bohužel, ani v současný moment, kdy je diplomová práce dokončována (březen-duben 2021) situace není lepší, spíše naopak (Ministerstvo zdravotnictví, 2020). Vzhledem k navýšení počtu nemocných tímto závažným onemocněním, Vláda České republik již opakovaně přistoupila k vyhlášení Nouzového stavu, či zamezila na základě vládního usnesení, cestování mezi okresy (Ministerstvo zdravotnictví, 2020) s cílem zamezit šíření koronaviru, či jeho mutací.

Ve zkoumané organizaci se dopad tohoto onemocnění projevil tak, že vedení organizace doporučilo pracovníkům, u kterých to povaha vykonávané pracovní pozice dovoluje, aby přešli na práci z domu, a také pracovníkům bylo doporučeno, aby omezili i ostatní sociální kontakty mimo pracoviště. Přehled všech opatření, které zkoumaná organizace, v rámci situace, přijala, byla zpracována manažerem IS a personalistou v rámci nové směrnice (Směrnice – Koronavirus 01). Směrnice obsahuje také doporučení směřující k omezení osobních kontaktů na pracovišti, s doporučením, aby pracovníci ve všech případech, kdy je to možné, přešli na e-mailovou a telefonickou

komunikaci, jelikož jiné platformy online komunikace ve zkoumané organizaci nejsou dosud zavedené.

Popisované omezení nejvíce zasáhlo do realizace empirické části práce, konkrétně do realizace strukturovaných rozhovorů. Jelikož v organizaci není využíváno online platforem a dotazování pracovníci nechtěli na variantu online rozhovoru přistoupit, strukturovaný rozhovor nakonec proběhl za fyzické účasti a to s důrazem na dodržení všech platných hygienických opatření, která byla v daný moment platná (Pro zaměstnance a zaměstnavatele, 2021). Jako důvod, proč pracovníci nechtěli přejít do online prostředí, mi uvedli neznalost a obavu z tohoto prostředí, a také neosobnost. Původně jsem plánovala, že uskutečním strukturované rozhovory také s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků, avšak po prodiskutování s dotyčnými osobami jsme došli k závěru, že vzhledem k pandemii od tohoto záměru upustíme.

Neméně příjemnou situací bylo také to, že současný manažer ISO, BOZP a PO ukončoval v období, kdy bylo třeba dokončit diplomovou práci, svůj pracovní poměr v organizaci. Výhodou v této nepříjemné situaci avšak bylo, že agendu si přebíral nový manažer integrovaného systému, který, v rámci firemní skupiny, působil již několik let, čili zkoumanou organizaci velmi dobře zná a některé záležitosti v rámci ISO, BOZP a PO atd. řešil pro tuto organizaci již v minulosti.

V rámci dotazníkového šetření by bylo možné narazit na limity týkající se interpretace jednotlivých otázek, které v dotaznících jsou, avšak tomuto jsem se snažila předcházet tím, že jsem provedla předvýzkum, který popisuji v předchozím odstavci této kapitoly.

5.1 Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě stanoveného cíle práce, kterým je popis a analýza systému vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY, jsem definovala hlavní výzkumnou otázku (HVO):

- Jakou podobu má aktuální systém vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY?

K odpovědi na tuto HVO se dostávám v jednotlivých oddílech empirické části práce. Za účelem zodpovězení HVO, jsem dále vyspecifikovala dílčí výzkumné otázky (dále jako DVO), které jsou zodpovídány analýzou převážně interních zdrojů dat, strukturovanými rozhovory a dotazníkovým šetřením. Dílčí výzkumné otázky jsou stanoveny na základě východisek teoretické části práce. Jejich celkový počet je 5.

DVO1: Jak je nastavena strategie vzdělávání v organizaci XY?

DVO2: Jak probíhá identifikace a analýza vzdělávacích potřeb TH pracovníků v organizaci XY?

DVO3: Jakým způsobem probíhá plánování vzdělávacích aktivit v organizaci XY?

DVO4: Jak probíhá realizace vzdělávacích aktivit v organizaci XY?

DVO5: Jak probíhá vyhodnocování vzdělávacího systému?

Zvolené metody a techniky pro zodpovězení jednotlivých výzkumných otázek jsou popsány v následující kapitole. Na základě teoretických východisek a cíle práce jsem si také stanovila hypotézu:

- Organizace XY má nastaven systém pro vzdělávání TH pracovníků.

S ohledem na zjištěné informace o ISO normách, které organizace plní, očekávám, že je nutné mít takový systém nastavený a zároveň je nutné TH pracovníky pravidelně proškolovat v této oblasti.

Za pomoci analýzy interních dokumentů, strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření se pokusím tyto výzkumné otázky zodpovědět a potvrdit, či vyvrátit hypotézu.

5.2 Výzkumná strategie

První část práce se zabývá teoretickými východisky, bez nichž by nemohla vzniknout empirická část práce. Ve shrnutí teoretické části práce jsem si stanovila výzkumné otázky, které mají za výsledek dosažení cíle práce, který jsem si stanovila v počátku práce. Nyní je třeba vymezit, pomocí jakých výzkumných metod bude tohoto cíle dosaženo.

Cílem práce je popis a analýza systému vzdělávání u TH pracovníků vybrané výrobní organizace XY. V teoretické části práce je zahrnuto jedno z nejdůležitějších témat této části práce, které se věnuje systematickému přístupu ke vzdělávání zaměstnanců. Dle autorky Bartoňkové (kapitola 3) je v rámci tohoto přístupu ke vzdělávání využito identifikace vzdělávání, jeho plánování, realizace a v neposlední řadě hodnocení vzdělávání. V tomto konceptu jsem pak tvořila i empirickou část práce, ve které popisuji a analyzuji vzdělávání TH pracovníků v organizaci.

K dosažení co nejkvalitnější dat a potřebných informací v rámci analýzy a popisu, jsem zvolila kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod. Co to je kvalitní výzkum a jak je definován uvádí metodolog Creswell (in Hendl, 2016, s. 46). Popisuje jej jako „proces hledání a porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního, nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz,

analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“

Jelikož jsem pro svůj výzkum zvolila obě metody, design výzkumu lze, dle odborné literatury, nazvat jako smíšený design. Definici smíšeného výzkumu pak uvádí ve své publikaci autoři Creswell & Plano Clark (2007, s. 28) a popisují jej jako „design výzkumu, kde je alespoň jeden kvantitativní aspekt kombinovaný s alespoň jedním kvalitativním východiskem (přístupem), sběrem dat a/nebo analýzou dat. Základním předpokladem je, že kvalitativní a kvantitativní přístup současně umožňují lepší pochopení výzkumného problému než pouze jeden z nich“.

Při realizaci kvalitativní metody, a to si sice při aplikaci polostrukturovaného rozhovoru, jsem narazila na bariéru. Vzhledem k probíhající celosvětové pandemii (World Health Organization, 2020) způsobené novým koronavirem pojmenovaným SARS-Co-V2, bylo zpočátku zcela nemožné rozhovory se zástupci organizace a pracovníky uskutečnit. Zkoumaná výrobní organizace totiž převedla TH pracovníky, u kterých tohle povaha vykonávané pozice umožňovala, na práci z domova, a proto bylo nutné se s touto překážkou vyrovnat. Varianta online řešení rozhovoru přes online platformy, jako je například firemní platforma Microsoft Teams, která disponuje textovým, video hovorovým a datové soubory ukládajícím rozhraním, nebylo možné, jelikož kolegové s těmito platformami nepracují a organizaci s nimi ani nedisponuje. Situaci jsem tedy vyřešila tak, že jsem polostrukturované rozhovory provedla se zástupci organizace, jelikož management, sice v omezeném měřítku, ale stále chodil vykonávat svou práci na pracoviště. Abych zachovala myšlenku provedení kvalitního výzkumu, jak popisují v úvodu této kapitoly, dotazování u ostatních TH pracovníků jsem provedla přes kvantitativní dotazníkové šetření. Více o výběru a popisu této metody uvádím v následujícím textu.

5.3 Metody a postup výzkumu

Pro dosažení cíle diplomové práce a zodpovězení výzkumných otázek, byly zvoleny následující metody sběru dat. Empirická část práce navazuje na teoretická východiska práce, která jsem uvedena v úvodu. Tento podklad a nově nabyté znalosti slouží pro zpracování empirické části práce. Jelikož se diplomová práce zabývá vzděláváním TH pracovníků v organizaci XY, pro popis a analýzu současného stavu, vycházím ze Systematického přístupu ke vzdělávání pracovníků dle Bartoňkové (kap. 3 této práce).

Případová studie

V této části práce se věnuji výzkumné metodě – případové studii, její součástí je určení techniky sběru dat a zpracování výzkumných otázek. To vše je využito k dosažení cíle této diplomové práce. Případovou studii jsem zvolila z důvodu, že ve své diplomové práci zkoumám organizaci, která existuje. Jak definují případovou studii autoři v odborné literatuře, uvádím dále v textu. Dle Hendla (1997, s. 243) se jedná o metodu, která se řadí do kvalitativního výzkumu. Bývá popisována, jako detailní studium konkrétního, již existujícího případu za účelem aplikace nabytých poznatků při porozumění případům o podobnou charakteristikou. Autor R. E. Stake (1995, s. 175) definuje případovou studii jako snahu porozumět unikátnímu a komplexnímu sociálnímu objektu, který reprezentuje systém s určenými sociálními hranice. S další definicí případové studie pak přichází R. K. Yin (2009, s. 219), který ve své publikaci popisuje případovou studii jako strategii, která se zabývá pozorováním a zkoumáním předem určeného jevu v přítomnosti, a to v rámci jeho skutečného kontextu a to především, pakliže nejsou hranice mezi kontextem a jevem jasně určené.

Stěžejní část diplomové práce tvoří analýza a identifikace vzdělávání dle popisovaného přístupu, která je provedena těmito metodami:

- **Analýza a deskripce současného stavu vzdělávání.**

K tomuto účelu je využito především studium interních předpisů, směrnic a Kolektivní smlouvy. Zkoumané dokumenty byly v listinné i elektronické podobě a k nalezení jsou na Intranetu organizace. Dále jsem zkoumala a analyzovala digitální data, ať už se jednalo o webové stránky organizace, či informace z personálního systému. Zmiňované Směrnice, ani Kolektivní smlouva, či jiné interní dokumenty nejsou součástí příloh této diplomové práce a to z důvodu dodržení její anonymizace.

- **Strukturovaný rozhovor s manažerem IS a zástupcem z managementu (pracovník z vedení zkoumané organizace).**

Rozhovor s manažerem IS jsem zvolila z důvodu, že tato osoba je i dle Směrnice ON-06 (2017) zodpovědná, spolu s personalistou (já) a pracovníky z managementu, zodpovědná za vzdělávání ve zkoumané organizaci XY.

- **Dotazníkové šetření mezi TH pracovníky.**

Tuto metodu jsem zvolila z důvodu probíhající celosvětové pandemie způsobené novým koronavirem, jak popisuji v úvodu této kapitoly, ale i z důvodu, že zkoumaných pracovníků je vysoký počet (46) a z organizačních, ani časových důvodů není možné jiný způsob realizovat.

Podoba dotazníku i strukturovaných rozhovorů je popsána v textu v další části práce. Vzorový dotazník a scénář strukturovaného rozhovoru jsou pak součástí přílohy této diplomové práce. V rámci strukturovaného rozhovoru byly oběma tázaným kladeny totožné otázky, což se ve svém výsledku projevilo, jako vhodné řešení, jelikož s některých otázkách se výpovědi tázaných doplňovaly. Samotný proces analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, který vychází ze Systematického přístupu ke vzdělávání pracovníků

v organizaci (toto je v diplomové práci popsáno dle Bartoňkové, kapitola 3 této práce) je pak aplikován v analýze současného stavu vzdělávání pracovníků ve zkoumané organizaci. Tento proces zahrnuje všechny fáze tohoto přístupu ke vzdělávání, který jsem si zvolila jako teoretického východisko, na základě, kterého jsem tento proces aplikovala na zkoumanou organizaci, konkrétně tedy na její současné vzdělávání, které již probíhá. Avizované části tohoto procesu jsou – identifikace vzdělávání, jeho plánování, následně realizace a v neposlední řadě hodnocení vzdělávání.

Všechny výše avizované metody mají za cíl poskytnout co nejkvalitnější informace pro důkladný popis a analýzu současného stavu vzdělávání u TH pracovníků, což je cílem této diplomové práce, a také tyto podklady poslouží k zodpovězení výzkumných otázek, které jsem si stanovila na základě nastudovaných teoretických východisek, která popisují v první části diplomové práce.

Etika výzkumu

Ačkoli výzkum primárně slouží pro účely splnění studijních povinností, přesto jsem si stanovila etické zásady, které výzkum splňuje.

V samém úvodu, než tato diplomová práce vůbec vznikla, proběhlo jednání s vedením zkoumané organizace, kdy jsem se seznámila s obsahem, cílem a výzkumnými otázkami, které slouží k dosažení stanoveného cíle diplomové práce. V rámci tohoto jednání bylo dohodnuto, že vzhledem k povaze dat, bude název práce anonymizován. Vedení organizace s tímto souhlasilo a přijali ode mě informovaný souhlas.

Dále jsem všechny účastníky výzkumu ubezpečila, že veškerá data týkající se zkoumané organizace, jsou anonymizována a výsledky jednotlivých výzkumných metod budou prezentována tak, aby nedošlo k narušení

anonymity respondentů, či tázaných (s ohledem na rozličnost použitých výzkumných metod).

V rámci strukturovaných rozhovorů jsem oba tázané TH pracovníky uvědomila o tom, že rozhovor s nimi realizovaný, bude za účelem mojí interpretace dat, nahráván. Avšak byli ubezpečeni, že tato nahrávka bude sloužit pouze pro mé využití a nebude nikde zveřejňována.

V neposlední řadě je třeba zmínit, že celý výzkum probíhal v souladu s aktuálními nařízeními vlády ČR, tak, aby nedošlo k ohrožení zdraví žádného pracovníka organizace XY a to vzhledem k stále probíhající pandemii koronaviru COVID-19. Výzkum sice probíhal v nestandardních podmínkách, ale s touto bariérou jsem se, za pomoci ochotných kolegů, vyrovnala.

6 Charakteristika organizace XY

Nyní již přecházím k realizaci samotného výzkumu, jehož popis uvádím v předchozích odstavcích.

Prostudováním webových stránek, interních dokumentů a rozhovorem s vedoucím pracovníkem jsem zjistila, že posláním společnosti je kvalitně dodávat poskytované služby a produkty, být zákazníkům spolehlivým partnerem a pomáhat jim rozvíjet budoucnost. Vizí organizace je být první volbou ve svém oboru pro zaměstnance i zákazníky.

Naplňování této vize je podpořeno firemní kulturou a hodnotami, které firma zastává (Interní materiály, 2020). Mezi jednu z hodnot organizace patří odbornost.

Organizace XY zaměstnává profesně zkušené a samostatné odborníky daného oboru, ve kterém podniká. Ti mají za sebou dlouholetou praxi a mnoho zkušeností v tomto oboru. Zaměstnanci sami aktivně usilují o co nejlepší výsledky.

S ohledem na poměrně úzkou lineární strukturu společnosti, kdy většinu ze 197 zaměstnanců tvoří dělníci v typizovaných pracovních pozicích, nemá organizace speciálního pracovníka, který by vzdělávání zaměstnanců zastřešoval. Tato činnost je vykonávána přímo personalistkou ve spolupráci s technikem BOZP, který zároveň zastává pozici manažer integrovaného systému.

Certifikace ISO

V oblasti certifikace ISO má organizace XY partnera, který se přímo zabývá certifikacemi v oboru, ve kterém anonymizovaná organizace podniká. Jelikož se jedná o specifický obor a bližší specifikace by mohla mít za následek

prozrazení, ať již zkoumané organizace, či organizace, která ISO v daném oboru poskytuje, nebudu tuto organizaci záměrně jmenovat.

Certifikáty z oblasti ISO v této části práce, která pojednává o analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb, popisují z toho důvodu, že platnost rozličných druhů certifikátů, které zkoumaná organizace má, se promítá do současného stavu vzdělávání TH pracovníků v organizaci, což je cílem celé této diplomové práce. Jedná se o tyto certifikáty ISO.

- ISO 14001 : 2004
- ISO 9001 : 2008
- BS OHSAS 45001 : 2007

Tyto normy a jejich certifikace podléhají každoročnímu auditu kvality, který organizace podstupuje. Dle odpovědí vedoucího pracovníka organizace od získání a udržování těchto certifikací očekává možnost účastnit se na zakázkách, kde by to jinak nebylo možné. Dále jsou tyto certifikace také jakousi zárukou pro partnery organizace o spolehlivosti společnosti.

6.1 Strategie vzdělávání v organizaci XY

Jak je popsáno v bodě 3 teoretické části práce, strategii vzdělávání si nastavují organizace za účelem dosažení různorodých cílů. V předchozí kapitole je uvedeno, že organizace XY se rozhodla pro plnění přísných ISO norem, které zaručují, systematický přístup v otázkách kvality managementu, ochrany životního prostředí a ochrany zdraví a požární bezpečnosti na pracovištích. Dodržování těchto norem znamená povinnost pravidelně TH pracovníky proškolovat a dohlížet na dodržování stanovených norem.

7 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci XY

V předchozích kapitolách jsou uvedena teoretická východiska pro systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Tato východiska jsou podkladem pro empirickou část diplomové práce, ve které se zaměřuji na naplnění hlavního cíle práce, kterým je popis a analýza systému vzdělávání TH pracovníky ve výrobní organizaci XY. Jelikož je tato výrobní organizace ve svém kraji ojedinělého druhu a chci chránit její know-how, dohodli jsme se s vedením společnosti, že mi poskytnou potřebné dokumenty a obecně náklonnost při zpracovávání této diplomové práce za předpokladu, že celá mnou psána práce bude tvořena v anonymním pojetí. Po předešlém shrnutí teoretické části práce a stanovení výzkumných otázek, mohu nyní přejít k nejdůležitější části své diplomové práce – empirické části a k tvorbě vlastního výzkumu.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je první částí vzdělávacího cyklu dle systematického přístupu ke vzdělávání, jak bylo popsáno v kapitole 4.1 teoretické části práce. Právě systematický přístup ke vzdělávání bude pro mě pro svou přínosnost v praxi vzorovým při vyhodnocování systému vzdělávání v organizaci XY. Na základě vhodně provedené identifikace vzdělávacích potřeb dochází k návrhu dalších fází vzdělávacího systému, kterými jsou plánování, realizace a vyhodnocení. Chybně provedená identifikace může mít zásadní vliv na průběh i přínos všech realizovaných vzdělávacích aktivit.

7.1 Přípravná fáze

V rámci přípravné fáze práce jsem se seznámila s dostupnými dokumenty a zjišťovala jsem, jaké další interní dokumenty existují a mohly by být užitečné

pro tvorbu empirické části práce. K tomuto mi dopomohl jak TH pracovník z vedení organizace, tak manažer integrovaného systému. Explicitně jsem se jich na existenci různých interních dokumentů, které se týkají svým obsahem cíle práce, dotazovala ve strukturovaném rozhovoru. Na základě nastudování interních materiálů jsem utvořila osnovu informací, které jsem chtěla v práci publikovat a tato byla vedení společnosti představena a odsouhlasena. Díky tomuto odsouhlasení jsem mohla kontaktovat i další zainteresované pracovníky. Díky podepsanému dokumentu mi tyto pracovníci mohli být nápomocni bez obav, že tyto interní informace budou zveřejněny. Na základě takto získaných odsouhlasení jsem si potvrdila, že je možné cíl této diplomové práce naplnit formou kombinace kvantitativního sociologického průzkumu a kompetenčního modelu. Součástí této fáze je také určení cílové skupiny, která bude v této části práce zkoumána. Jak bylo již v úvodu práce uvedeno, jedná se o výrobní organizaci, která se skládá z TH pracovníků, které je možné dále rozlišovat dle jednotlivých úseků (popsáno v bodě 6.3 této práce) a dělníků. Pro účely této práce byla po domluvě s vedením organizace XY zvolena skupina TH pracovníků.

7.2 Sběr dat

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.1 teoretické části práce, tak podle Koubka (2007, s. 262) je možné zdroje sbírat ze 3 skupin. Nejvýš postavenou jsou celofiremní údaje. Na základě analýzy interních dokumentů jsem zjistila, že nosnými interními dokumenty, které se ve výrobní organizaci zabývají vzděláváním TH pracovníků, jsou:

- Organizační norma Management zdrojů ON-06/2017 (dále jen „organizační norma“),

- Interní směrnice Personální management SM 3 (dále jen „směrnice personální management“),
- Podniková kolektivní smlouva na období 2021-2024.
- Organizační norma OS 01/2012.

Ve druhé fázi podle Koubka (2007, s. 262) jsou umístěny informace o pracovních pozicích, potažmo o pracovních úsecích. Jak bylo z interních dokumentů zjištěno, neexistují přímo popisy pracovních pozic, ale jsou definovány popisy jednotlivých úseků, ke kterým bude tato analýza vztažena.

Z pohledu vzdělávání TH pracovníků je jednoznačně nejzásadnější organizační norma, která je základním dokumentem při dodržování standardů, které plynou ze získaných certifikátů ISO. Pravidelně auditované certifikáty jsou zárukou toho, že jsou zaměstnanci seznámeni a školeni v oblasti Systému enviromentálního managementu, Systému managementu BOZP a Systému řízení jakosti.

Certifikáty ISO nastavují v organizaci úroveň určitých stupňů a druhů řízení, kvůli kterým se pracovníci, kterých se toto týká, musí školit, aby věděli, co se od nich požaduje a co je třeba v rámci řízení podniku dodržovat.

Podstatnou část v rámci ISO mi sdělil ve strukturovaném rozhovoru manažer integrovaného systému, který popsal, jak celé ISO v rámci zkoumané organizace funguje, proč je důležité a jakým způsobem probíhá kontrola jeho dodržování. Níže tedy popisuji, o které konkrétní normy ISO se jedná.

Certifikaci a audity kontroly ve zkoumané organizaci XY probíhají prostřednictvím organizace, které se specializuje na obor, ve kterém zkoumaná organizace podniká. Jelikož by tato informace mohla napomoci k odhalení zkoumané organizace s tím by došlo k porušení etické zásady, nazývám certifikační instituci krycím názvem abc.

- ISO 9001 – management kvality (QMS)

Jedná se o systém kvality managementu, který si organizace mohou aplikovat interně v rámci organizace. Mohou jej také využít pro smluvní účely s dodavateli, či jejich zákazníky. Celá norma vychází ze České státní normy EN ISO 9001.

Z celkového pohledu se tento druh normy využívá při certifikaci pro nezávislé posouzení, zda má organizace schopnost plnit požadavky dle stanovené normy. Konkrétně se může jednat například o tyto (www.abc.cz):

- plnění požadavků dle stanovených předpisů
- vlastní nastavení procesů uvnitř organizace
- neustálé zlepšování kvality managementu

Na základě těchto požadavků pak ve zkoumané organizaci vznikla Směrnice ON-06 2017 Management zdrojů.

Dalším významným certifikátem, kterým zkoumaná organizace disponuje, je ISO 14001 – Enviromentální management – systém řízení ochrany životního prostředí. Jedná se o mezinárodně uznávanou normu, jejíž účelem je snížit enviromentální dopady spojené s hospodařením organizací (www.abc.cz). Norma ISO 14001 ve svých zásadách požaduje, aby si organizace stanovila enviromentální cíle a dále, aby si stanovila systém managementu, pomocí kterého bude těchto cílů dosahovat.

Posledním certifikátem, kterým organizace XY disponuje je osvědčení z oblasti bezpečnosti práce. Jedná se konkrétně o plnění České státní normy 45001, která nahrazuje starší normu OHSAS 18001.

Hlavním cílem této normy je vytvoření rámce, pomocí něhož budou řízena rizika a příležitosti v oblasti BOZP. Správně nastavený rámec fungování

v organizaci má pak za následek zdravé pracoviště, snížení počtu pracovních úrazů, a také zlepšení výkonnosti a nastavení procesů v rámci BOZP. Norma se tedy primárně zabývá prevencí a proaktivním řízením rizik v rámci organizace.

Stanovení těchto cílů ve zkoumané organizaci pak spadá do úkolů manažera integrovaného systému, ve spolupráci s vedením společnosti. Výsledné jednání je následně zaznamenáno do směrnice, s kterou mají být seznámeni všichni vedoucí pracovníci, kteří následně proškolí své pracovníky.

Dle organizační normy jsou za vzdělávání TH pracovníků přímo zodpovědní vedoucí pracovníci jednotlivých středisek, manager integrovaného systému. Dále je do tohoto procesu také zapojena personalistka, která primárně dbá na sběr dat od vedoucích pracovníků a evidenci vzdělávacích aktivit.

Aby bylo možné jednotlivé požadavky na vzdělávání evidovat, plánovat, vyhodnocovat a zároveň kontrolovat, měl by dle organizační normy mít každý zaměstnanec vlastní složku, kde jsou požadavky na školení a také účast na nich evidovány. Každý z TH pracovníků je při nástupu do pracovního poměru řádně proškolen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, požární ochraně a předpisech vztahujících se k životnímu prostředí. Absolvování těchto školení je založeno v kartě zaměstnance. Tato vstupní školení jsou jednotná pro všechny TH pracovníky v organizaci.

Ze strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem dále vyplynulo, že se seznam vzdělávacích aktivit na některých úsecích téměř nemění, ale zcela zásadně se mění jejich obsah, protože toto odvětví prochází výraznou modernizací a bez pravidelného přeškolení by mohlo dojít k neznalosti nejmodernějších technologií, což by mohlo mít nedožité následky nejen

v případě konkurenceschopnosti organizace XY, ale také v rychlosti odbavování zakázek a ekonomických nákladech na zajištění těchto zakázek.

Směrnice personálního managementu organizace XY vychází z cílů a vizí organizace a obsahuje personální koncept a nastavení dané organizace. "Strategickým cílem činnosti personálního úseku a managementu je kvalitativní a kvantitativní pokrytí personálních potřeb zaměstnavatele a cílené motivování současných zaměstnanců". K tomu, aby nastavená personální strategie v organizaci fungovala přispívají všichni vedoucí středisek, personalistka (vedoucí personálního úseku) je jeho garantem. (Personální management-SM 3, 2013, s. 4).

Hlavní činnosti personálního managementu (Personální management-SM 3, 2013, s. 4) jsou:

- a) nábor a výběr zaměstnanců
- b) personální plánování a marketing
- c) pracovně právní agenda
- d) péče o zaměstnance – benefity
- e) hodnocení zaměstnanců

Za výše uvedené záležitosti zodpovídá vedoucí personálního úseku (personalistka), který je podřízený majiteli organizace. Současné nastavení personálního úseku je i ve skutečnosti podřízeno primárně majiteli organizace, který rozhoduje o všech otázkách, se kterými personalistka přichází. Ze směrnice personálního managementu jsem se dočetla, že společnost dbá na prohlubování kvalifikace zaměstnanců a jejich zařazování na práce odpovídající jejich dosažené kvalifikaci.

Třetí skupinou, odkud je možné zdroje sbírat, jsou podle Koubka (2007, s. 262) informace o konkrétních pracovnících, které jsou vedeny například na

personálním úseku. Na základě těchto informací můžeme definovat, že pracovník je povinen si svoji kvalifikaci prohlubovat, udržovat a obnovovat. Společnost je oprávněna nařídít pracovníkovi účast na odborném školení k prohloubení jeho kvalifikace. Dle organizační normy jsou kvalifikační požadavky na pozice ředitelů a hlavních vedoucích projektů minimálně:

- dosažené středoškolské vzdělání v oboru
- praxe v oboru min. 3 roky
- jazyková vybavenost

Zvyšování kvalifikace v organizaci je prováděno a hrazeno ze strany zaměstnavatele formou zvyšování kvalifikace na základě potřeby zaměstnavatele. V tomto případě zaměstnavatel uvolňuje zaměstnance a hradí veškeré náklady související s vysláním, včetně náhrady mzdy. Dále organizace TH pracovníkům nabízí zvyšování kvalifikace na vlastní žádost, související s potřebou zaměstnavatele, v tomto případě zaměstnavatel hradí po dohodě polovinu nákladů na školení, poskytuje placené volno. Zvyšování kvalifikace pro vlastní potřebu, nevyžadované zaměstnavatelem, si hradí zaměstnanec sám a zaměstnavatel neposkytuje placené volno (směrnice personální management).

Vzdělávání TH pracovníků je zakotveno také ve směrnici personálního managementu, konkrétně v bodě 7.6. Dle této směrnice jsou za vzdělávání zaměstnanců jednotlivých oddělení zodpovědní jejich nadřízení pracovníci v souladu se schváleným plánem vzdělávání. Za každý úsek organizace tak zodpovídá daný vedoucí pracovník.

Napříč jednotlivými odděleními vznikají potřeby školení odborné způsobilosti jednotlivých pracovníků. Aktuálně se jedná o 8 specifických

školení, která jsou realizována externími firmami, které se školením odborné způsobilosti zabývají.

Manažer interního systému je interní pracovník, který zodpovídá nejen za školení odborné způsobilosti, ale také školí TH pracovníky na systém managementu kvality, systém enviromentálního managementu a systém managementu BOZP. Dále jsou TH pracovníci vzdělávání na profesní odbornost a jazykovou přípravu. Ta se liší každý rok dle typu zakázek, ve kterých zemích se nacházejí. Nejčastěji se však jedná o nutnost vzdělávání anglického a německého jazyka.

Mimo analýzy interních dokumentů, které slouží především jako podklad pro certifikace ISO, proběhly ještě strukturované rozhovory s vedoucím pracovníkem, který upřesnil jednu skupinu školení. Avšak pro tuto část diplomové práce byl přínosnější strukturovaný rozhovor s manažerem integrovaného systému. Vzhledem ke složité situaci v době koronavirové pandemie a ukončení pracovního poměru zodpovědného člověka jsem v počátku této práce měla obavy o proveditelnost tohoto rozhovoru, který je pro tuto práci klíčový. Po odsouhlasení rozhovoru jsem připravené otázky manažeru integrovaného systému zaslala předem e-mailem, aby se na ně mohl připravit. I přes důkladnou přípravu přesto vznikly dotazy, jejichž zodpovězení mi musel ještě později doposlat e-mailem.

V průběhu rozhovoru, který se uskutečnil prostřednictvím osobní schůzky a následně po tom, co tázaný pracovník svolil k jeho nahrávání, nadcházelo kladení předem připravených otázek. Doba rozhovoru trvala 27 minut. Vedoucí pracovník je hlavní zodpovědnou osobou při analýze a popisu vzdělávacích aktivit. V odpovědích mi vysvětlil souvislost mezi ISO certifikacemi a interními normami, které slouží právě ke splnění přísných podmínek pro získání a obnovu těchto certifikací. Tyto normy jsou stěžejní při

identifikaci vzdělávacích potřeb TH pracovníků. Například certifikace, která pracovníky zavazuje k dodržování bezpečnosti a ochrany práce na pracovišti je rozšířením její zákonné varianty, jejíž školení musí absolvovat zaměstnanci v jiných společnostech, které tuto ISO certifikaci neplní. Vstupní školení i následná přeškolení TH pracovníků již obsahují tuto rozšířenou variantu. Mimo tyto zákonné normy však dále existují další vzdělávací aktivity za účelem dodržení auditované certifikace v oboru udržování kvality životního prostředí. Tyto vzdělávací aktivity musí být s ohledem na různorodou náplň práce jednotlivých úseků, popsanych v sekci 7.3. Jelikož každý úsek nakládá pracuje zcela s odlišnými materiály a z nich vznikajícími odpady a je tak nutné i přizpůsobit i školení o jejich nakládání.

Mimo tyto vzdělávací aktivity dále probíhá identifikace vzdělávacích potřeb TH pracovníků jednotlivých úseků dle jejich kvalifikačních a odbornostních předpokladů. Na základě těchto okolností dále probíhá konzultace s vedením společnosti a vedoucími pracovníky jednotlivých úseků, kteří manažera integrovaného systému informují o plánovaných zakázkách a specifikách s nimi souvisejícími. Na základě těchto požadavků a delegaci jednotlivých TH pracovníků na tyto zakázky probíhá návrh jednotlivých vzdělávacích aktivit. Jedná se tak o školení odborné uvedené v tabulce níže. Ve druhém sloupci jsou uvedeny i lhůty těchto pravidelných školení. Na základě těchto školení a specifikace TH pracovníků, jichž se tyto úkony týkají probíhá v další fázi plán těchto vzdělávacích aktivit.

Odborná způsobilost	Lhůty pravidelných školení
Svařování, pájení, řezání kovů a plastů dle ČSN 05 0705	1x za 2 roky
Obsluha manipulačních vozíků (VZV)	1x za rok
Obsluha pohyblivých pracovních plošin	1x za rok
Tlakové nádoby stabilní	1x za 3 roky
Jeřábník	1x za 1 rok
Vazač	1x za 1 rok
Montáž, demontáž a přestavba lešení (lešenář)	1x za 1 rok
Pracovníci s elektrotechnickou kvalifikací (elektrikáři)	1x za 3 roky
Obsluha vybraných stav. strojů dle vyhlášky č. 77/1965	1x za 2 roky
Řidič z povolání, držitel profesního průkazu, který řídí motorová vozidla skupiny (C, C+E, D)	Školení v celkovém rozsahu 35 hodin do konce pátého roku od data vydání průkazu
Motorové pily	1x za 2 roky
Křovinořezy	1x za 2 roky

Obrázek 5 Přehled pravidelných lhůt školení odborné způsobilosti (Organizační norma, 2020)

Vzdělávání zaměstnanců dle Směrnice SM 3

Podle Směrnice SM 3, článku s názvem Péče o pracovníky, odstavce zabývajícího se Vzděláváním pracovníků (2013, s. 11) vedoucí pracovníci

navrhují, v souladu se schváleným plánem, vzdělávání svých pracovníků. Vedoucí pracovník předloží požadavek na vzdělávání svých pracovníků personálnímu úseku ke schválení. Personální úsek zajistí po odsouhlasení navrženého vzdělávání majitelem organizace jeho realizaci a zanesení do plánu vzdělávání. Tímto způsobem by tedy mělo probíhat sestavení plánu vzdělávání pro jednotlivé pracovníky. Sdělení pracovníkovi, jaká školení jej v daném roce čekají, pak probíhá přes výstup z hodnocení pracovníků, o kterém bude napsáno dále v textu.

Na toto konto byl manažer integrovaného systému dotazován, zda a případně jakým způsobem se zapojují vedoucí pracovníci jednotlivých úseků do identifikace vzdělávacích potřeb TH pracovníků. Bylo mi sděleno, že přesto, že by dle organizační normy měli přinášet náměty na nové vzdělávací aktivity, děje se tak zcela minimálně. Stejná otázka byla položena také vedoucímu pracovníkovi, který na ni reagoval, že již existuje vzdělávací plán aktivit, který je dostačující. Na základě tohoto šetření mohu konstatovat, že vzdělávání TH pracovníků neprobíhá zcela v souladu s uvedenou Směrnicí SM 3

Oblast vzdělávání pracovníků je dále zakotvena také v Kolektivní smlouvě organizace XY (Kolektivní smlouva organizace XY, 2021-2024, s. 13), kde je jí věnováno hned několik bodů v rámci Článku 23. Avšak tyto údaje vycházejí pouze ze zákoníku práce, konkrétně z § 232 a § 233 (Zákoník práce, 2021, s. 115) Jedná se o sdělení, že organizace má pečovat o své pracovníky, zvyšovat a prohlubovat jejich kvalifikaci, to vše dle potřeb zaměstnavatele. Pakliže se jedná o školení, či studium při zaměstnání, které slouží ke zvýšení kvalifikace pro pracovníkem vykonávanou pracovní pozici, organizace poskytne pracovníkovi volno s náhradou mzdy v rozmezí stanovené Zákoníkem práce (Zákoník práce, 2021, 115). Jedná-li se o rekvalifikaci požadovanou zaměstnavatelem z důvodu nového zařazení pracovníka, budou pracovníkovi

poskytnuty úlevy a kompenzace vycházející ze Zákoníku práce. Pokud se jedná o studium, prohlubování, či zvyšování kvalifikace pro potřeby pracovníka, zaměstnavatel může pracovníka na takové vzdělávání uvolnit. Jedná se pak o uvolnění na dobu nezbytně nutnou, bez nároku na náhradu mzdy.

Organizace v tomto směru samozřejmě ctí nároky pracovníka z hlediska Zákoníku práce, ale na druhou stranu neposkytuje pracovníkovi žádné nadstandardní možnosti.

7.3 Definice TH pracovníků

V této části diplomové práce se věnuji popisu TH pracovníků a jejich zařazení do úseku, jelikož tito pracovníci jsou předmětem mého zkoumání a jsou spojeni s cílem celé diplomové práce, která se zabývá popisem a analýzou systému vzdělávání u TH pracovníků ve vybrané výrobní organizaci XY.

Důvodem, proč se tímto zabývám je ten, že zkoumaná organizace má členění na výrobní úseky, které se zakládá na tom, jakou pracovní činností se daný úsek organizace zabývá a za který zodpovídá.

Rozdělení a organizační struktura zkoumané organizace je popsána v organizační normě OS 01/2012 (interní dokument), jehož součástí je i grafické zobrazení organizační struktury, které je uvedeno v úvodu diplomové práce, který se věnuje představení zkoumané organizace.

Na základě informací z personálního systému jsem zjistila, že skupinu TH pracovníků z demografického hlediska tvoří 58,7 % mužů a 41,3 % žen. Věkový průměr je 44,26 let. Z tohoto pohledu jsou ženy mírně mladší (43,89 let) oproti mužům (44,52 let). Z hlediska rozdílnosti požadavků na koncepci vzdělávání není možné se věnovat oběma, diametrálně odlišným, skupinám

vzdělávaných naráz. Systém vzdělávání na dělnických pozicích a jeho analýza, může být podnětem pro vznik další odborné práce.

TH pracovníci zastávají vysoce odborné pracovní pozice, na které jsou kladeny specifické požadavky. Jaké požadavky je třeba splňovat se odvíjí od druhu pracovní pozice. Organizační struktura společnosti je rozdělena do několika středisek, za jejichž vedení zodpovídají jednotliví vedoucí pracovníci. Všichni vedoucí pracovníci se pak v buď v přímé, nebo nepřímé návaznosti zodpovídají majiteli této organizace XY.

Úsek CEO a vedení organizace

Vedení organizace se v čase mění a vyvíjí. Aktuálně je v pozici TOP managementu majitel organizace, který je zároveň jednatelem (CEO). Dále má organizace tři statutární orgány, z nichž jménem organizace jednají vždy nejméně dva z nich.

Role statutárních orgánů je v hierarchii organizace taková, že se zodpovídají všichni z nich přímo majiteli a jednatelem organizace. Úkolem majitele a zároveň jednatele je celkové zajištění chodu organizace z hlediska provozního, ale i ekonomického. To znamená, že právě majitel je zodpovědný i za obchodní záležitost, získává pro organizaci nové zakázky aj.

V organizaci XY zcela chybí obchodní oddělení, obchodní manažeři. Toto celé nahrazuje majitel a jednatel v jedné osobě. Jednotlivé statutární orgány v organizaci dále figurují jako vedoucí zakázek čili zodpovídají za svěřený projekt v komplexním pohledu. Často tak zastupují například projektové manažery.

Personalistka

Tento pracovník se přímo zodpovídá CEO organizace, a také statutárním orgánům. Personalistka zodpovídá za bezproblémový chod organizace z hlediska personálně mzdových procesů. Podílí se také na tvorbě vzdělávacího procesu a na všech činnostech s tímto souvisejících. Kontroluje dodržování norem, účastní se jejich tvorby. Jeho role je provázána napříč celou organizací a všemi jednotlivými úseky, spolupracuje velmi úzce s vedoucími daných úseků.

Vedoucí středisek

Pod úsek CEO tedy spadá dalších 9 středisek. Jedná se o:

- personálně mzdové středisko
- středisko přípravy výroby
- středisko TM
- ekonomické středisko
- středisko P
- středisko CH
- středisko BP
- středisko D
- středisko M

Z důvodu dodržení zásady anonymizace celé práce, nazývám střediska fiktivními písmeny, aby došlo k jejich rozlišení. Každé z výše uvedených středisek má svého vedoucího pracovníka, který zodpovídá za jeho bezproblémový chod ve všech provozních oblastech. Dále také zodpovídá za ekonomický stav střediska i jeho personální obsazení (ve spolupráci s personalistkou).

Ekonomický úsek

Ekonomický úsek vede ekonomický (finanční) ředitel. Jeho podřízenými pracovníky jsou hlavní účetní a následně všeobecné účetní. Jejich úkolem je zabezpečení chodu organizace z účetního hlediska.

Mistři výroby

jedná se o skupinu pracovníků, kteří dle svého zaměření vedou týmy dělníků. Zodpovídají za kvalitu, rychlost a množství odvedené práce svých pracovníků a poskytují jim odbornou profesní pomoc.

Ostatní specializovaní zaměstnanci

Mezi tyto pracovníky patří například pracovníci přípravy výroby, administrativní pracovník zakázek, který má za úkol kontrolu a kompletaci smluvního zabezpečení zakázek, manažer integrovaného systému, dispečerka nebo vedoucí zakázek.

7.4 Interpretace analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Teoretická východiska pro tuto část práce jsou zakotvena v bodě 4.2.3 teoretické části této diplomové práce. V části 7.2 empirické části práce byly zjištěny a interpretovány informace, které budou použity při vyhodnocování hypotézy a výzkumných otázek.

Analýza a popis vzdělávacích potřeb TH pracovníků organizace XY jsem získávala těmito způsoby:

- Směrnice, normy a jiné interní dokumenty (organizace XY.),
- Strukturované rozhovory s vedoucím pracovníkem a manažerem integrovaného managementu.

Na základě nastudování interních dokumentů a provedených rozhovorů jsem se dozvěděla, že zásadní pro analýzu vzdělávacích potřeb je organizační norma, která je nezbytným podkladem pro plnění certifikace ISO. Ostatní vzdělávací aktivity probíhají na základě zákonných norem, případně požadavcích odborné způsobilosti. Jak bylo uvedeno v kapitole 7 empirické části této práce, tak organizace disponuje 3 základními interními dokumenty, které jsou hlavními podklady při vzdělávání TH pracovníků. Jejich existence však není zárukou toho, že se procesy tak dějí.

V rámci níže uvedených kapitol budu zjištěné informace zařazovat do kontextu zjištěných informací v teoretické části práce a dále budou podklady pro strukturované rozhovory s TH pracovníky, kteří vzdělávání v organizaci mají na starosti. Na základě odpovědí od těchto zodpovědných pracovníků bude reálný stav konfrontován nejen s teorií, ale také s předpisy v interních dokumentech.

Na základě nastudování interních dokumentů a vyhodnocení odpovědí v rámci strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem a manažerem integrovaného systému, bude zodpovězena dílčí výzkumná otázka číslo 2 (DVO2), která se dotazuje, jak probíhá identifikace a analýza vzdělávacích potřeb TH pracovníků v organizaci XY.

8 Plánování vzdělávání

Poté, co jsou identifikovány jednotlivé vzdělávací potřeby, je nutné vytvořit i plán vzdělávání pro jednotlivé TH pracovníky. Organizační norma uvádí, že návrh plánu vzdělávání by měl vzniknout do konce listopadu daného roku, aby bylo možné jednotlivé aktivity řádně naplánovat a připravit. Za plánování jsou zodpovědní opět vedoucí pracovníci středisek, manažer integrovaného systému a personalistka. Takto připravený plán se předkládá vedení společnosti k odsouhlasení.

Z rozhovoru s manažerem integrovaného systému však vyplynulo, že vedoucí pracovníci nepřicházejí s žádnými novými návrhy a připomínkami a plán vzniká na základě evidence pravidelných školení a vzdělávacích aktivit uvedených v obrázku č. 3, které eviduje personalistka a manažer integrovaného systému. Plánování pravidelně začíná ve druhé polovině ledna, kdy se personalistce podaří sehnat požadované návrhy a připomínky od vedoucích pracovníků i jednotlivých zaměstnanců. Následně jsou tyto podněty prezentovány vedení společnosti a je rozhodnuto o korekcích plánovaných vzdělávacích aktivit. Právě v tomto bodě většinou dochází ke sdělení strategických cílů organizace XY a na základě toho jsou korigovány požadavky jednotlivých oddělení. S ohledem na nízký počet návrhů a připomínek většinou dochází k rozšíření vzdělávacích aktivit z pracovníků jednoho střediska na pracovníky dalších relevantních středisek. Z tohoto pohledu je naplánování jednotlivých vzdělávacích aktivit poměrně jednoduché. Velmi často se řídí plánem jednotlivých zakázek a vypršením platnosti certifikátů a osvědčení. Existují však i výjimky, kdy především v oddělení přípravy pracují 2 juniorní zaměstnanci, které si chce organizace XY vychovat a získat v nich loajální, odborné pracovníky. Tito pracovníci jsou pak pravidelně vzděláváni v oblasti nových přístupů k řešení jinak běžných zakázek.

S ohledem na zastupitelnost pozic v rámci jednotlivých úseků je většina vzdělávacích aktivit plánována skupinově pro všechny pracovníky daného úseku.

Všechny tyto vzdělávací aktivity jsou následně plánovány v závislosti vypršení platnosti jednotlivých osvědčení a vytíženosti jednotlivých skupin pracovníků na zakázkách. Tento plán je součástí příloh organizační normy. Pokud situace nevyžaduje jinak, je většina vzdělávacích aktivit plánována od února v průběhu celého kalendářního roku. Výjimkou jsou povinná školení, jejichž obnovení probíhá již v průběhu ledna daného roku. Jedná se především o vazačské kurzy, školení řidičů VZV, apod. Dle vyjádření manažera integrovaného systému se v tomto čase plánuje podoba těchto školení a oslovují se interní i externí lektori, kteří dle své kvalifikace jednotlivé vzdělávací aktivity vykonávají. Většina vzdělávacích aktivit se plánuje do sídla organizace XY nebo případně externí společnosti dojíždějí přímo do místa realizace zakázky, kde na reálných situacích dané skupiny TH pracovníků vzdělávají. Již v průběhu této fáze dochází k zodpovězení otázek, které v kapitole 4.3 teoretické části práce kladou Vodák a Kucharčíková (2011, s. 97-98). Jedná se hlavně o to, kdo má být vzděláván, kým, kde a jak.

Plán školení na rok 2021				
útvár	zaměstnanec	náplň vzdělání	termín	provádí
xxxx	Všichni TH	SMQ, EMS, BOZP, PO, školení řidičů	V průběhu roku	vedoucí BOZP
xxxx	Všichni TH	Způsob nakládání s odpady, používání,	V průběhu roku	vedoucí BOZP
		Chemické látky		
xxxx	Účetní	Aktuální problematika	V průběhu roku 2021	externě
xxxx	Admin. Pracovník zakázek	Školení pro zakázkové oddělení	V průběhu roku 2021	externě
xxxx	Personalistka	Školení pro personalisty	V průběhu roku 2021	externě

Obrázek 6 Vzdělávací plán na rok 2021 (organizační norma)

Z plánu vzdělávání na rok 2021 na obrázku 4 je zřejmé, že je omezen pouze na nezbytná a nutná školení typu bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, školení integrovaného systému managementu, školení, jak nakládat s odpady, či chemickými látkami aj.

Je také zřejmé, že plán školení v sobě nezahrnuje žádná rozvojová, či kvalifikační zvyšující, nebo prohlubující školení v rámci myšlenky učící se organizace a je příliš obecný. V tomto případě se nejedná o anonymizované údaje. Co se týče samotné struktury Plánu školení, tak i organizační norma zmiňuje, že by plán měl být TH pracovníkovi představen vedoucím pracovníkem, aby i sám TH pracovník měl přehled a představu o tom, jaké vzdělávací aktivity ho v daném roce čekají. Výše uvedený plán vzdělávacích aktivit nesplňuje základní požadavky na plánování vzdělávacích aktivit, jak je v bodě 4.3 teoretické části práce definovali Vodák a Kucharčíková (2011, s.

97-98). Chybí především metody zajištění, kde bude vzdělávací aktivita probíhat, případně její finanční nákladnost.

Celkový plán vzdělávání skupin i jednotlivců splňuje zákonná minima a dle schválených auditů také požadavky auditorů. Zaměstnanci jednotlivých úseků mají naplánovány své vzdělávací aktivity, ale jak se ukázalo v provedeném rozhovoru s manažerem integrovaného systému, jejich nadřízení pracovníci je s nimi neseznamují.

Informace získané z interních zdrojů a strukturovaného rozhovoru budou sloužit k zodpovězení dílčí výzkumné otázky číslo 3 (DVO3), která zjišťuje jakým způsobem probíhá plánování vzdělávacích aktivit v organizaci XY.

9 Realizace vzdělávání

Podle Hroníka (2007, s. 161) je realizace vrcholem cyklu vzdělávání. Nejprve však bylo nutné identifikovat vzdělávací potřeby pro jednotlivá střediska a potažmo TH pracovníky. Na základě těchto zjištění vznikl plán vzdělávacích aktivit, které jsou pro výrobní organizaci potřebné z několika důvodů. Ty bazální jsou definovány jednotlivými paragrafy Zákoníku práce a jsou nezbytné pro to, aby mohli pracovníci vykonávat svou činnost. Dalšími potřebami vzdělávání jsou aktivity pro udržení odborné způsobilosti, která je vyžadovaná platnými právními a normativními požadavky pro výkon určitého druhu pracovní činnosti. V neposlední řadě jsou to však také vzdělávací aktivity, které udržují vysokou odbornost TH pracovníků a také udržení konkurenceschopnosti organizace v tržním prostředí.

Organizační norma zmiňuje 3 způsoby realizace vzdělávání. Může se jednat o interní lektory, externí lektory a externí společnosti. Podle manažera pro integrovaný systém jsou pro realizaci vzdělávání v organizaci nejčastěji využíváni pracovníci organizace (interní zajištění vzdělání), kteří formou stínování, mentoringu a workshopů vzdělávají své kolegy. Této možnosti je nejvíce využíváno v případě předávání velmi odborných znalostí, které jsou důvěrné know-how organizace. Z důvodu vysoké odbornosti školitelů a také nebezpečí vyzrazení tajných informací konkurenci jsou TH pracovníci vzdělávání interně. Jedná se o nejčastější formu vzdělávání v organizaci. Nevýhodou tohoto způsobu vzdělávání však nejčastěji je jejich nahodilost. Vedoucí jednotlivých úseků o ní neinformují další kolegy a manažer integrovaného systému se o nich dozvídá až zpětně. To s sebou nese i další problémy, jako je například možnost přípravy na takovou vzdělávací aktivitu a její následné vyhodnocení.

Další formou realizace vzdělávání v organizaci jsou externisté, kteří jsou nejčastěji využíváni ke školení odborné způsobilosti. Nejméně využívanou

variantou jsou externí organizace. Tyto jsou nejčastěji využívány pro jazykovou přípravu a školení interních auditorů.

Samotné realizaci předchází nejen plán vzdělávacích aktivit, ale také naplánování jednotlivých vzdělávacích aktivit. Průběh realizace můžeme podle Hroníka (2007) rozdělit do 3 hlavních fází. Celý cyklus začíná přípravou, pokračuje vlastní realizací a následuje transfer. V přípravné fázi je nutné nachystat samotného lektora, který v případě interního vzdělávání není profesionálem ve školení a vzdělávání. Jeho hlavní náplní práce je jiná činnost. Pro tuto přípravu jsem nenašla oporu v žádných interních dokumentech. Z odpovědí manažera integrovaného systému v rámci strukturovaného rozhovoru vyplývá, že neexistuje jednotný předpis pro podobu interních nebo externích vzdělávacích aktivit. Každé oddělení organizace má natolik specifické požadavky na vzdělávání, že je není možné paušalizovat. Každý z lektorů má možnost se na něho obrátit, ale prakticky se tak neděje. Na přípravách těchto vzdělávacích aktivit se ani nikdo další nepodílí. Langer (2016, s. 33-35) uvádí, že je nutné také analyzovat cílovou skupinu, která je vzdělávána. Toto je naprosto v kompetenci vedoucího pracovníka, který vybírá vhodné TH pracovníky, kteří se vzdělávací aktivity zúčastní. Jako školící místnost je nejčastěji zvolena zasedací místnost v sídle společnosti. Tyto vzdělávací aktivity bývají většinou neplánované a personalistka je přizvána pouze za účelem zajištění a evidence prezence účastníků. Cíl vzdělávací aktivity a jeho splnění je zcela v kompetenci vedoucích pracovníků.

V rámci samotné realizace vzdělávací aktivity je dle Hroníka (2007) nutné nejen představit lektora, ale také především zaujmout vzdělávané a monitorovat průběh vzdělávání. Z odpovědí strukturovaného rozhovoru s manažerem integrovaného systému vyplývá, že v rámci interního vzdělávání s představováním není problém a v takových případech dochází i k vysokému zaujetí vzdělávaných, jelikož se jedná o vysoce odborné téma. Následná,

poslední část realizace – transfer má zajistit využití nabytých nových zkušeností a vědomostí v praxi. V případě interních školení je využití ověřitelné téměř okamžitě, jelikož se jedná o získání vědomostí, které budou muset obratem využít v praxi. V případě externích lektorů a firem, které se zabývají především periodickými vzdělávacími aktivitami však již k takovému zájmu o probíranou látku nedochází. Ověření získaných znalostí dochází nejčastěji formou písemného testu a následného získaného osvědčení.

Jelikož organizace XY prochází každé 3 roky recertifikací a každý rok probíhá udržovací audit, vyškolila si organizace XY pro tyto účely i své interní auditory, kteří jsou také pravidelně vzděláváni. Manažer integrovaného systému je jedním z nich. Vzdělávání těchto aktivit probíhá v sídle certifikační autority jejich škooliteli a je placeno v rámci obnovovacího poplatku.

Samotná realizace je svým pojetím nejvíce podobna tomu, jak ji popisuje Hroník (2007, s. 150), který ji dělí do 4 kategorií.

V první kategorii jsou zařazeny PC a jazykové kurzy, o které je mezi pracovníky největší zájem. Informace o dané vzdělávací aktivitě je vybraným pracovníkům zaslána e-mailem formou odkazu na tabulku do Google dokumentu, kde se mohou jednotliví zájemci zapsat. Po odsouhlasení nadřízeným pracovníkem v daném úseku je finalizován počet zájemců a jsou osloveni dodavatelé těchto školení a vypsán potřebný počet kurzů, do kterých se pracovníci mohou přihlásit. Následně jsou znova pracovníci osloveni, aby se do těchto kurzů přihlásili v nabídnutých termínech. V konečné fázi dochází k přípravě prostor, fakturaci vzdělávací aktivity, atd.

Ve druhé skupině se jedná o specifické vzdělávací aktivity, kam jsou vybírání konkrétní pracovníci a tito jsou ve velmi malém počtu (většinou 3) vzděláváni přímo za specifických podmínek, které odpovídají reálné situaci. Je kladen na velmi osobní přístup. S ohledem na ve odborné vzdělávací aktivity jsou lektoři

vybírání až poté, co je hotový finální výběr zájemců. Tito jsou velmi často vybírání ze stávajících pracovníků, kteří si nejen danou činnost osvojili, ale mají také předpoklady pro její řádné předání.

Ve třetí kategorii jsou zahrnuty vzdělávací aktivity (nejčastěji on-line kurzy) od externích dodavatelů, kdy jsou tyto kurzy vystaveny na intranetu organizace nebo jsou poskytovány externím dodavatelem v jeho prostorách. Organizace XY se nijak nepodílí na jejich pořádání, maximálně se podílí na jejich finančním hrazení. Velmi často se jedná právě o školení pracovníků ekonomického úseku, kteří se školí na aktualizace v oblasti účetnictví apod.

V poslední kategorii jsou zařazena školení a vzdělávací aktivity, která jsou externím dodavatelem realizována na míru dle požadavků organizace XY. Takové aktivity se v minulém roce zúčastnili vybraní pracovníci, když přímo v místě zakázky absolvovali zážitkový kurz první pomoci, kdy si externí dodavatel připravil velmi autentické situace, do kterých aktéry aktivně zapojil. Tento typ vzdělání se velmi osvědčil, protože pracovníci o něm mluvili ještě několik dalších měsíců. Což svědčí o tom, že v případě potřeby budou lépe připraveni a budou schopni pružněji reagovat.

Aby bylo rozdělení dle Hroníka kompletní, zbývá ještě transfer. V jednotlivých typech vzdělávacích aktivit je velmi různorodé, jak je možné přínosnost těchto aktivit ověřit. U některých zaměstnanců je využití jejich jazykových dovedností otestováno téměř okamžitě při realizaci zahraničních zakázek, stejně tak využití znalostí aktuální legislativy u účastnic z ekonomického úseku. Využití nabytých zkušeností ze zážitkového kurzu první pomoci lze jen těžko ověřit, ale vzhledem k velmi realistickým scénám a velkému ohlasu napříč celou organizací se dá predikovat, že takto vzdělané pracovníky už taková situace minimálně neparalyzuje.

Z dosud uvedených částí cyklu vzdělávání je dle manažera integrovaného systému tato část na tom nejlépe. Školení a vzdělávací aktivity, které jsou identifikovány a naplánovány jsou vždy řádně nachystány a realizovány. Ať už se jedná o interní simulace, vedení, atd., tak o vzdělávací aktivity a kurzy poskytované externími dodavateli.

V roce 2021, avšak už i předchozím roce 2020 bylo složité plánovaná školení všech zaměstnanců realizovat vzhledem k šíření onemocnění COVID-19, které významně ovlivnilo jeho podobu. Školení zaměstnanců byla omezena na nezbytně nutná a to z důvodu, že školící organizace školení rušila, měnila termíny, převáděla školení do online podob a organizace XY nebyla schopna na tyto změny v mnoha případech adekvátně reagovat (především u dělnických pozic).

10 Hodnocení vzdělávání

Poslední fází vzdělávacího cyklu v rámci systematického přístupu ke vzdělávání v organizaci je hodnocení vzdělávání. V rámci této části diplomové práce by měla být zodpovězena dílčí výzkumná otázka číslo 5 (DVO5), jenž se ptá, jak probíhá vyhodnocování vzdělávacího systému organizace XY. Zodpovězení této dílčí výzkumné otázky by mělo napomoci k naplnění cíle této práce, jímž je analýza a popis systému vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY.

Organizační norma, která se vyhodnocováním vzdělávacích aktivit zabývá, v bodě 5.2.3 uvádí, že „... nadřízení vedoucí provádí hodnocení efektivnosti školení provedeného v uplynulém období.“ Dle Směrnice managementu (2013, s. 12) je hodnocení pracovníků základním nástrojem k dosažení cílů, které si daná organizace stanovila. Zároveň se jedná o jednu ze základních činností, kterou má vedoucího střediska vykonávat.

V rámci strukturovaného rozhovoru s manažerem integrovaného systému byla tomuto pracovníkovi položena i otázka, jakým způsobem probíhá vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích aktivit, potažmo celého systému vzdělávání organizace XY. Na tuto mi bylo odpovězeno, že hodnocení provádějí přímo vedoucí pracovníci, kteří ho nikam dále nesdílejí. Na základě tohoto hodnocení by poté měli přinášet také návrhy na upravený plán vzdělávacích aktivit. Jak však už bylo uvedeno dříve, tak při plánování vzdělávacích aktivit od vedoucích pracovníků žádné návrhy a připomínky nepřicházejí. Jediným hodnocením vzdělávacích aktivit tak zůstává závěrečný test v případě přeškolení TH pracovníků případě školení odborných způsobilosti. Na druhou stranu v případě interních vzdělávacích aktivit, které se konají přímo za účelem ovládnutí nových technologií nebo specifické realizace zakázky, jsou jejich nabyté znalosti a dovednosti ověřeny okamžitě v praxi. Z tohoto důvodu jsem v rámci strukturovaného rozhovoru položila

otázku, jakým způsobem vyhodnocují vzdělávací aktivity také jednomu vedoucímu pracovníkovi. Jeho odpovědí bylo, že v jeho úseku jsou TH pracovníci vzdělávání pouze v rámci nutných (které vyžaduje zákon nebo norma) školení, a proto tato školení vnímají jen jako nutné zlo. Položená otázka však měla směřovat k vyhodnocování celého systému vzdělávání v organizaci, což jsem i manažerovi ještě jednou zopakovala a dovysvětlila. Cílem bylo dozvědět se, zda nějakým způsobem probíhá také vyhodnocování celého systému vzdělávání v organizaci. Na to se mi dostalo odpovědi, že vyhodnocení probíhá formou úspěšně zvládnutých školení odborné způsobilosti a prováděnými audity. V případě, že se u auditu některé z ISO norem projeví nějaký nedostatek, je zaznamenán do zápisu z průběhu auditu a následně je připravena vzdělávací aktivita, která má za cíl odstranění tohoto nedostatku. Z následujících odpovědí také vyplynulo, že systém vzdělávání, ani jednotlivé vzdělávací aktivity nejsou hodnoceny ani ze strany TH pracovníků.

Zároveň manažer integrovaného systému zmínil, že přesné vydefinování strategie společnosti a jejích vizí bylo v rámci restrukturalizace společnosti definováno až v loňském roce, proto nebylo ani hodnoceno, zda se podařilo za pomoci stávajícího systému vzdělávání dodržet vytyčenou strategii a vize organizace, kterými jsou především odbornost a být dobrým partnerem svým zákazníkům při realizaci zakázek.

Tento způsob přístupu se pak odráží na celém vzdělávání. Protože, jak uvádějí Belcourtová a Wright (1998), hodnocení vzdělávacích aktivit slouží jako pomocný ukazatel při jejich další identifikaci a plánování. Absence definice hodnocení a hodnotících kritérií v interních materiálech i z odpovědi manažera integrovaného systému mě vedla k tomu, že jsem vytvořila dotazníkové šetření mezi TH pracovníky za účelem zjištění vnímání nastavení vzdělávání v organizaci XY.

Podle manažera integrovaného systému není nastavení vzdělávacího systému pojato zcela ideálně a bude se nadále upravovat. Stávající hodnocení vzdělávacích akcí je dle něho v současné situaci velmi obtížné. V případě potřebných školení pro získání certifikací je vyhodnocení jednoduché formou získal / nezískal. V ostatních případech se hodnocení zaměřuje na reakce účastníků buď ihned po kurzu nebo ve velmi blízké budoucnosti. Všechna tato hodnocení byla prováděna primárně ze strany organizace XY, nikoliv se zaměřením na přínos vzdělávacích aktivit pro jednotlivé pracovníky.

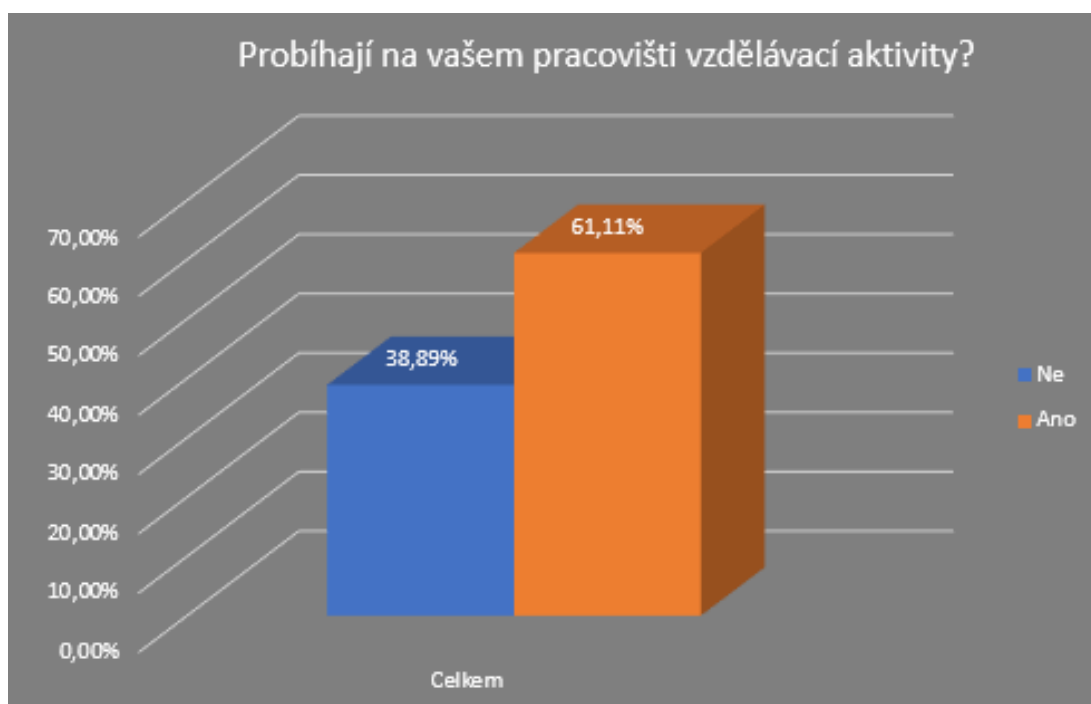
11 Vnímání systému vzdělávání TH pracovníky

Přesto, že by bylo možné systém vzdělávání vyhodnotit na základě analýzy interních dokumentů a provedených strukturovaných rozhovorů s odpovědnými pracovníky, rozhodla jsem se do práce doplnit také dotazníkové šetření, které zkoumalo vnímání vzdělávacího systému TH pracovníky organizace XY. V průběhu zpracování této diplomové práce jsem se potýkala s pandemickými opatřeními týkající se šíření nového typu koronaviru v České republice, což postihlo i organizaci XY. V původní verzi práce jsem chtěla zakomponovat strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků, manažerem integrovaného systému a vybranými členy vedení. Nastalá situace mi však výzkum výrazně ztížila. TH pracovníci neměli zkušenosti (a bohužel nedisponovali ani ochotou k tomuto řešení) s konáním video hovorů a rozhovor po telefonu mi odmítli poskytnout. Nakonec jsem byla ráda, že se mi podařilo uskutečnit alespoň 2 strukturované rozhovory a ostatním TH pracovníkům jsem zaslala dotazníkové šetření e-mailem.

Výsledky dotazníkového šetření

Kvantitativní dotazníkové šetření bylo realizováno metodou CAWI, konkrétně elektronický dotazník byl zaslán TH pracovníkům na jejich firemní e-mailové schránky. Celkově byl tímto způsobem dotazník zaslán na 45 e-mailových adres. Ke dni vyhodnocení bylo vyplněno 20 dotazníků, což činí míru zodpovězení 44,5 %. Zpětné reakce zaměstnanců byly v drtivé většině pozitivní. Převažoval vděk, že se o jejich pohled na věc někdo zajímal a z doručených reakcí se jednalo o první takové šetření za posledních několik desítek let. Jako nástroj pro sběr dat byl zvolen nástroj Google Forms, který se postaral o sběr dat i jejich sumarizaci. Samotné vyhodnocení shromážděných dat proběhlo v aplikaci Microsoft Excel za pomoci kontingenčních tabulek a z nich exportovaných grafů. Cílem dotazníkového šetření bylo nejen zjistit

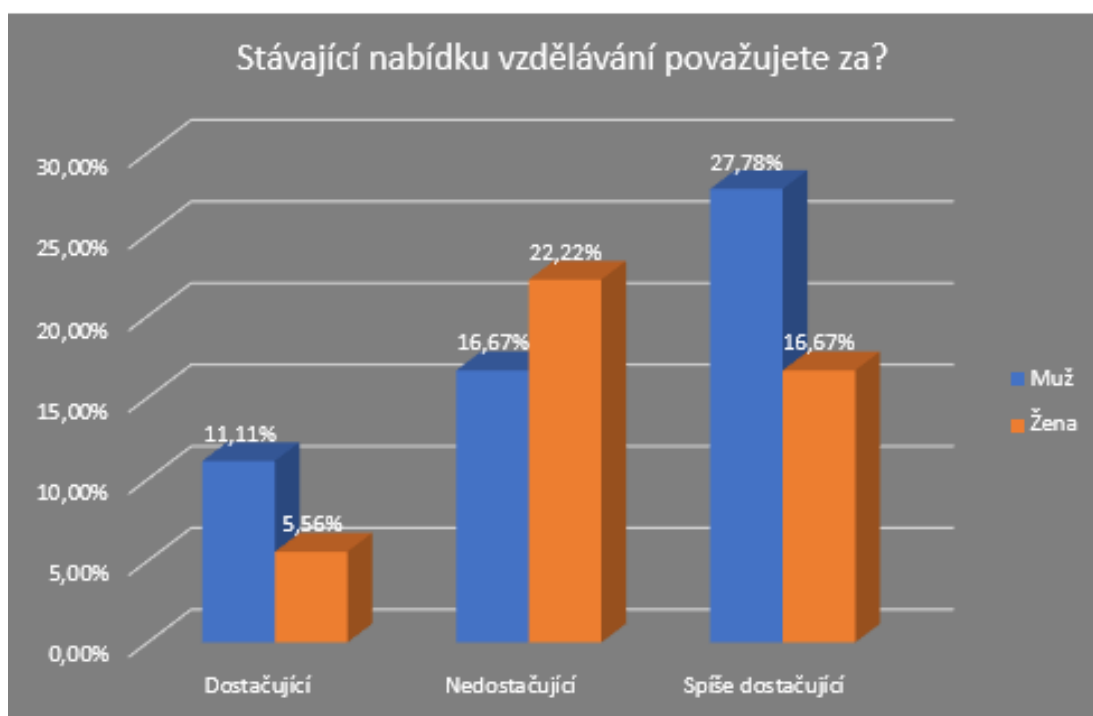
vnímání systému vzdělávání organizace XY, ale jeho vnímání rozdělit také dle jednotlivých úseků, případně demografických údajů.



Obrázek 7 Průběh vzdělávacích aktivit na pracovišti

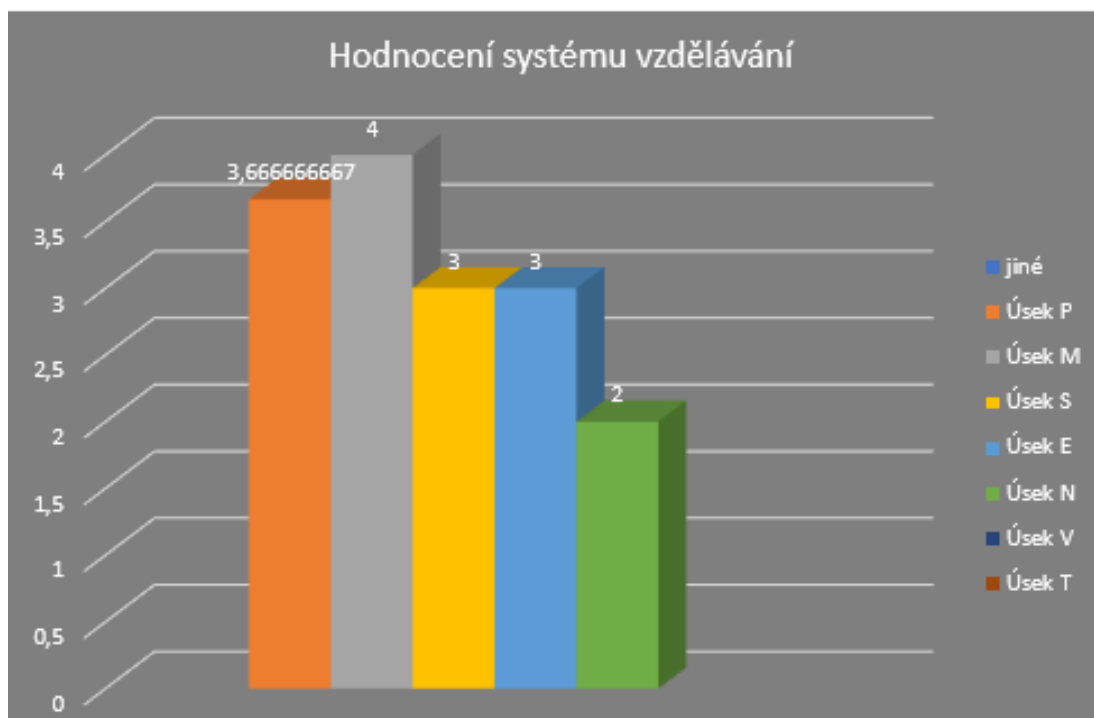
Z vyplněných odpovědí na Obrázku 7 vyplývá, že přes 38 % dotázaných uvedlo, že na jejich úseků neprobíhají žádné vzdělávací aktivity. S ohledem na povinné vzdělávací aktivity, kterých se musí TH pracovníci účastnit to může znamenat, že tito pracovníci nepovažují povinná školení v rámci norem

a zákonných nařízení za vzdělávací aktivitu. Z obrázku 8 vyplývá, že jen 17 % mužů a 22 % žen považuje stávající nabídku za nedostačující.



Obrázek 8 Hodnocení stávající nabídky vzdělávacích aktivit

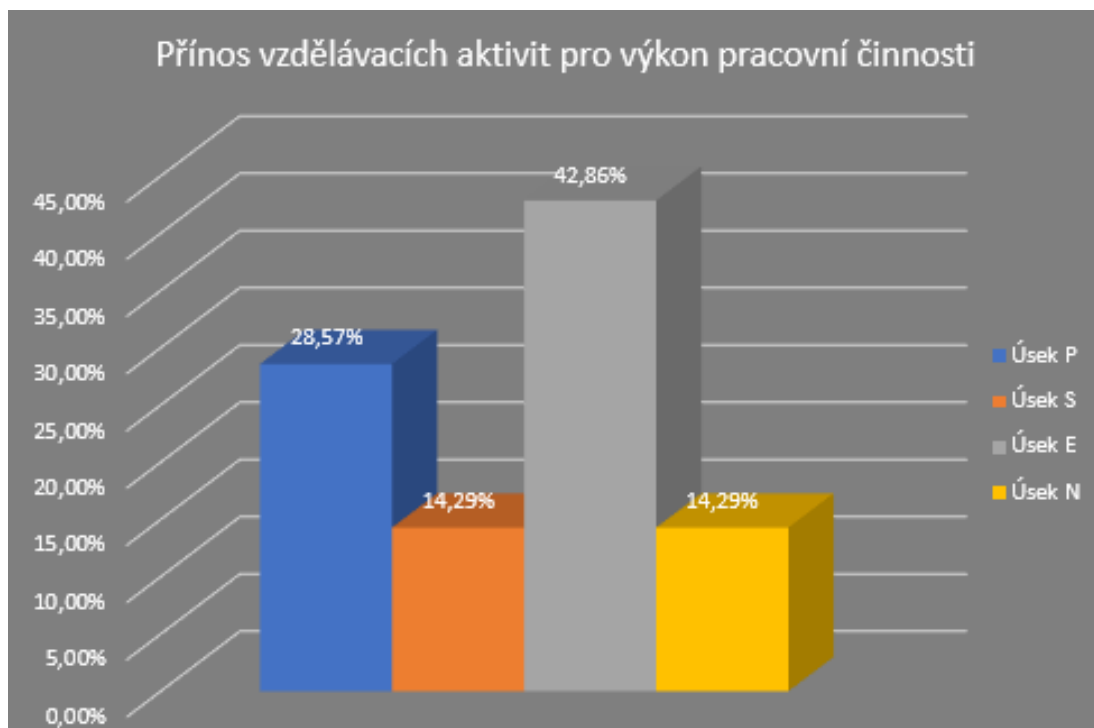
Na otázku, jak hodnotí systém vzdělávání v organizaci XY, mohli respondenti odpovídat škálou hodnocení 1-5, stejně jako ve škole. Z výsledků šetření vyplývá, že TH pracovníci vnímají systém vzdělávání horší známkou 3. Žádný z respondentů neuvedl, že hodnotu 1 nebo 5. Zároveň je možné sledovat odlišné vnímání mezi jednotlivými úseky organizace. Již v předchozích částech práce jsem popisovala, že jednotlivé vzdělávací aktivity jsou pro jednotlivá střediska připravovány samostatně dle jejich konkrétních potřeb. Na základě toho se může jejich četnost i kvalita lišit.



Obrázek 9 Hodnocení systému vzdělávání

Přes 60 % respondentů, kteří absolvovali některou ze vzdělávacích aktivit, je hodnotí jako přínosné. Jako nejvíce přínosné byla hodnocena školení o novinkách v DPH, zvýšení kvalifikace na provádění revizí speciálních přístrojů a zážitkový kurz první pomoci. Na obrázku 10 je vidět, že největší přínos měly vzdělávací aktivity pro Úsek E, který je dle manažera integrovaného systému ve vzdělávání neaktivnější. Vzhledem k velmi časté aktualizaci platné legislativy je podle něho nutné provádět vzdělávací aktivity opakovaně a plánovaně. Zároveň jsou tyto vzdělávací aktivity i pravidelně hodnoceny a na základě hodnocení získaných znalostí a dovedností a také vhodnosti tématu pro výkon jejich činnosti jsou jednotlivé vzdělávací aktivity zaplánovány i dalším TH pracovníkům daného úseku. Vzhledem na odbornost, kterou je nutné v tomto oboru udržovat, jsou všechny vzdělávací aktivity realizovány externími společnostmi. Na vybrané, často velmi drahé vzdělávací aktivity jsou pak vysláni pouze vybraní TH pracovníci, kteří tyto znalosti nejlépe zúročí a tito pak formou workshopu předávají informace i na

zbylé kolegy v daném úseku. V případě negativního hodnocení takových vzdělávacích aktivit jsou dle vyjádření manažera integrovaného voleny jiné externí organizace.



Obrázek 10 Přínos vzdělávacích aktivit pro pracovní činnost

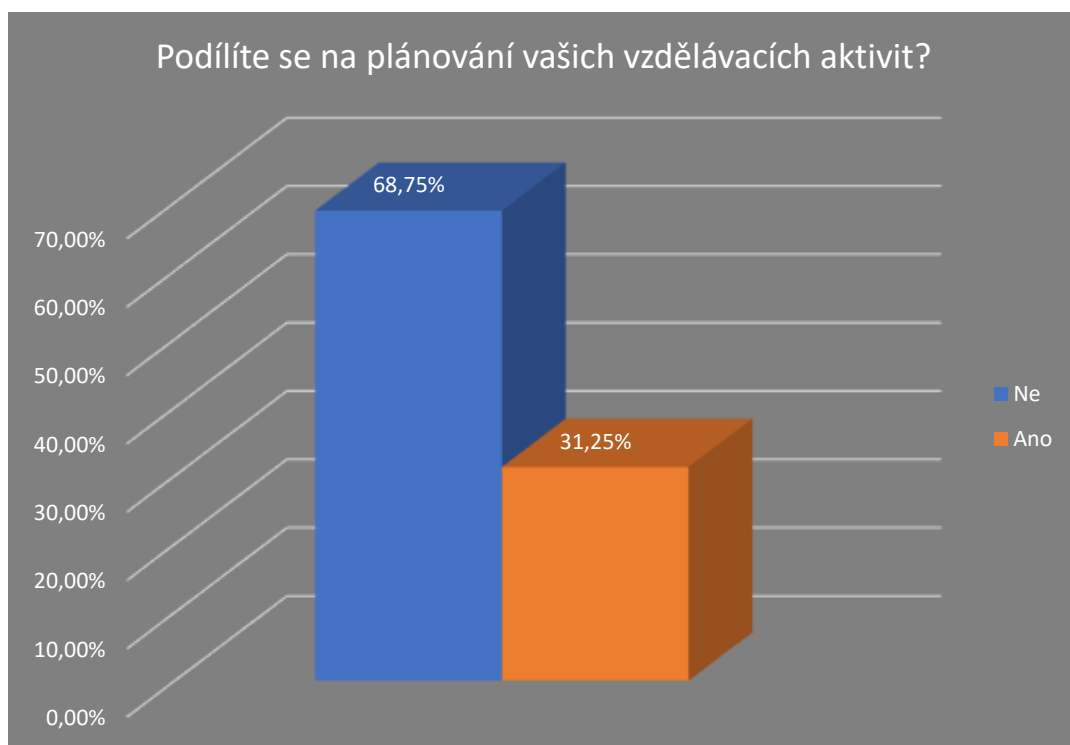
V dalších otázkách jsem se zaměřila na fázi plánování. Zajímalo mě především, zda probíhá seznámení TH pracovníků se vzdělávacím plánem. Z dat na obrázku 11 je zřejmé, že 4/5 dotázaných respondentů ještě průběhu března neví, jaký je jejich plán vzdělávacích aktivit na rok 2021. Z organizační normy vyplývá, že by měl být plán vzdělávání připraven v listopadu předchozího roku. Z rozhovoru s manažerem integrovaného systému jsem se dozvěděla, že schválený vzdělávací plán bývá v průběhu měsíce ledna daného roku. To znamená, že ačkoliv je plán vzdělávacích aktivit již schválen, TH pracovníci s ním nejsou seznámeni. Ti dotázaní, kteří znají své vzdělávací

aktivity pro letošní rok, si dokázali vybavit pouze povinná školení, která absolvují v pravidelných intervalech každý rok.



Obrázek 11 Znáte již plán vzdělávacích aktivit na rok 2021?

Podle dat z obrázku 12 téměř 69 % dotazovaných se doposud nepodílelo na plánování a připomínkování jejich vzdělávacích aktivit. Na základě těchto získaných dat, připomínek a přínosných návrhů vzdělávacích aktivit z předchozích otázek, bude toto obsaženo v závěrečné zprávě, která bude předložena vedení společnosti. Spousta z připomínek byla určitě podnětná a není v silách personalistky, aby tyto odborné dovednosti dokázala zaplánovat. Částečné závěry z této práce budou také předloženy vedoucím jednotlivých středisek, aby mohl být naplánován další postup a východisko z této nepříznivé situace.



Obrázek 12 Podílíte se na plánování vašich vzdělávacích aktivit?

12 Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky a hypotézu

V metodologické části práce jsem si definovala výzkumné otázky a hypotézu. Předchozí kapitoly jsem koncipovala tak, aby směřovaly k naplnění cíle práce, zodpovězení výzkumných otázek a potvrzení, nebo vyvrácení hypotézy.

HVO: Jakou podobu má systém vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY?

Podoba systému vzdělávání je pevně zakotvena v interních dokumentech organizace XY, především pak v organizační formě. Dle analýzy dokumentů a zjištěných informací jsem zjistila, že se jeho plnění neshoduje s předepsanými instrukcemi. Abych mohla tuto HVO zodpovědět, vydefinovala jsem se podpůrné dílčí otázky.

DVO1: Jak je nastavena strategie vzdělávání v organizaci XY?

Strategie vzdělávání organizace odpovídá nastavené strategii, hodnotám a vizím firmy. Při stanovování systému vzdělávání je dbáno především na splnění zákonných norem, které jsou pro jednotlivé činnosti vyžadovány. Dále jsou vzdělávací aktivity TH pracovníků plánovány tak, aby organizace byla konkurenceschopnou, byla schopna reagovat na inovace ve specifickém oboru a byla tak svým zákazníkům silným partnerem.

DVO2: Jak probíhá identifikace a analýza vzdělávacích potřeb TH pracovníků v organizaci XY?

Identifikace a analýza potřeb probíhá především na základě auditovaných certifikátů. Dále jsou od vedoucích pracovníků zjišťovány informace k aktuálním a budoucím zakázkám a jejich náležitostem, aby bylo možné dle potřeby identifikovat nové vzdělávací potřeby.

DVO3: Jakým způsobem probíhá plánování vzdělávacích aktivit v organizaci XY?

Plánování vzdělávacích aktivit má na starosti manažer integrovaného systému spolu s vedoucími pracovníky a personalistkou. Tento plán je schvalován managementem organizace a slouží jako podklad pro realizaci vzdělávacích aktivit. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v rozporu s interní směrnicí jsou TH pracovníci s tímto plánem jen zřídka seznamováni.

DVO4: Jak probíhá realizace vzdělávacích aktivit v organizaci XY?

Realizace probíhá ve 3 fázích. Z analýzy dokumentů a rozhovorů s vedoucím pracovníkem a manažerem integrovaného systému bylo zjištěno, že jsou nedostatky především s přípravou interních lektorů, kteří nemají své vzdělávací aktivity řádně naplánované a připravené. V případě lepší přípravy těchto vzdělávacích aktivit by mohlo dojít k jejich zkvalitnění.

DVO5: Jak probíhá vyhodnocování vzdělávacího systému

S ohledem na reorganizaci v minulém roce ještě nedošlo k vyhodnocení vzdělávacího plánu. Současný stav je zaměřen pouze na vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích aktivit v rámci odborné způsobilosti a dále pak na audit získaných certifikací.

Na základě teoretických východisek byla zvolena také hypotéza:

- Organizace XY má nastaven systém pro vzdělávání TH pracovníků.

Analýzou dokumentů, provedených strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření jsem si stanovenou hypotézu potvrdila. Přesto, že tento systém vykazuje několik nedostatků, je zakotven v interních dokumentech, potřeby vzdělávání jsou pravidelně identifikovány, plánovány a realizovány. Největší jeho slabinu vnímám v rámci vyhodnocování, což by mohlo vést k lepší identifikaci vzdělávacích potřeb v dalším období.

Jak je patrné z analýzy interních dokumentů i strukturovaného rozhovoru s manažerem integrovaného systému, tak organizace XY vychází z historicky

definovaného vzdělávacího systému, ve kterém jsou přípustné pouze drobné změny. Zároveň organizace nemá zájem o rozšiřování znalostí svých pracovníků a zvyšování jejich profesní způsobilosti. Z tohoto pohledu se velmi často uchyluje pouze k nejnutnějšímu legislativnímu minimu, které je v rámci vykonávaných činností požadováno. Ačkoliv v interní směrnici existuje několik bodů, které se problematice vzdělávacích aktivit věnují, nejsou tyto v praxi realizovány. Hodnotící pohovory v podstatě neprobíhají, takže je velmi obtížné identifikovat vzdělávací potřeby jednotlivých úseků.

Diskuze

V této části práce se zabývám přínosy, a také limity diplomové práce a provedeného výzkumu ve výrobní organizaci XY.

V rámci teoretické části práce jsem našla dostatečný počet autorů, kteří se ve svých odborných zdrojích profesnímu vzdělávání věnují. To mi umožnilo se v této problematice dostatečně zorientovat a zpracovat teoretická východiska této diplomové práce.

Nepřeberné množství různorodých odborných zdrojů bylo výhodou nejen v teoretické části práce, ale také v rámci popisu případové studie v empirické části práce. Ačkoliv se v řízení lidských zdrojů a oblasti personální práce pohybuji již několik let, systémem vzdělávání pracovníků jsem se podrobně nezabývala, ačkoliv v tomto směru poskytuji součinnost při jeho tvorbě.

Další výhodou, ale i nevýhodou při zpracovávání případové studie byla moje vlastní znalost prostředí a procesů v organizaci XY, ve které pracuji na pozici personalistky a kde jsem prováděla svou výzkumnou činnost. Jako nevýhodu tuto část uvádím z důvodu, že jsem se musela, v rámci sebereflexe, eliminovat do stavu udržení empatické neutrality a přehlížet potlačení nesystematických vlivů, jak je zmiňuje Miovský (2006, s 206-207). Ne vždy se mi to však dařilo. S odstupným přihlédnutím k danému tématu a specifikám výrobní organizace XY hodnotím zvolenou metodu případové studie jako vhodnou.

Cílem této diplomové práce bylo popsat a analyzovat, jakým způsobem probíhá systém vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY. Sběr těchto dat probíhal od poloviny roku 2020 až do března roku 2021. Po celou dobu platila v organizaci XY přísná protiepidemická opatření související s přenosem nového typu koronaviru. Tato skutečnost měla samozřejmě negativní vliv nejen na sběr dat, ale i na plánování výzkumu a realizaci strukturovaných rozhovorů. Popisovaná opatření vnímám jako limity své diplomové práce.

Všechny limity, které vnímám, jakožto zkomplikování realizace celé diplomové práce, či výzkumné části, popisuje v kapitole 5. Většina TH pracovníků přešla na práci z domova a neměla tak přístup k potřebným dokumentům a zároveň nebyla ochotna mi poskytovat informace telefonicky. Organizace XY je výrazně založena na tradičních hodnotách a osobní styk je preferovanou formou komunikace. Z toho vyplývala i nedostatečná technická připravenost jednotlivých TH pracovníků, kteří nemohli nebo nechtěli realizovat videohovory. V počátku roku 2021 však byla uvolněna interní opatření, která byla stanovena Směrnicí (Směrnice-koronavirus 01) a bylo mi umožněno se s klíčovými lidmi setkat a získat potřebné informace. Což mě však limitovalo a vyvíjelo časový nátlak na zpracování práce.

Mezi hlavní přínosy své práce považuji to, že se TH pracovníci začali o tuto problematiku více zajímat a řešit ji. I z rozhovorů s manažerem integrovaného systému vyplynulo, že naše vzájemná spolupráce by měla mnohem více provázaná. Zároveň si uvědomil potřeby hodnocení jednotlivých aktivit a drobné úpravy interních směrnic.

Výsledkem analýzy a popisu vzdělávání je, že systém vzdělávání v organizaci XY nese prvky systematického vzdělávání, ale má ještě mnoho příležitosti ke zlepšení. Tento systém by se dal na stupnici podle Hroníka (2007, s. 117) zařadit na stupnici mezi 2. a 3. krok. Přičemž ve 3. kroku se jedná o komplexní vzdělávací a rozvojový program.

Závěr

Předložená magisterská diplomová práce se zabývala analýzou vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY. Cílem této práce bylo, na základě teoretických východisek, popsat a zanalyzovat stávající systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY.

Základním východiskem a podkladem pro analytickou část práce je část teoretická, ve které byly ukotveny terminologické pojmy, které byly nezbytné pro vypracování této práce. Konkrétně se jednalo především o oblast profesního vzdělávání zaměstnanců, dále pak strategický a systematický přístup v profesním vzdělávání.

V empirické části práce jsem nejprve představila analyzovanou organizaci XY včetně popisu jednotlivých úseků a typů pracovníků. Dále jsem popsala stávající systém vzdělávání v této organizaci a provedla dotazníkové šetření mezi TH pracovníky.

Na základě provedené analýzy, dotazníkového šetření a zodpovězení výzkumných otázek se podařilo splnit hlavní cíl práce, kterým byl právě popis a analýza vzdělávacího systému organizace XY. Na základě těchto provedených analýz a šetření je možné konstatovat, že stávající systém vzdělávání je nedostačující pro budoucí konkurenceschopnost organizace, kdy bude nutné provést v rámci modernizace technologií spoustu inovací a s tím i související do vzdělání zodpovědných pracovníků. S ohledem na poměrně vysoký průměrný věk klíčových TH pracovníků a to, že bude nutné několik TH pracovníků v následujících 5 letech nahradit z důvodu jejich penzijního věku, bude nutné o to více systematické vzdělávání TH pracovníků řešit.

Za tímto účelem bude tato práce poskytnuta managementu společnosti a formou konzultací budou vzneseny návrhy pro alespoň základní zavedení systematického vzdělávání TH pracovníků.

S tím souvisí i změna ve struktuře společnosti, kdy je nezbytné delegování některých činností personalistky na jiné pracovníky nebo náborem nového pracovníka za účelem toho, aby bylo možné připomínky z této diplomové práce implementovat a dohlížet na vedení systematického vzdělávání TH pracovníků. Nicméně, k tomuto kroku je nejprve nutné pozměnit vnímání pozice personalistky z pohledu vedení organizace XY.

Seznam zdrojů

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. 2. vydání. Praha: Grada.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání (přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.
3. Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing
4. Barták, J. (2008). *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství.
5. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada Publishing.
6. Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení: [art marketing v praxi]* (2. rozš. vyd). Management Press.
7. Creswel, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. London: Sage.
8. Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. nezměněné vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.
9. Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha
10. Evropský soudní dvůr. (1991). *Rozsudek Evropského soudního dvora C-41/90 ve věci Klaus Höfner et Fritz Elser v. Macrotron*. ECR I-1979.
11. Eysenck, M. W., & Keane, M. T. (2008). *Kognitivní psychologie: [art marketing v praxi]* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Academia.
12. Gavora, P., & Nový, I. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu: [art marketing v praxi]* (2. rozš. vyd). Paido.
13. Hendl, J. (1997). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Karolinum.

14. Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Portál.
15. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing.
16. Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Grada.
17. Kazík, P. (2017). *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Grada.
18. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozšířené vydání). Management Press.
19. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
20. Kucharčíková, A., Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha.
21. Ministerstvo zdravotnictví České republiky. (2020). *Pro zaměstnance a zaměstnavatele*. Retrieved April 19, 2021, from <https://koronavirus.mzcr.cz/informace-pro-zamestnance-a-zamestnavatele/>
22. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
23. Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Academia.
24. Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.

25. Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada
26. Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Grada.
27. Stake, Robert E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 0-8039-5767-X.
28. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Grada.
29. Švaříček, R., & Šedová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (Vyd. 2). Portál.
30. Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Grada.
31. Urban, J. (2004). *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. ASPI.
32. Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.
33. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada.
34. Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
35. World Health Organization. (2020). *What is COVID-19?* (online). (cit. 23.12.2020) Dostupné z <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

36. Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. 5. vyd. Svazek
Applied social research methods series. Los Angeles: Sage, ISBN 978-1-
4129-6099-1.

Interní zdroje organizace XY

37. Organizace XY. (2021). *Soupis pracovníků*. Export z personálního systému.
38. Organizace XY. (2020). *Směrnice management zdrojů ON – 06/2017*.
39. Organizace XY. (2020). *Kolektivní smlouva (2021-2024)*.
40. Organizace XY. (2013). *Směrnice Personálního managementu SM 3*.
41. Organizace XY. (2012). *Směrnice organizační OS 01/2012*.
42. Organizace XY. (2020). *Směrnice Koronavirus 01*.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma organizačního rozdělení	12
Obrázek 2 Úrovně strategie	15
Obrázek 3 Systematický přístup ke vzdělávání podle Armstronga	18
Obrázek 4 Potřeby vzdělávání	20
Obrázek 5 Přehled pravidelných lhůt školení odborné způsobilosti	55
Obrázek 6 Vzdělávací plán na rok 2021	64
Obrázek 7 Průběh vzdělávacích aktivit na pracovišti	75
Obrázek 8 Hodnocení stávající nabídky vzdělávacích aktivit	76
Obrázek 9 Hodnocení systému vzdělávání	77
Obrázek 10 Přínos vzdělávacích aktivit pro pracovní činnost	78
Obrázek 11 Znáte již plán vzdělávacích aktivit na rok 2021?	79
Obrázek 12 Podílíte se na plánování vašich vzdělávacích aktivit?	80

Příloha č. 1: Scénář ke strukturovanému rozhovoru s vedoucím pracovníkem a manažerem integrovaného systému

- Tazatel požádá tázaného o udělení souhlasu s tím, že je rozhovor pro účely diplomové práce nahrávaný a objasní tázanému, jakým způsobem bude celý rozhovor probíhat, také ho seznámí s faktem, že celá práce je anonymizována a že ani jeho jméno v konkrétní spojitosti v diplomové práci nezazní.
- Jedná se o návrh otázek, které mohou být dle potřeby tazatele upravovány – v závislosti na vývinu rozhovoru.
- Vzhledem k šíření onemocnění COVID-19 jsou dodržována všechna platná nařízení, která se týkají prevence přenosu mezi osobami.

1. Jaká je vaše pracovní pozice ve zkoumané organizaci XY a jak dlouho na této pozici pracujete?

2. Jakou roli zastáváte v systému vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY?

3. Jak je nastavena současná strategie, ze které vychází vzdělávání v organizaci?

4. Jaký je současný systém vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY? Znáte jeho podobu?

5. Aktuálně již existuje plán školení na rok 2021. Seznámil jste s tímto plánem jednotlivé TH pracovníky, kterých se plán týká a spadají pod vaše vedení?

6. Jaký je váš plán vzdělávání, v rámci organizace XY? Znáte jeho podobu pro letošní rok?

7. Jakým způsobem se vedoucí pracovníci zapojují do tvorby vzdělávacího plánu pro své TH pracovníky v rámci jednotlivých úseků organizace?

8. Jakým způsobem se podílíte, či ovlivňujete systém vzdělávání TH pracovníků v organizaci XY? Popište, prosím, vaše konkrétní činnosti, zásahy, přínos.
9. Jak vnímáte provázanost, mezi realizací vzdělávání a informovaností TH pracovníků, kterých se vzdělávací aktivita týká?
10. Jakým způsobem se zapojují vedoucí pracovníci konkrétních úseků do identifikace vzdělávacích potřeb svých pracovníků?
11. Jakým způsobem nejčastěji probíhá realizace vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v rámci plánu vzdělávání TH pracovníků organizace XY?
12. Jakými směrnici organizace disponuje? Můžete je popsat?
13. Pro koho jsou určena školení bezpečnosti práce, požární ochrany? Na základě, čeho byla určena periodicitu těchto povinných školení?
14. Na základě jakého podnětu u TH pracovníků probíhají specifická školení, např. školení VZV?
15. Jakým způsobem probíhá v organizaci zaškolování a adaptace nově přijatých pracovníků? Jak je organizace doškoluje, či případně přeškoluje?
16. Jakou podobu a obsah mají certifikace ISO? K čemu plnění těchto norem slouží? Jaké výhody organizaci poskytují? Můžete mi popsat celé fungování a princip?
17. Jak probíhá vyhodnocování toho, zda je současný systém vzdělávání vhodně nastaven?
18. Máte k tomuto tématu nějaké další poznatky, připomínky, fakta?

- Tazatel poděkuje tázanému za rozhovor a věnovaný čas.

Příloha č. 2: Vzorový dotazník

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Hezký den vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovoľte mi, abych vás poprosila o součinnost při zpracování dotazníku, týkajícího se vzdělávání v naší společnosti. Dotazník slouží pro mou diplomovou práci, ve které se zabývám vzděláváním zaměstnanců ve firmách.

Čílem dotazníku je zjistit, jak jste spokojeni se vzděláváním u nás ve firmě a zda vám něco chybí, nebo byste ho nějak pozměnili. Na základě vašich odpovědí vypracuji NEVEREJNOU hodnotící zprávu, kde budou vaše požadavky a náměty zaneseny.

Ráda bych vás také ujistila, že veškeré odpovědi jsou anonymní a jakékoliv vaše odpovědi nebudou vůči vám nijak zohledněny, ani zveřejněny.

Ještě jednou mnohokrát děkuji za váš čas, vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více, než 10 minut.

Markéta Skoupilíková

*Required

1. Jsou na Vašem pracovišti organizovány vzdělávací aktivity (školení)? *

Mark only one oval.

- ☐ Ano *Skip to question 4*
☐ Ne *Skip to question 3*

2. Stávající nabídka vzdělávání považujete za: *

Mark only one oval.

- ☐ Naprosto dostačující
☐ Dostačující
☐ Spíše dostačující
☐ Nedostačující

Možnosti vzdělávání na pracovišti

3. Uvítali byste možnost vzdělávání na Vašem pracovišti? *

Mark only one oval.

- ☐ Ano Skip to question 12
☐ Ne Skip to question 20

Hodnocení
stávajícího
vzdělávání

Prosím, vyjádřete se z vašeho pohledu ke stávajícímu systému a stavu vzdělávání v naší společnosti.

4. Jak byste celkově ohodnotil/a systém vzdělávání v naší společnosti? (Známkování jako ve škole: 1 – nejlepší až 5 – nejhorší) *

Mark only one oval.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| Nejlepší | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Nejhorší |

5. Byly všechny vzdělávací aktivity (školení, povinná školení aj.), které jste absolvoval/a za posledních 12 měsíců přínosné? *

Mark only one oval.

- ☐ Ano Skip to question 8
☐ Ne

6. Které byly přínosné pro Vaši práci? Napište prosím i důvod. *

**Užitečnost
vzdělávání**

Zde je prostor pro zhodnocení užitečnosti/neužitečnosti určitých školení probíhajících v naší společnosti.

7. Které nebyly přínosné pro Vaši práci? Napište prosím důvod. *

Kategorie vzdělávání

8. Které oblasti vzdělávání považujete z vašeho pohledu za přínosné: (max. 3 možnosti) *

Tick all that apply.

- ☐ Povinná školení (BOZP, vstupní vzdělávání, vstupní vzdělávání následné atd.)
- ☐ Manažerské vzdělávání
- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Zahraniční vzdělávací aktivity
- ☐ Vzdělávání v oblasti legislativy (účetnictví, personalistika, právo, atd.)
- ☐ Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky (MS Office, grafické programy, odborné programy)
- ☐ Osobnostní vzdělávání (Motivace, vyjednávání, zvládání stresu, time management, IT školení)
- ☐ Technická školení z oboru stavebnictví

"OS 1475-3"

9. Uved'te alespoň 3 konkrétní vzdělávací aktivity (školení), které jste neabsolvoval/a, a pomohly by Vám ke zvýšení Vaší pracovní výkonnosti, či efektivnosti? (Např. Jednou z vašich činností v práci je tvorba reportů a tabulek v Excelu. Sice Excel ovládáte, ale víte, že po školení by vaše práce s Excelem byla efektivnější, jistější a třeba i rychlejší.) *

10. Víte, jaké vzdělávací aktivity (školení, povinná školení, zkoušky) vás čekají v roce 2021? *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Ne Skip to question 12

Povinné
vzdělávací
aktivity

Jedná se o školení nutná k výkonu vaší práce, tzn. periodická školení, školení ověřující vaši pracovní způsobilost aj.

11. Jaké vzdělávací aktivity (školení, povinná školení, zkoušky) tedy musíte v roce 2021 absolvovat? Prosím, zde je vypište. *

Znalosti
pro výkon
práce

To jsou takové znalosti, bez kterých se neobejdete na vaší pracovní pozici. Tyto znalosti je možné zvyšovat, či prohlubovat, nebo aktualizovat.

12. Pociťujete potřebu doplnit určité znalosti, které jsou nezbytné pro výkon Vaší práce? *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Ne Skip to question 14

Znalosti

Pro výkon vaší pozice potřebujete znalosti. Tyto znalosti je možné rozšiřovat, aktualizovat, nebo vám plně mohou dostačovat.

13. Napište prosím, jaké znalosti potřebujete doplnit.

Zlepšení činnosti

14. Víte o konkrétních činnostech Vaší práce, ve kterých byste se mohl/a zlepšit a vzdělávací kurz/školení by vám pomohl/a? *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Ne

15. Podělíte se nyní svými názory a sdělením svých vzdělávacích potřeb na vašem plánu vzdělávání? *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Ne

16. Využíváte nějakých vzdělávacích aktivit (volně dostupná školení, přednášky, konference, webináře, studium vysoké školy aj.) ve Vašem volném čase? *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Ne Skip to question 18

Vzdělávací
aktivity ve
volném
čase

Zde, prosím, popište o jaký druh, či téma vzdělávací aktivity se jedná. Může se jednat o přednášku, webinář, školení z oboru vaší pracovní činnosti, avšak tato "akce" není pořádána zaměstnavatelem.

17. Uveďte prosím jaké:

Bariéry ve
vzdělávání

Může se jednat o nedostatek Vašeho času, nebo nedostatečnou motivaci. To, že nemáte důvod, či chuť se dále vzdělávat.

18. Máte nějaké bariéry, které zamezují Vašemu vzdělávání a rozvoji na pracovišti? *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Ne Skip to question 20

Bariéry ve vzdělávání

19. Uved'te, jaké máte bariéry. Vyberte 3 hlavní. *

Tick all that apply.

- ☐ Nedostatek času
- ☐ Nejsem dostatečně motivován/a
- ☐ Nemám možnost se dále vzdělávat (zaměstnavatel mi to neumožňuje)
- ☐ Zdravotní omezení
- ☐ Strach z neúspěchu
- ☐ Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit
- ☐ Nemám zájem se dále vzdělávat
- ☐ Nepotřebuji se dále vzdělávat (jsem dostatečně kompetentní pro výkon své práce)

Other: ☐ _____

Demografické
údaje

A nyní už jen pár údajů pro možnost segmentace a interpretace
výsledků.

20. Jaké je Vaše pohlaví? *

Mark only one oval.

- ☐ Žena
- ☐ Muž
- ☐ Other: _____

21. Jaký je váš věk? *

Mark only one oval.

- ☐ 18 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 – 60 let
- ☐ 61 – a více.

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Mark only one oval.

- ☐ Základní
- ☐ středoškolské (maturita)
- ☐ vyšší odborné (DIS.)
- ☐ vysokoškolské (Bc., Ing., Mgr., ...)
- ☐ jiné/uveďte jaké:

23. Na jakém oddělení pracujete? *

Mark only one oval.

- ☐ Příprava
- ☐ Ekonomický úsek
- ☐ Management
- ☐ Stavbyvedoucí
- ☐ Mistr výroby
- ☐ Vedoucí střediska
- ☐ Other: _____

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms