

Role digitálních technologií ve vzdělávání zaměstnanců zdravotnické záchranné služby

Bc. Hana Polešáková

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana Polešáková, DiS.**
Osobní číslo: **H14937**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Role digitálních technologií ve vzdělávání zaměstnanců zdravotnické záchranné služby**

Zásady pro vypracování:

Vymezení teorie a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání a digitálních technologií aplikovaných ve vzdělávání zaměstnanců.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvalitativního výzkumu formou zakotvené teorie.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Tylor STEPHEN. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2914-5.

CROSS, John A a Lance DUBLIN. Implementing e-learning. Alexandria, VA: ASTD, 2002. ISBN 1562863339.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2. vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-4806-1.

ŠVARÍČEK, Roman, Klára ŠEĐOVÁ a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. 2. vydání. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Tomáš Karger, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 28. listopadu 2017


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 15. 2. 2018

.....
Petr

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se podrobně zabývá problematikou firemního vzdělávání a uplatněním digitálních technologií v procesu vzdělávání zaměstnanců. Cílem práce je určení potenciálu digitálních technologií ve vzdělávacím systému vybrané organizace, tj. Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje. Teoretická část bakalářské práce vymezuje firemní vzdělávání jako jednu z hlavních strategií řízení lidských zdrojů. Věnuje se zároveň didaktickým prostředkům a digitálním technologiím, jež jsou v současnosti v rámci realizace firemního vzdělávání uplatňovány. Praktická část práce vychází z kvalitativního výzkumu a zahrnuje analýzu stávajícího vzdělávacího systému se zřetelem na možné využití digitálních technologií. Na základě výstupu z analýzy je identifikován potenciál digitálních technologií pro vybraný systém vzdělávání a zpracováno doporučení do praxe.

Klíčová slova: firemní vzdělávání, vzdělávání dospělých, řízení lidských zdrojů, lidský potenciál, digitální technologie, didaktické prostředky

ABSTRACT

The thesis deals with corporate education and application of digital technologies in educational process of employees. The main goal is to determine the role of digital technologies in an educational system of Emergency Medical Service in Zlin. The theoretical part of study defines a corporate education as one of the most important human resource management strategies and pays also attention to didactic means and digital technologies, which are nowadays applied in corporate education. The empirical part is based on a qualitative research and includes an analysis of a present educational system with regard to a potential application of digital technologies. On the basis of analytic outputs we identify a potential of digital technologies in selected educational system and elaborate a practise recommendation.

Keywords: corporate education, adult education, human resource management, human potential, digital technologies, didactic means

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala především vedoucímu práce Mgr. Tomášovi Kargerovi, Ph.D. za jeho vstřícný a trpělivý přístup, podnětné připomínky a odborné vedení. Děkuji zároveň všem participantům, kte

ří se mnou ochotně a aktivně spolupracovali při výzkumném šetření. Velké poděkování patří v neposlední řadě také mojí rodině, která mě v průběhu studia podporovala a poskytla mi potřebné zázemí.

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

Jan Amos Komenský

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.1 LIDSKÝ POTENCIÁL.....	13
1.2 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
1.3 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
2 DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	19
2.1 MATERIÁLNĚ-DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY	19
2.2 ORGANIZAČNÍ FORMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ (NEMATERIÁLNÍ DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY).....	21
2.3 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ (NEMATERIÁLNÍ DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY).....	24
3 DIGITÁLNÍ TECHNOLOGIE VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	26
3.1 E-LEARNING A VYBRANÉ NÁSTROJE DIGITÁLNÍCH TECHNOLOGIÍ VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	27
3.1.1 Definice e-learningu	28
3.1.2 Online systémy pro podporu vzdělávání	29
3.1.3 Nástroje podporující prezentaci obsahu vzdělávání, spolupráci a komunikaci	33
3.2 POTENCIÁL E-LEARNINGU VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI	40
4.1 ZZS ZK A SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	40
5 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO PŘÍSTUPU	42
5.1 PŘEDMĚT A CÍL VÝZKUMU	42
5.2 VYBRANÁ VÝZKUMNÁ METODA	42
5.3 VÝZKUMNÝ VZOREK	43
5.4 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	43
5.5 ANALÝZA DOKUMENTŮ	44
6 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU ZZS ZK SE ZŘETELEM NA VYUŽITÍ MODERNÍCH TECHNOLOGIÍ	45
6.1 ANALYTICKÝ PŘÍBĚH.....	45
7 DISKUZE	67
ZÁVĚR A DOPORUČENÍ DO PRAXE	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
SEZNAM OBRÁZKŮ	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Současná „znalostní společnost“ postavila své základy na koncepci celoživotního učení. Předpokladem životního úspěchu, uplatnění a prosperity se staly znalost, vědění a dostupné informace. Na zásadní význam informace poukázal již z počátku druhé poloviny 20. století zakladatel moderního managementu Peter Ferdinand Drucker, který označil kvalitní, přesnou a včasnou informaci za stěžejní nástroj manažera v procesu dosahování strategických cílů podniku. V důsledku těchto poznatků dochází k převratným změnám ve způsobu řízení podniků, které se začaly orientovat na informační podnikové systémy a vzdělávání zaměstnanců.

Rozvoj znalostní společnosti ovlivnil zásadním způsobem objev digitálních technologií. Tento fenomén způsobil bez nadsázky revoluci ve všech oblastech lidského života a přinesl zároveň zcela nový přístup ke vzdělávání. Velkých změn doznala nejen forma vzdělávání, výukové metody, ale také materiální didaktické prostředky. Digitální technologie umožnily veřejnosti neomezený přístup k novým poznatkům a informacím. Vzdělávání se stalo otevřeným – pro kohokoliv, kdykoliv a kdekoliv. Těchto nových možností využily ve svůj prospěch také společnosti, které se rozhodly budovat a rozvíjet lidský kapitál.

Bakalářská práce na téma „Role digitálních technologií ve vzdělávání zaměstnanců zdravotnické záchranné služby“ se soustřeďuje na problematiku uplatnění digitálních technologií v oblasti firemního vzdělávání. Hlavním cílem je určit význam a potenciál digitálních technologií ve vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace, tj. Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje (dále jen ZZS ZK).

Výběr zkoumaného subjektu nebyl náhodný. Jako dlouholetý zaměstnanec jsem měla možnost důkladně poznat chod organizace i její vzdělávací systém, ve kterém jsem figurovala jako účastník, ale také organizátor a realizátor vzdělávacích akcí. Na základě těchto zkušeností jsem začala vnímat potřebu zapojit do vzdělávání zaměstnanců ve větší míře nové trendy a technologie, jež by umožnily organizaci v této oblasti další pokrok.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do tří částí. První kapitola vymezuje firemní vzdělávání jako jednu z hlavních strategií řízení lidských zdrojů. Zdůrazňuje význam lidského potenciálu a ve stručnosti popisuje systém vzdělávání zaměstnanců. Druhá kapitola teoretické části se zabývá současnými a nejčastěji uplatňovanými didaktickými prostředky, zvláštní pozornost je pak soustředěna především na formy a metody vzdělávání

pracovníků. Závěrečná kapitola se podrobně zaměřuje na moderní digitální technologie a jejich využití v systému firemního vzdělávání.

Problematice firemního vzdělávání se v současné době věnuje celá řada českých i zahraničních odborníků z oblasti andragogiky a řízení lidských zdrojů. Mezi nejcitovanější patří Jiří Plamínek, Hana Bartoňková nebo Josef Koubek, ze zahraničních autorů uveďme kupříkladu Michaela Armstronga, Stephana Tylora a mnoho dalších. Jejich odborné publikace se staly důležitou základnou pro zpracování teoretické části.

Praktická část bakalářské práce je založena na kvalitativním výzkumu. V rámci tohoto výzkumného přístupu byly pro sběr klíčových dat určeny techniky hloubkového polostrukturovaného rozhovoru a analýzy dokumentů. Analýza shromážděných dat se opírá o techniku zakotvené teorie umožňující rozbor dané problematiky bez předpojatostí a vlivu osobních názorů výzkumníka. V následující kapitole Diskuze se pak zabýváme charakteristikami stávajícího vzdělávacího systému a snahou identifikovat jeho případné nedostatky. Závěrečným výstupem praktické části je doporučení do praxe, které by mohlo zkoumané organizaci pomoci podpořit rozvoj lidského kapitálu, zlepšit úroveň firemního vzdělávání a kvalitu poskytovaných služeb.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat“ (Koubek, 2015, s. 252).

Investice do vzdělávání a rozvoje profesních i osobních dovedností přináší prospěch nejen účastníkům dalšího vzdělávání, ale také zaměstnavatelům. Vzdělávání zaměstnanců, tedy firemní vzdělávání, je dnes považováno za nezbytnou součást firemních strategií. V popředí zájmu současných personalistů stojí především lidský kapitál a snaha o navyšování jeho hodnoty. Vrcholoví manažeři i personalisté si uvědomují, že kvalitní pracovní schopnosti jsou základním předpokladem prosperity a stability podniku, udržení konkurenceschopnosti, zvyšování produktivity a kvality pracovního výkonu.

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou definic vymezujících pojem firemního (neboli podnikového) vzdělávání. Uvedme si pro názornost několik příkladů: Česká autorka Hana Bartoňková (2010, s. 11) uvádí, že „firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“, a tím, „co je žádoucí“. Znamý americký personalista Michael Armstrong (2015, s. 335) zase definuje vzdělávání jako „proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje“. Problematice vzdělávání se u nás velmi intenzivně věnuje také Zdeněk Palán (2002, s. 157), který chápe podnikové vzdělávání jako proces systematicky organizovaný podnikem, jehož úkolem je snižování rozdílu mezi subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými.

V rámci užšího teoretického vymezení a pochopení problematiky firemního vzdělávání se v následujících podkapitolách budeme samostatně věnovat lidskému potenciálu, strategickému přístupu k firemnímu vzdělávání a systému vzdělávání zaměstnanců.

1.1 Lidský potenciál

V úvodu první kapitoly jsme nastínili význam lidských zdrojů a potřebu tyto zdroje soustavně budovat a rozvíjet. Pokusme se nyní ve stručnosti vymežit, co jsou lidské zdroje, jak vznikají a do jaké míry se dají prostřednictvím firemního vzdělávání ovlivňovat.

Lidský potenciál neboli kapitál lze charakterizovat jako „zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe“ (Palán, 2002).

Nové zkušenosti, dovednosti a vědomosti nám umožní získat kompetence potřebné k určitému pracovnímu výkonu, jehož jsme dříve nebyli schopni. Pokud odstraníme nedostatky v pracovní oblasti, naše hodnota na trhu práce roste a my se tak otevíráme novým pracovním možnostem.

Některé lidské zdroje však nejsou vnějším působením ovlivnitelné. K těmto lidským zdrojům patří **vlastnosti**. Mezi vlastnostmi můžeme rozlišovat dvě výrazné podskupiny – vlastnosti *fyziké* a *psychické*, které jsou poměrně dobře měřitelné a stabilní. Pro vzdělávání je podstatné, že vlastnosti jsou neovlivnitelné běžně užívanými prostředky, tedy lektorským nebo manažerským působením (Plamínek, 2014, s. 20).

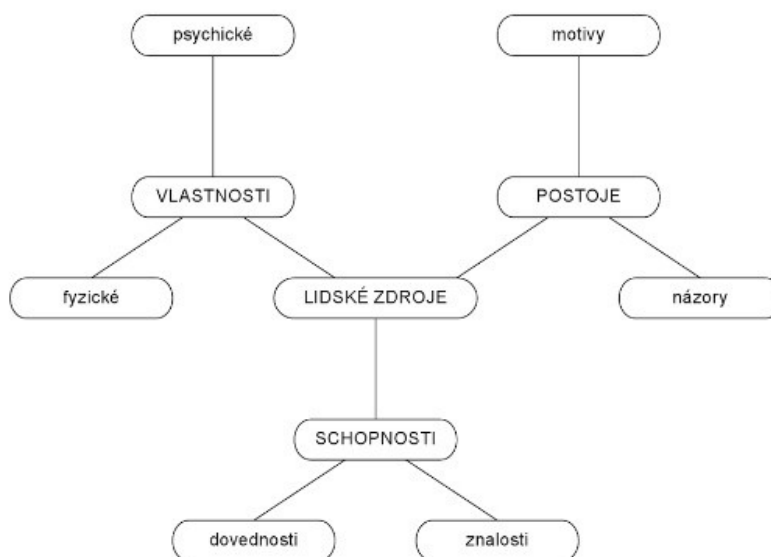
Personalisté a střední, liniový manažeři by proto měli být schopni rozpoznat základní povahové vlastnosti svých zaměstnanců a umět odhadnout limity a potenciál podřízených, tak aby tomu mohli přizpůsobit jejich pracovní zařazení, případně plánovat další vzdělávání.

Mezi lidské zdroje patří také **postoje**. „Postoje nejsou přímo zděděné. Osvojujeme si je v průběhu života, při čemž toto osvojování je většinou nevědomým procesem“ (Plamínek, 2014, s. 20). Postoje v sobě zahrnují „obousměrně měnitelné“ *názory* a *motivy*. Názory prezentují vše, co si lidé myslí a čemu věří. Motivy jsou proti tomu subjektivním odrazem toho, co lidé chtějí. V případě motivů je nutné uvědomit si, že i když nejsou primárním předmětem zájmu vzdělávání, mohou často rozhodovat o výsledku vzdělávání (Plamínek, 2014, s. 21).

Aby bylo firemní vzdělávání efektivní a účinné, je nutné zaměřit se zejména na ty oblasti, ve kterých můžeme na zaměstnance účinně působit.

Hlavním lidským potenciálem, který se stal předmětem největšího zájmu firemního vzdělávání, jsou **schopnosti**. Palán (2002) označuje schopnosti jako “soubor předpokladů (individuální potenciál) nutný k úspěšnému vykonávání určité činnosti (aktivity)“. Dle Plamínka (2014, s. 22) se jedná o *znalosti* (schopnosti teoretické) a *dovednosti* (schopnosti praktické), jež můžeme nabývat, ale i pozbývat. Jsou sice měnitelné, v tomto případě však hovoříme o „jednosměrné změně“. Rostou pouze tehdy, nezastaví-li jejich růst například úraz, nemoc nebo stárnutí. Zvláštním druhem dovedností jsou podle Plamínka **návyky** (schopnosti spontánně praktikované). Ve srovnání s ostatními

dovednostmi je získání (případně zbavení se) určitého návyku často náročnější na čas i vynaložené úsilí (Plamínek, 2014, s. 22).



Obrázek č. 1 - Lidské zdroje (Zdroj: Plamínek, 2014, s. 19)

1.2 Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Firemní vzdělávání není jen předmětem zájmu andragogů. Jeho potenciál a přínos docenují také personalisté. Personální management se dávno vymanil z omezeného vnímání člověka jako pouhého výrobního faktoru. Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání dnes chápou zaměstnance jako zdroj současných i budoucích hodnot a inovace potřebné k udržení konkurenceschopnosti. Z těchto důvodů se vzdělávání zaměstnanců stalo integrovanou součástí podnikových strategií a jednou ze základních personálních činností.

Dle Mužíka (2013, s. 3) existují zhruba tři možné způsoby, jimiž organizace přistupují ke vzdělávání zaměstnanců:

1. Podnik přijímá pouze plně kvalifikovanou pracovní sílu a do jejich vzdělávání téměř neinvestuje. Tento přístup je velmi náročný na získávání a výběr pracovníků.
2. Podnik zajišťuje vzdělávání pracovníků jen, pokud je to nezbytné, nebo když mu hrozí sankce (př. školení v oblasti bezpečnosti práce). Vzdělávání je náhodné, nepravidelné.
3. Podnik se věnuje vzdělávání pracovníků systematicky a vzdělávání je neoddelitelnou součástí podnikových činností (řídících, personálních, marketingových, prodejních a dalších oblastí činností podniku).

Přední americký odborník v oblasti personalistiky Michael Armstrong (2002, s. 467) klade v rámci firemní politiky velký důraz na strategický rozvoj lidských zdrojů, jež má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. To zahrnuje především aktivity zaměřené na vzdělávání a rozvoj pracovníků, tedy tradiční vzdělávací programy, ale zejména pak rozvoj intelektuálního kapitálu jednotlivců a prosazování podnikového, týmového či individuálního učení a vzdělávání. Strategický rozvoj lidských zdrojů bere zřetel také na vlastní seberozvoj, jemuž se organizace snaží budovat adekvátní podporu a prostředí, v němž se znalosti rozvíjejí a řídí systematicky.

Bartoňková (2010, s. 32) k této problematice doplňuje, že strategie podniku musí nutně zahrnovat také poslání a vize. Tvorba těchto dokumentů hraje ve firmě zásadní roli. Poslání a vize organizace naznačují budoucí vývoj a chování organizace, tedy jak se chce firma chovat v blízké i daleké budoucnosti. Na jejich kvalitě závisí, jak bude podnik vnímán nejen okolím, ale také zaměstnanci a jak efektivně budou zaměstnanci naplňovat vytyčenou strategii.

1.3 Systém firemního vzdělávání

Přestože se vzdělávání zaměstnanců stává nedílnou součástí firemních strategií a firemní politiky, nemusí vždy efektivně naplňovat svůj účel. Navzdory tomu, že zaměstnavatelé zajišťují pro své pracovníky řadu vzdělávacích aktivit, jež by měly rozvíjet jejich pracovní i osobní potenciál, bývá občas výsledkem a praktický dopad nevalný. Důvodem je zejména značná nesystémovost a nekonceptnost, která ve firemním vzdělávání panuje. Vzdělávací aktivity jsou často vybírány nahodile a nárazově, nebo se neopírají o skutečnou aktuální potřebu organizace či jedince. Aby firemní vzdělávání přinášelo kýžený efekt, je nutné vybudovat propracovaný systém vzdělávání, který bude reflektovat potřeby všech zúčastněných stran.

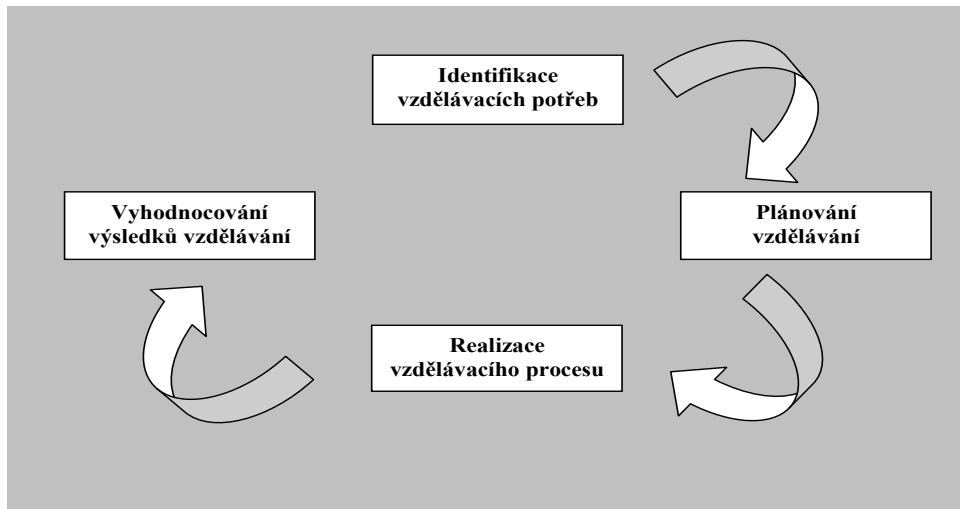
Takový systém vzdělávání lze charakterizovat jako „opakující se cyklus vycházející ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 65). Firemní vzdělávání se orientuje především na adaptaci pracovníků, prohlubování a zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci a vzdělávání liniových i vrcholových manažerů.

System vzdelávání má plnit řadu úkolů. Umožňuje organizaci určit klíčové a perspektivní pracovníky, rozvíjet jejich potenciál, kontinuálně rozšiřovat a inovovat rozsah teoretických poznatků a získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě. Úkoly systému formování pracovních schopností konkretizuje ve stručnosti Josef Koubek (2015, s. 255):

1. **Oblast všeobecného vzdělávání** – zahrnuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti, orientuje se na sociální rozvoj jedince a je řízena státem.
2. **Oblast odborného vzdělávání (training)** – uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických dovedností a znalostí, orientuje se na zaměstnání a s ní související přípravu (doškolování, přeškolování, rekvalifikace, orientace pracovníků).
3. **Oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace, další vzdělávání)** – získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.

Systematické vzdělávání pracovníků dodává organizaci odborně kompetentní pracovníky, umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku, zlepšuje kvalifikaci, znalosti i dovednosti a rozvíjí osobnost zaměstnanců. Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity i kvality práce a služeb, usnadňuje proces zlepšování pracovního výkonu a v neposlední řadě posiluje vazby zaměstnanců k podniku (Koubek, 2015, s. 259 – 260).

System vzdelávání pracovníků má jasně stanovená pravidla a může být dostatečně účinný jen za určitých podmínek. Je založen na stále se opakujícím cyklu, který je tvořen čtyřmi fázemi. Výchozím bodem procesu je **identifikace a analýza vzdělávacích potřeb**, jež ústí do vymezení cílů vzdělávání, cílové skupiny a následného **plánování a tvorby vzdělávacího programu**. Další fází je pak **realizace vzdělávacího procesu** a konečně závěrečné **hodnocení výsledků vzdělávání** (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 67). Jednotlivé, na sebe navazující fáze mají v systému vzdělávání pevné místo. Pokud je některá z fází podceňována, stává se systém nefunkční a neefektivní.



Obrázek č. 2 - **Cyklus systematického podnikového vzdělávání**, (Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 67.)

2 DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Tato kapitola je věnována didaktickým prostředkům ve firemním vzdělávání. Právě zde se digitální technologie uplatňují ve značné míře, a vyžadují si tedy hlubší pozornost.

V nejširším slova smyslu jsou didaktickými prostředky chápány „všechny prostředky *materiální* (např. reálné předměty, jevy, názorné pomůcky, tabule) a *nemateriální* (např. metody, organizační formy výuky) povahy, které přispívají k celkové efektivitě vyučovacího procesu“ (Janiš, Ondřejová, 2006, s. 10). Primárním úkolem didaktických prostředků dle Maňáka (2003, s. 49) je podpora naplňování vytýčených výchovně-vzdělávacích cílů.

Jak vyplývá z výše uvedené charakteristiky, didaktické prostředky se uplatňují výhradně v rámci realizace výuky, kde se staly nedílnou součástí již v prvopočátcích vzdělávání. Vždy byly nepostradatelnou oporou vyučujících a pomáhaly usnadňovat přenos znalostí i dovedností na účastníky vzdělávání. S postupným technologickým rozvojem se podoba didaktických prostředků výrazně mění. Nabízí lektorům nové možnosti a přístupy, a to především díky digitálním technologiím. V důsledku rozvoje došlo v posledních desetiletích k nebývalému rozšíření spektra výukových pomůcek, ale zároveň také forem a metod vzdělávání.

Přestože pedagogická i andragogická praxe může využívat k naplňování vzdělávacích cílů totožné didaktické prostředky, musíme při jejich výběru zohledňovat specifika vzdělávání dětí a dospělých. Značné rozdíly můžeme sledovat zejména ve vybrané formě a metodách vzdělávání. V následujícím výkladu se podrobně obeznámíme s didaktickými prostředky, které se s oblibou uplatňují ve firemním vzdělávání.

2.1 Materiálně-didaktické prostředky

Zormanová (2014, s. 189) popisuje materiálně-didaktické prostředky jako součást širší skupiny didaktických (vyučovacích) prostředků. Zahrnují učební pomůcky, didaktickou techniku, výukové prostory, speciální zařízení apod.

Bartoňková (2010, s. 162) v praxi rozlišuje termín **didaktické pomůcky** a **prostředky didaktické techniky**. Ve výuce jsou voleny v závislosti na formě vzdělávání (prezenční, distanční, kombinované), na zvolené metodě výuky a v neposlední řadě na technických a finančních možnostech organizace.

„Didaktické pomůcky plní funkce informativní, formativní a motivační a v neposlední řadě instrumentální.“ Mezi didaktické pomůcky řadíme například: **skutečné předměty, simulace skutečnosti, modely, zobrazení** (statické, dynamické, bez zvuku, ozvučené apod.), **zvukové nahrávky, dotykové pomůcky, literární pomůcky** (v podobě výukových materiálů – testy, diagramy, případové studie, kopie článků apod.), **vyučovací programy a další** (Bartoňková, 2010, s. 162).

Bartoňková (2010, s. 162) dále zohledňuje při volbě didaktických pomůcek podíl lidských smyslů zapojených do procesu učení. Dle dostupných výzkumů si uchováme 10 % z toho, co uslyšíme, 20 % z toho, co přečteme, 30 % z toho, co vidíme a 70 % z toho, co slyšíme, vidíme a říkáme. Až 90 % si uchováme z toho, co slyšíme, vidíme, říkáme a děláme.

Současným trendem ve výuce jsou **moderní prostředky didaktické techniky**. Pedagogický slovník (2003) předkládá přehled těchto prostředků: Jedná se především o **sítě** (lokální počítačové sítě, internet a jeho prostřednictvím přístupné on-line knihovny, databáze a další zdroje informací, videokonference aj.), **multimédia**, která spojují různé formy prezentace informací (hypertext, obraz a animovaný obraz, zvuk atd.) na různých typech nosičů (on-line, na CD-ROM), **mobilní prostředky** podporující flexischool a další formy distančního vzdělávání zahrnující bezdrátové sítě, notebooky apod. Kombinaci těchto prostředků můžeme v praxi označit jako tzv. „**virtuální školu**“ umožňující distribuované vzdělávání, učení „**just in time**“ atd. (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 139).

Škála nabízených materiálně-didaktických prostředků neustále roste a obohacuje se. Učební pomůcky pomáhají ve spojení s didaktickou technikou vizualizovat danou problematiku, shrnout důležité poznatky, usnadňují transfer teoretický znalostí i praktických dovedností a návyků apod. Lektor samozřejmě nemusí umět pracovat s celou aktuální nabídkou, je však důležité, aby dokázal s novými trendy držet krok, uměl si zvolit pro konkrétní výuku vhodné pomůcky, ale také adekvátní organizační formu a metodu výuky. Při správné volbě je pak využití didaktických prostředků velmi účinné.

2.2 Organizační formy firemního vzdělávání (nemateriální didaktické prostředky)

Organizační formy vzdělávání představují vnější stránku vyučovacích metod. „Zahrnují v sobě prostředky, způsoby organizace výuky vztahující se k uspořádání prostředí, způsobům organizace činností vzdělavatele i studujících“ (Eger, 2005, s. 26).

V odborné literatuře se můžeme setkat s celou řadou kritérií, dle kterých lze formy vzdělávání přehledně členit. V bakalářské práci se zaměříme pouze na dva základní přístupy, jež se jeví z pohledu praktického využití nejvýhodnější.

Nejdříve přistupme ke klasickému a nejrozšířenějšímu dělení forem vzdělávání, jehož zastáncem je například Ludvík Eger. Ten rozlišuje **přímou (prezenční, face to face) formu vzdělávání, kombinované a distanční vzdělávání**.

Jak Eger (2005, s. 26) uvádí, že „studující je při prezenčním studiu v přímém kontaktu s vyučujícím“. Přímé vzdělávání je nejstarší formou vzdělávání. Vhodné je pro přenos teoretických znalostí i praktických dovedností. Předností tradičního vzdělávání je silná motivace účastníků, sociální kontakt nebo okamžitá zpětná vazba mezi lektorem a účastníkem. Lektor má absolutní kontrolu nad průběhem výuky a koriguje také v převážné míře obsahovou náplň studia.

Z praxe víme, že prezenční forma vzdělávání je však přísně vázána na konkrétní místo a čas. To může do značné míry účastníky i lektora omezovat. S klasickým způsobem vzdělávání je také spojena velká finanční zátěž zahrnující zejména vysoké náklady za dopravu, ubytování účastníků, zajištění prostor apod. V rámci tradičních kurzů je navíc možné proškolit prakticky pouze omezený počet osob.

Současné moderní vzdělávání je ovlivňováno teorií sociálního a kognitivního konstruktivismu. Vychází z předpokladu, že „student sám konstruuje, nebo buduje svoje vlastní znalosti a není jen pasivním příjemcem informací ze svého okolí“ (Zounek, Sudický, 2012, s. 44). Na cestě k určité samostatnosti a sebeřízení mohou být velmi užitečným pomocníkem digitální technologie. Technologický pokrok nabízí řešení mnoha nedostatků face to face vzdělávání. Vysoká flexibilita a variabilita současných technologií zrychluje a zefektivňuje celý proces vzdělávání.

Technologie hrají v současné době obzvláště důležitou roli v distančním vzdělávání. Zde je charakteristické, že „lektor i účastník jsou v průběhu výuky odděleni v čase i prostoru“ (Mužik, 2011, s. 84). Jedná se o multimedialní formu řízeného studia, jež využívá všech distančních vzdělávacích prostředků - tj. tištěné materiály, počítačové programy, telefony, e- maily, rozhlasové a televizní přenosy, počítačové sítě a další (Eger, 2005 dle Průcha, Míka, 2000, s. 36).

V rámci této vzdělávací formy se často uplatňuje tzv. „**open learning**“. Tato forma studia se vyznačuje vysokou flexibilitou a snadnou dostupností. Dokáže pohotově reagovat na obsah kurzu, jeho strukturu, místo realizace, užití prostředky a časování nebo formu užití speciální podpory a typ poskytovaného hodnocení. K zajištění otevřenosti studia často využívá nových informačních a komunikačních technologií (Eger, 2005, s. 39).

„S velmi rychlým nástupem online vzdělávání se rozvinula řada odborných debat na téma porovnávání efektivity on-line distančního vzdělávání s tradiční prezenční (face to face) formou. Tyto debaty ignorují meta analýzu SRI for the U. S. Department of Education z roku 2010, která ukazuje na to, že on-line distanční vzdělávání dosahuje oproti tzv. face to face vzdělávání nepatrně lepších výsledků. Jednoznačně nejlépe si však v průzkumu vedl tzv. „**Blended learning**“, tedy kombinace toho nejlepšího z obou zmíněných modalit“ (Mills, Mehaffy, 2016, s. 60).

Blended learning představuje kombinovanou formu studia. Eger (2005, s. 30) jej chápe jako vzdělávací proces, který do jisté míry využívá e-learning, spíše však jako doplněk pro prezenční a distanční formu vzdělávání. Blended learning má poměrně vysokou účinnost zejména pokud nechceme, aby absolventi pouze rychle získali základní informace. Cílem je dosáhnout nejen znalosti, ale i dovednosti, zkušenosti a popř. byli skutečně motivováni k praktické činnosti.

Teorii členění forem vzdělávání dle míry kontaktu účastníka s lektorem přijímá také Bartoňková (2010). Na jednom protipólu tak můžeme najít přímý kontakt lektora s účastníkem, na druhém protipólu je pak vzdělávání nepřímé, bez osobního kontaktu prostřednictvím počítače, LMS, distančního vzdělávání nebo e-learningu. Dodává, že každá z forem vzdělávání se může realizovat různými metodami. V podstatě každá forma vzdělávání si vytváří svou metodiku – komplex využitelných metod, jež se liší dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem (Bartoňková, 2010, s. 150).

Druhý, poněkud odlišný přístup k členění organizačních forem mimoškolního vzdělávání předkládá Jiří Plamínek (2014). Rozděluje formy mimoškolních vzdělávání dle vztahu k realitě.

cíl (smysl) učení	věcný substrát učení		
	převážně modelové (uměle vytvořené) situace	převážně reálné (v praxi existující) situace	
		první vytváření (teoretické řešení)	druhé vytváření (praktické řešení)
předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	školení	konzultace	učení z výkonu učitele
předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	tréninky	koučování	učení z vlastního výkonu

Obrázek č. 3 - **Formy mimoškolních vzdělávání dle vztahu k realitě** (Zdroj: Plamínek, 2014, s. 41)

V tabulce je přehledně znázorněn vztah forem mimoškolního vzdělávání k realitě. Ten bývá trojí. V prvním případě jde o vztah spíše umělý, založený na obecném výkladu a modelových příkladech a situacích (levá část obrázku), nebo může realitu řešit nanečisto, řešení pouze plánovat, tedy poskytovat vzory a konkrétní řešení (střední část obrázku). Jak naznačuje pravá část obrázku, další možností je konkrétní kauzy a reálné situace přímo řešit (Plamínek, 2014, s. 40).

Abychom lépe pochopili výše zmiňované vztahy, je třeba rozebrat jednotlivé formy vzdělávání dle Plamínka v protikladech:

Školení a tréninky

Školení se zaměřuje spíše na transfer teoretických znalostí a blíží se tak často spíše tradiční školní praxi. Účastníci mají za úkol sedět a poslouchat. Přestože se mohou také dotazovat, rozvíjení větších diskuzí nebývá zvykem. Druhou možností je tréninky, tedy zaměření na získávání praktických dovedností. Podstatou je nácvik určitých postupů, čímž mohou programy připomínat trénování sportovců (Plamínek, 2014, s. 42).

Obě výše uváděné formy jsou vhodnější spíše pro rozvoj budoucího potenciálu, než k řešení aktuálních potíží. Hodí se lépe pro účastníky schopné usuzovat dedukcí, kteří dokážou čerpat z modelových situací a zážitků z kurzů v reálných praktických situacích (Plamínek, 2014, s. 42).

Konzultace a koučování

Zde se zabýváme realitou pouze v teoretické rovině. Připravujeme skutečný postup, ale ještě jej neprovádíme. Také v tomto případě se můžeme zaměřit buď na teorii a znalosti – tj. konzultaci, nebo na praxi a dovednosti, které lze zdokonalovat prostřednictvím koučování (Plamínek, 2014, s. 42 - 43).

Učení z výkonu učitele a učení z vlastního výkonu

Učení z výkonu učitele je praktickým příkladem reálného výkonu učitele. K takové formě výuky obvykle patří objasňující diskuze s užitečnými radami, takže se velmi blíží k poradenství. Podobně prakticky je zaměřeno i učení z vlastního výkonu, které je zase charakteristické účastí lektora při reálném výkonu účastníka vzdělávání. V tomto případě získá účastník bezprostředně po výkonu od lektora „zpětnou vazbu“ poradenského nebo koučovacího charakteru. Učení z vlastního výkonu směřuje ke koučování, někdy bývá jeho součástí (Plamínek, 2014, s. 43).

2.3 Metody firemního vzdělávání (nemateriální didaktické prostředky)

Dle Mužíka (2007) je didaktická metoda „prostředek stimulace učení dospělého, vede ho k výukovému cíli a činí proces učení efektivním“. Umožňuje dosahování vzdělávacích cílů a usnadňuje transfer obsahu vzdělávání. Aplikuje se v rámci vybrané didaktické formy a za určitých výukových podmínek“ (Mužík, 2007, s. 6).

Podle Bartáka (2015, s. 23) jsou metody určitým prostředníkem, který propojuje vzdělávací cíle s obsahem výuky. Metody výuky se vždy vážou ke konkrétnímu předmětu a úlohám. Vychází z potřeb a zájmů dospělých účastníků, jejich hodnotové orientace, psychologických specifik, sociálního postavení, pracovních a životních zkušeností, učební způsobilosti či způsobu života.

Výběr vhodných metod vzdělávání je také determinován počtem a věkem účastníků, jejich současnou a požadovanou úrovní vědomostí nebo dovednostmi. Významným faktorem jsou například programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá.

Neméně důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů. Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně. Zároveň by měly využívat moderní technické podpůrné prostředky (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96).

Podobně jako u forem vzdělávání můžeme také u členění metod firemního vzdělávání sledovat různé přístupy. Často se můžeme dokonce v odborné literatuře setkat s prolínáním nebo překrýváním či zaměňováním forem i metod vzdělávání. Dokladem zmiňovaného křížení přístupů je například členění metod dle Josefa Koubka a Jiřího Plamínka.

Koubek (2015, s. 265 - 273) upřednostňuje často užívanou škálu metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých základních skupin:

- **Metody používané ke vzdělávání na pracovištích při výkonu práce** – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“). Mezi tyto metody například patří **instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady, koučování a konzultace**. S výjimkou konzultace vyžadují tyto metody individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělávatelem.
- **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“). Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se většinou hodí k rozvíjení pracovních schopností vedoucích pracovníků nebo specialistů. Mezi tyto metody patří např.: **přednáška, seminář, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí (manažerské hry), assessment centre (development centre, diagnosticko-výcvikový program), outdoor training (adventure education, učení hrou)** nebo **vzdělávání pomocí počítačů**.

Členění, které užívá Koubek, se v personalistice vyskytuje poměrně často. Některé z uvedených metod (koučování, konzultace, přednáška) jsou v Plamínkově pojetí (2014) chápány spíše jako formy vzdělávání. Zjednodušuje členění metod vzdělávání na čtyři základní způsoby osvojování si nových poznatků. Jedná se o **teoretické přejímání (naslouchání), praktické přejímání (napodobování), teoretické vytváření (přemýšlení) a praktické vytváření (experimentování)**. Většinu znalostí, dovedností, postojů i návyků jsme získali kombinací dvou nebo více uvedených metod.

3 DIGITÁLNÍ TECHNOLOGIE VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Digitální technologie jako produkt lidské kultury a techniky formují současnou společnost a ovlivňují všechny oblasti lidského života, vzdělávání nevyjímaje. „Technologie nejsou neutrální, protože ve vzdělávání již byly příčinou celé řady změn a umožnily aktivity, které by bez technologií nebyly možné“ (Neumajer, Rohlíková, Zounek, 2015, s. 15).

Řada vědců nachází v digitalizaci a objevu knihtisku jistou paralelu. Obojí rozpoutalo epochální změnu ve společnosti, jež měla převratný význam především v oblasti rozvoje vzdělávání a šíření informací. Dnešní „znalostní společnost“ začala využívat díky digitalizaci nové způsoby komunikace a šíření informací, což posunulo vzdělávání do zcela nové roviny.

S užíváním digitálních technologií se objevují pro člověka 21. století také nové výzvy. Nová média si vyžadují nové dovednosti. V této souvislosti hovoříme o tzv. **digitální gramotnosti**. „Digitálně gramotní lidé mají být schopni jakýchkoli aktivit s digitálními technologiemi, které musí řešit v rámci různých životních situací, ať už máme na mysli práci, učení, volný čas, nebo i další aspekty každodenního života“ (Neumajer, Rohlíková, Zounek, 2015, s. 18).

K základním faktorům, jež charakterizují proměnu ve způsobu studia a práce účastníků vzdělávání s digitálními technologiemi, zařadili Zounek a Sudický (2012, s. 22 – 23) například **všudypřítomnost** (možnost využívání digitální technologie ve všech aspektech studia - vyhledávání, organizace či tvorba obsahu, členství v různých komunitách na internetu, kde je možné sdílet učební zdroje, informace, radit si atd.), **personalizaci** (studující si „upravují“ prostředky moderních technologií tak, aby vyhovovaly jejich potřebám), **adaptivitu** (možnost využívat tyto nástroje tak, aby odpovídaly jejich učení), **organizovanost** (promyšlené způsoby vyhledávání a organizace informací a vědění), **přenositelnost** (využívání při učení dovedností, které studující získali používáním prostředků ICT v jiných souvislostech), **čas a prostor** (mění se představa o čase a prostoru v souvislosti s učením), **mění se způsoby práce** (nové způsoby práce založené na využívání nových technologií) a také **integrovanost**, která nabízí kombinaci různých technologických nástrojů dle individuálních potřeb.

Digitální technologie se postupně stávají samozřejmou součástí vzdělávání. Přinesly transformaci nejen ve formálním vzdělávání, ale v posledních desetiletích zásadně

proměnily také firemní vzdělávání. Díky novým technologiím získal podnikový management nové nástroje, kterými lze velmi účinně, a často i levněji, rozvíjet schopnosti zaměstnanců a udržovat vysokou kvalitu prováděných činností. Gramotnost v této oblasti je základním předpokladem pro úspěšný průběh procesu moderního vzdělávání. Vzdělavatelé i účastníci by měli mít přehled o současných trendech, měli by být ochotni s digitálními technologiemi pracovat, a měli by být schopni je v dostatečné míře ovládat a využívat.

Škála digitálních technologií užívaných ve vzdělávání je nepřeborná. Značné oblíbenosti dosahuje v současné době zejména e-learning. Dnešní propracované e-learningové systémy dokážou uspokojit i poměrně náročné požadavky. Pracují velmi komplexně a jsou schopny postihnout celý proces vzdělávání. Následující podkapitulu věnujeme proto seznámení s e-learningem.

3.1 E-learning a vybrané nástroje digitálních technologií ve firemním vzdělávání

E-learning pracuje s širokou škálou nástrojů, které podporují realizaci vzdělávacího procesu od plánování a přípravy až po evaluaci výsledků vzdělávání. V rámci bakalářské práce, omezené do jisté míry povoleným rozsahem, jsme se pokusili představit pouze několik vybraných technologií, které by se teoreticky mohly ve firemním vzdělávání dobře uplatnit. Pozornost je soustředěna především na systémy podporující on-line vzdělávání a nástroje vhodné pro prezentaci obsahu, spolupráci a komunikaci mezi účastníky a lektory.

Jak uvádí personalisté Armstrong a Tylor (2015, s. 361), e-learning ve firemním vzdělávání využívá informační a komunikační technologie s cílem podpořit jednotlivé zaměstnance v samostudiu, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení. Podporuje proces vzdělávání tím, že rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář. Umožňuje, aby vzdělávání probíhalo tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější, přizpůsobuje vzdělávání individuálním potřebám a poskytuje studujícím možnost samostatně řídit intenzitu vzdělávání.

3.1.1 Definice e-learningu

V odborné literatuře existuje celá řada definic, jejichž autoři nahlíží na e-learning z různých úhlů pohledu, což orientaci v problematice do jisté míry komplikuje. Velmi přehledně a komplexně se s vymezením pojmu vypořádala například Andrea Barešová (2011):

1) E-learning jako systém:

- E-learning je všeobsahující termín obecně užívaný ve vztahu k počítačově zdokonalenému vzdělávání.

2) E-learning jako proces:

- E-learning je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.

3) E-learning jako prostředek:

- E-learning je výuka s využitím výpočetní techniky a internetu.
- Je to forma vzdělávání využívající multimediální prvky – prezentace a texty s odkazy, animované sekvence, video snímky, sdílené pracovní plochy, komunikaci s lektorem a spolužáky, testy, elektronické modely procesů, atd. v systému pro řízení studia (LMS).
- E-learning, neboli elektronická podpora výuky představuje využití jednotlivých e-learningových aktivit ve vzdělávání.

4) E-learning jako zdroj informací:

- Je v podstatě jakékoli využívání elektronických materiálních a didaktických prostředků k efektivnímu dosažení vzdělávacího cíle s tím, že je realizován zejména prostřednictvím počítačových sítí (Barešová, 2011, s. 31).

Barešová (2011) nebo například Egerová (2012) uvádí tři základní formy e-learningu, se kterými se v praxi můžeme běžně setkat. Jedná se o **Computer based Training, Web Based Training a Virtual Classroom**.

Na nejnižší úrovni hoříme o tzv. **CBT**, neboli „**Computer Based Training**“. Zahrnuje e-learningové kurzy v off-line podobě, distribuované zejména pomocí CD-

ROMů. CTB nevyžaduje připojení počítače do sítě internetu (Barešová, 2011, s. 35). Barešová však nepovažuje tuto formu přímo za e-learning, neboť podle ní postrádá interakci, která je pro e-learning velmi důležitá. Toto tvrzení stojí v rozporu s názorem Dany Egerové, která chápe CTB jako široký pojem. Můžeme do něj zahrnout jednoduché multimediální prezentace, ale i vysoce sofistikované programy a kurzy zahrnující simulace reálných životních a pracovních situací s vysokým stupněm interaktivity, kde je učení více induktivní než didaktické (Egerová, 2012, s. 42).

Další variantou e-learningu je **WBT**, neboli „**Web Based Training**“. Jde o vzdělávání uskutečňované prostřednictvím webových technologií.

Dle Egerové (2012, s. 43) existuje WBT ve dvou základních podobách:

Synchronní - on-line vzdělávání probíhající v reálném čase, studující komunikují s lektorem i mezi sebou navzájem ve stejném čase.

Asynchronní – znamená, že účastníci vzdělávání nejsou přítomni v reálném čase, komunikace probíhá nejčastěji prostřednictvím zpráv, novinek, nástěnek, diskusního fóra, emailu nebo také prostřednictvím otázek a odpovědí na nejčastější dotazy.

Jako poslední formu e-learningu zmiňuje Barešová tzv. **VC**, neboli „**Virtual Classroom**“ (česky virtuální třídu). „Virtuální třída neexistuje v hmotné podobě. Je to třída bez stěn, kde mohou v dohodnutý čas (on-line) zasednout studenti i jejich učitel (lektor, instruktor).“ Virtuální třídy může účinně využít například projektový tým, který se potřebuje poradit o dalším postupu, či management se záměrem informovat podřízené o chystaných změnách. Virtuální třída je interaktivní nástroj, který v sobě kombinuje WBT a prezenční školení. Komunikace mezi účastníky může probíhat v textové podobě (chat, diskuze), nejčastěji však v podobě telekonferenční (Barešová, 2011, s. 35).

3.1.2 Online systémy pro podporu vzdělávání

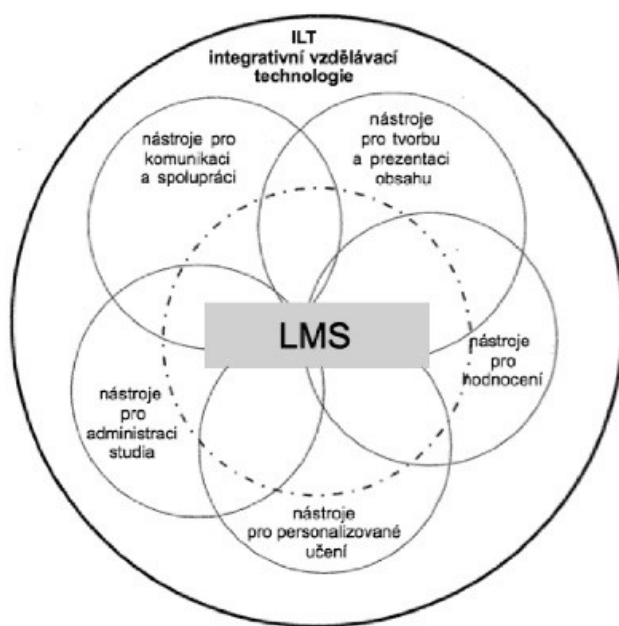
Learning Management systém (LMS)

LMS (systém pro řízení učení) dnes reprezentuje nejrozšířenější virtuální prostředí pro podporu elektronické formy vzdělávání. Systém je založen na tvorbě a realizaci přesně definovaných on-line kurzů. Tyto propracované systémy poskytují vyučujícím i účastníkům vzdělávání širokou nabídku funkcionalit od administrace studia, nahrávání a prohlížení

studijních materiálů, provádění studijních aktivit až po hodnocení a evidenci studijních výsledků (Zounek, Sudický, 2012, s. 98).

K naplnění těchto funkcí LMS obvykle integruje následující skupiny dílčích online nástrojů (Zounek, Sudický, 2012, s. 98 - 99 upraveno podle Kitsantas, Dabbagh, 2010):

- nástroje pro prohlížení a vyhledávání na webu;
- nástroje synchronní a asynchronní komunikace;
- nástroje pro podporu personalizovaného učení;
- nástroje sdílení zdrojů a výukového obsahu;
- nástroje pro tvorbu výukových objektů;
- nástroje pro administraci studia;
- nástroje pro hodnocení a evaluaci.



Obrázek č. 4 - Nástroje LMS (Zdroj: Zounek, Sudický, 2012, s. 97)

Podle Barešové (2011, s. 63) patří mezi základní schopnosti LMS **podpora kombinovaného vzdělávání** (blended learningu), **integrace s HR** – možnost „školení na míru“, **schopnost administrace uživatelské registraci a profilů, definování rolí, nastavování curricula, grafů, certifikace, řízení obsahů, zajišťování vnitřních budgetů a plateb uživatelů**. Velmi užitečná je také schopnost **integrace obsahu**, aby LMS poskytoval podporu třetí straně, tedy dodavatelům vzdělávacího softwaru,

dodržování standardů, schopnost hodnocení/evaluace, řízení dovedností – tzn. zjišťování vzdělávací potřeby a identifikace možnosti zlepšení jednotlivých pracovníků.

LMS má řadu výhod. Jednoznačně k nim patří snadné ovládání. S jednotlivými nástroji mohou snadno pracovat i uživatelé bez technických znalostí jednotlivých zapojených technologií. Přesto tento funkčně propojený celek systému umožňuje provádět v rámci jednotlivých kurzů značně složité a komplexní operace. LMS mohou být využívány v různých formách studia (prezenční, kombinované i distanční), tak pro různé formy samotného vzdělávacího procesu. Výuka prostřednictvím LMS může být přizpůsobena prakticky všem učebním stylům studujících (Zounek, Sudický, 2012, s. 99 - 100).

Firemní síť (intranet)

Dalším oblíbeným on-line systémem, který se objevuje v rámci podnikového vzdělávání, je intranet. Intranet používá stejné technologie jako Internet, jeho aplikace je však dostupná pouze omezené skupině uživatelů (například pracovníci firmy, školy apod.).

Jedná se o „interní počítačovou síť, kterou spojují počítačové terminály tak, aby umožňovaly sdílet informace v rámci organizace“ (Armstrong, 2015, s. 598). Intranetová aplikace je schopna pravidelně aktualizovat osobní údaje zaměstnanců, identifikovat potenciál zaměstnanců v rámci vnitřních zdrojů, spravovat vzdělávání zaměstnanců, poskytovat e-learning, reagovat na dotazy zaměstnanců a komunikovat s nimi (Armstrong, Tylor, 2015, s. 298). Pokud je interní podniková síť používána k distančnímu vzdělávání, můžeme do vzdělávání zaměstnanců implementovat interaktivní prvky a zvýšit zároveň dostupnost standardních vzdělávacích programů (Walker, 2003, s. 95).

Podle Černého (2013) hrají firemní sociální síť významnou roli v oblasti řízení virtuálních či decentralizovaných týmů. „Základní myšlenkou je vytvořit prostředí, které by se na jednu stranu co možná nejvíce podobalo klasickým sociálním sítím (především Facebooku), ale současně uzavřené pouze pro jedinou organizaci“. Vzhledem k citlivým datům a interním informacím požadují organizace od interních firemních sítí co nejvyšší zabezpečení, v tomto ohledu se liší od klasických sociálních sítí.

Oproti LMS jsou výhodou nižší vstupní náklady, proto bývá pro některé podniky určitým kompromisem. Na druhou stranu nedokáže pokrýt potřeby firemního vzdělávání tak komplexně jako jiné, více propracované systémy. V praxi je obvykle využíván pro sdílení studijních opor (diskusní fórum nebo informační a komunikační kanál). Do jisté míry tak umožňuje uživatelům podílet se na některých krocích řízení organizace (Černý, 2013).

Sociální síť

Podle Biernátové (in Kovářová, 2012, s. 87) jsou sociální sítě založeny zejména na tvorbě komunit, komunikaci, sdílení a nepřetržitosti. Dle autorky existuje řada dobrých příkladů ze zahraniční praxe, kde jsou sociální média využívána jako doplněk výuky a slouží zejména ke komunikaci a diskuzi. Není to však zdaleka jediná možnost využití sociálních médií. Podívejme se na několik možností:

- Sociální média doplňují klasickou výuku a umožňují diskuzi mezi studenty a učitelem.
- Sociální média jsou pro vyučující prostorem pro sdílení výukových materiálů (webová nástěnka, LMS nebo sociální síť).
- Vyučující sami tvoří soukromé sociální sítě, které nahrazují LMS, probíhá zde diskuze, sdílení materiálů, odevzdávání úkolů apod.
- Výuka se odehrává v některé z veřejných sociálních sítí (například na Facebooku).
- Sociální média jsou využita jako zdroj informací (Twitter, YouTube, geotagování).
- Sociální média jsou využita jako pomůcky ve výuce, sami studenti vytváří konkrétní obsah a dosahují tak potřebných znalostí (Biernátová in Kovářová, 2012, s. 87).

Sociální sítě jsou prozatím k účelům firemního vzdělávání v našem prostředí využívány poměrně zřídka. Těší se však značné oblibě široké veřejnosti, proto by mohly být pro zaměstnavatele jedním z východisek rozvoje a zvyšování kvality personálu.

Virtuální světy

Sociální sítě mohou mít různé podoby. Z pohledu vzdělávání se jeví jako velmi zajímavé například tzv. „**3D virtuální světy**“, které přináší sociální síti další rozměr, neboť jsou schopny vytvářet pocit skutečnosti a reálnosti děje. Virtuální světy jsou rozděleny do dvou skupin, z nichž jednou jsou **hry**, které jsou ve 3D světech hrány s dalšími hráči a druhá skupina představuje klasickou sociální síť převedenou do 3D prostředí. Tato síť je označována jako „**Second Life**“ a umožňuje virtuální komunikaci uživatelů v reálném čase, a to různými prostředky - hlas, text, obraz (Zounek, Sudický, 2012, s. 110).

Autoři dále doplňují, že virtuální světy nabízí studujícím možnost vyzkoušet si něco, co není ve fyzickém světě možné namodelovat. Jednou z možností je například hraní rolí. Lze tak trénovat chování v mimořádných situacích (např. havárie automobilu), případně poskytuje možnost vyzkoušet si nějakou profesi, týmovou spolupráci či pořádání virtuálních konferencí apod. Předností tohoto způsobu vzdělávání je osobní prožitek dané situace. Second Life lze dokonce propojit s jinými on-line výukovými prostředky, nebo si lze naprogramovat vlastní prostředí, např. jaderný reaktor, lidský orgán apod. (Zounek, Sudický, 2012, s. 111 - 112).

Nevýhodou těchto technologií je však velká finanční náročnost, adekvátní technické vybavení, ochrana soukromí nebo absence osobního fyzického kontaktu. V českém prostředí je v současné době uživatelů zatím poměrně málo (Zounek, Sudický, 2012, s. 113).

3.1.3 Nástroje podporující prezentaci obsahu vzdělávání, spolupráci a komunikaci

Webináře

Jeden z dynamicky se rozvíjejících prvků distanční formy komunikace a vzdělávání v rámci e-learningu reprezentují webináře (z angl. web based seminar). Webinář „představuje formu semináře (nebo jinou formu výuky), která je realizována prostřednictvím webu“. Definice ale není zcela přesná. Web nebo typicky webové technologie se ve webinářích používají jen zřídka, mnohem častěji se setkáváme například s využitím internetu (Černý, 2015, s. 13).

Z pravidla se jedná o zajištění přenosu videa, zvuku, prezentací a určitých textových a komunikačně doprovodných prvků. Na rozdíl od klasického e-learningu však webináře poskytují možnost lepší interakce a osobního kontaktu s publikem. Touto formou je také eliminován problém s odkládáním studia, což je v on-line prostředí celkem běžné. Jde o události v konkrétním čase a místě (Černý, 2015, s. 14).

Černý (2015, s. 15 – 18) zároveň dodává, že pro účinné využití webinářů je nezbytná dobrá technická příprava i znalosti vzdělavatele, který by měl umět dané nástroje efektivně využívat. Mezi nejčastější možnosti patří video obraz přednášejícího, písemný chat jako komunikační nástroj, ankety mapující znalosti nebo názory studentů, možnost sdílení dokumentů a obrazovky přednášejícího, možnost soukromé komunikace mezi lektorem a studentem a další.

Dle Zounka a Sudického (2012, s. 72) spočívá potenciál webinářů ve zpřístupnění studia ve stejném čase, ale na jiném místě. Účastníci disponují všemi potřebnými nástroji k výuce i učení. Mohou spolu komunikovat, mají k dispozici prezentace vyučujícího i ostatních studentů, sdílejí obrazovku, nebo určitou aplikaci, lze si dokonce dělat společně poznámky na virtuální tabuli. Samozřejmostí je také nahrávání různých souborů, možnost různých forem hodnocení nebo i zkoušení.

Podcasting, screencasting

„Termín podcasting či podcast označuje distribuci zvuku a videa přes internet“. Podcast je možné stáhnout z internetu a poté poslouchat buď v mobilním zařízení, nebo prostřednictvím počítačové aplikace. Jeho velkou výhodou je možnost poslouchat a sledovat tyto soubory nezávisle na čase a prostoru (Zounek a kol, 2016, s. 162).

Variantou podcastingu může být tzv. „screencasting“, který umožňuje snímání obrazovky počítače a nahrávání komentáře k činnostem prováděným na obrazovce. Tato technologie najde svoje uplatnění zejména při demonstraci či dokumentaci nějakého postupu (Zounek a kol., 2016, s. 163).

Nástroje pro tvorbu podcastu jsou dobře dostupné a lze je dokonce pořídit zdarma on-line. Jednoduchý podcast je možné vytvořit například s pomocí diktafonu, mobilního telefonu a jednoduchého programu na editaci zvukových nahrávek (Zounek a kol., 2016, s. 162).

Zounek a kol. (2016, s. 164) však upozorňují na to, že audiovizuální forma informace bývá nevhodná tam, kde je potřeba pracovat s komplexními nebo naopak velmi detailními informacemi, nebo tam, kde je nezbytná další práce s poznatky či koncentrace na jejich analýzu a syntézu. Audiovizuální nahrávky například ztěžují vyhledávání konkrétních informací a je poměrně těžké procházet jejich celou strukturu.

3.2 Potenciál e-learningu ve firemním vzdělávání

Posledním úkolem teoretické části je vymezit v obecné rovině potenciál, který může e-learning firemnímu vzdělávání nabídnout. Zaměříme se na výhody plynoucí z jeho aplikace, musíme však poukázat také na jistá úskalí, jež jsou s využíváním e-learningu a on-line technologií spojené.

V některých organizacích mohou být prostředky vynaložené na vzdělávání zaměstnanců jednou z výrazných položek rozpočtu. Se zaváděním e-learningu jsou často spojena očekávání úspor v této oblasti. Jak uvádí Eger (2005, s. 48), investice do vzdělávání se mohou skutečně výrazně krátit například o finanční prostředky vynaložené za ubytování, dopravu, pronájem prostor apod. Podle průzkumů mohou náklady na firemní vzdělávání v důsledku zavedení této technologie klesnout až o 40 %.

Kromě finančních úspor bývá jako další přednost e-learningu například označován:

- Rychlý transfer potřebných znalostí a dovedností, aktuálních informací (např. změny předpisů, vnitropodnikových směrnic aj.).
- Zkracování času, který je potřebný pro získání či doplnění potřebných znalostí a dovedností pracovníků.
- Integrace vzdělávání do každodenního života organizace i pracovníků.
- Podpora učení prostřednictvím spolupráce, vytvářením společných vzdělávacích sítí a sdílením znalostí.
- Výrazné zkrácení projektové přípravy kurzu.
- Zvýšení dostupnosti vzdělávání – umožňuje kdykoliv a kdekoliv distribuovat znalosti a dovednosti.

- Řešení problémů s neúčastí zaměstnanců ve vzdělávání např. z důvodů nedostatečné personální kapacity v organizaci.
- Zvýšení účinnosti klasických forem vzdělávání.
- Podpora samostudia v čase, který vyhovuje pracovníkům.
- Operativní testování studijních výsledků v kurzech, monitorování průběhu výuky a v konečném důsledku efektivnější řízení a vyhodnocování výsledků (Egerová, 2012, s. 51).

Na výhody e-learningu můžeme nahlížet také z pohledu příjemců vzdělávání, tedy zaměstnanců. Jakým způsobem vnímají účastníci zvolenou formu vzdělávání, zásadně ovlivňuje konečný výsledek vzdělávacího procesu. „Jak už jistě víte, e-learning má potenciál přesně uspokojit vzdělávací potřeby zaměstnanců. Tento potenciál však může být naplněn jen v případě, že zaměstnanci vědí, co jim nabízíte a jsou připraveni a ochotni se vydat na cestu e-learningového vzdělávání.“ (John A. Cross, Jay Cross, Lance, 2002, s. VII).

Podle Egera (2005, s. 48) přináší e-learning velkou flexibilitu, pohodlí, časovou úsporu a variabilitu, neboť vzdělávání může být rozvrženo s ohledem na pracovní vytížení a vlastní volný čas nebo rodinu. Účastníci vzdělávání si mohou volit čas a místo vzdělávání dle vlastní potřeby, využívají studijní materiály dle vlastní úrovně znalostí a pracují dle vlastního tempa a možností. E-learning nabízí možnost diskuze dané problematiky prostřednictvím chatu s vyučujícím nebo kolegy nezávisle na čase (bulletiny, diskusní fóra). Nabízí bohatší interakci mezi lektorem a vzděláným, umožňuje využít odlišné studijní styly a podporuje využívání různorodých aktivit. V neposlední řadě rozvíjí schopnost práce s digitálními technologiemi a pomáhá tak v rozvoji další kariéry.

Výčet výhod e-learningu je bez diskuze dlouhý a pravděpodobně by mohl budit dojem, že tradičním vzdělávání již nemůže s novými digitálními technologiemi držet krok. Skutečnost ovšem není tak zcela jednoznačná. Původní odhad převyšující 70% podíl e-learningu ve firemním vzdělávání se zdaleka nepotvrdil. „Firemní vzdělávání je řízeno permanentní potřebou inovace produktů, rychle se měnícím prostředím, potřebou rozvoje zaměstnanců v pravý okamžik a potřebou rychle a operativně řešit požadavky organizace“. Vzhledem k časové náročnosti tradičního e-learningu nelze dané požadavky splnit.

Společnosti navíc poukazují na nedostatek potřebných zdrojů, jak finančních, tak i personálních (Egerová, 2007, s. 5).

„Existuje řada důvodů, proč organizace s e-learningem neuspějí. Některé neuspějí, protože se řádně nepřipravily na tuto velkou změnu. Implementace e-learningového systému by se dala přirovnat zavádění systému podnikového plánování lidských zdrojů. Zahrnuje plánování, řízení, odpovědnost, komunikaci a závazek. Přestože jsou některé organizace na toto všechno připraveny, projekt může ztroskotat na vzdělavatelích. Myšlení vzdělavatelů je totiž přirovnáváno k myšlení zákazníků. Nemůžete předpokládat, že e-learning bude okamžitě všemi vašimi vzdělavateli přijat. E-learningu jim zkrátka musíte umět prodat“ (John A. Cross, Jay Cross, Lance, 2002, s. VII).

Egerová (2012, s. 56) doplňuje, že nezanedbatelným faktorem je také růst dodatečných nákladů, závislost na technologiích, limitování v oblasti zvuku, videa, grafiky, nekompatibilita komponent, nízká kvalita e-learningových kurzů nebo přílišná statická e-learningových programů. Často uváděnou nevýhodou e-learningu ze strany účastníků bývá například omezený osobní kontakt, navíc účastníci s malou motivací a špatnými studijními návyky mohou být neúspěšní. Nevýhodou je též izolace tutora a ostatních účastníků nebo přemíra informací. Lektor nemusí být k dispozici v okamžiku potřeby, problémem je i omezená zpětná vazba v případě asynchronní výuky.

V praxi se často setkáváme s názorem, že e-learning je jako didaktický prostředek vhodný spíše pro transfer teoretických znalostí, kde nutně neexistuje závislost na čase, prostoru nebo osobním kontaktu. Ve firemním vzdělávání, které je zaměřeno na zdokonalování a rozvoj teoretických znalostí, ale často také na nácvik praktických dovedností, se stále ve velké míře uplatňuje tradiční forma vzdělávání. Získávání a upevňování praktických dovedností vyžaduje přímou účast lektora i vzdělávaného. Tuto podmínku může splňovat pouze prezenční forma vzdělávání. Neznamena to však, že zde nemají digitální technologie prostor. Objevují se pouze v poněkud odlišné podobě.

Při nácviku modelových situací, tréninku nebo získávání zručnosti v rámci určitého manuálního výkonu bývají velmi užitečným pomocníkem například **výukové modely**, které dnes mohou mít velmi propracovanou sofistikovanou podobu (Slavík a kol, 2012, s. 149).

„Modely jsou upravené, zmenšené nebo zvětšené skutečné předměty či zařízení“, jež se vyznačují trojrozměrností, názorností a bývají obvykle složeny z několika barevně odlišených částí. Rozlišujeme **modely statické** (často rozkládací, nebo v řezu), **dynamické** imitující pohyb i funkce a **trenažéry**, tedy modely skutečných předmětů či zařízení, které umožňují nacvičovat určité dovednosti. Moderní trenažéry jsou digitalizované a využívají počítačovou techniku k simulaci konkrétních provozních situací. Poslední dostupnou variantou jsou pak **virtuální počítačové modely**, které jsou schopny simulovat různé jevy, tělesa, nebo objekty v trojrozměrném nebo dvojrozměrném prostoru. Přestože je simulace většinou zjednodušená, lze s jejich pomocí pozorovat důležité jevy nebo závislosti (Slavík a kol, 2012, s. 149).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce zahrnuje analýzu stávajícího vzdělávacího systému Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje se zřetelem na roli digitálních technologií. Analýza vychází z kvalitativního výzkumu založeného na metodě zakotvené teorie. Na základě výstupu z analýzy je identifikován význam a potenciál digitálních technologií pro vybraný systém vzdělávání a zpracováno doporučení do praxe, jež by mohlo pomoci ke zvýšení efektivity vzdělávacího systému, jeho rozvoji a motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.

4.1 ZZS ZK a systém firemního vzdělávání

Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje (ZZK ZK) je příspěvkovou organizací zřízenou Zlínským krajem. Organizace má 408 kmenových zaměstnanců, z toho 355 zdravotnických pracovníků. Jejím hlavním posláním je zajišťovat na základě tísňové výzvy přednemocniční neodkladnou péči osobám se závažným postižením zdraví nebo v přímém ohrožení života. V rámci Zlínského kraje působí v současné době nepřetržitě **27 posádek** rozmístěných na **16 výjezdových základnách**. Jedná se o službu garantovanou státem, která je hrazena ze státního rozpočtu a zdravotního pojištění (ZZS ZK, 2017).

Počátky firemního vzdělávání se vážou ke vzniku organizace. Povinnost zajistit vzdělávání zaměstnanců je uložena zákonem o Zdravotnické záchranné službě č. 374/2011 Sb.

V rámci firemního vzdělávání ZZS ZK lze rozlišit dvě základní cílové skupiny. Méně početnou cílovou skupinou jsou technicko-hospodářští pracovníci (dále jen THP). Cíle vzdělávání THP vyplývají převážně z potřeby zajistit provoz organizace, nutnosti reagovat na změny vyplývající z legislativy a ze záměru udržovat a zvyšovat odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců.

Dominantní cílovou skupinou jsou zdravotničtí pracovníci (lékaři, zdravotničtí záchranáři a řidiči záchranáři). Vzdělávání zdravotnických pracovníků je chápáno jako celoživotní proces kontinuálního osobního a profesního rozvoje a je jedním z důležitých nástrojů řízení kvality přednemocniční neodkladné péče. Soustřeďuje se na inovaci poznatků, permanentní udržování dosažené klinické kompetence v souladu s aktuálním rozvojem vědy

a potřebami zdravotní péče. Garantem firemního vzdělávání zdravotnických pracovníků je vzdělávací a výcvikové středisko (ZZS ZK, 2012, s. 3).

ZZS ZK zajišťuje v rámci firemního vzdělávání interní i externí vzdělávací aktivity. Externí vzdělávání zaměstnanců bývá realizováno prostřednictvím dodavatelských vzdělávacích agentur, vzdělávacích institucí, odborníků a expertů.

Interní vzdělávání (tj. teoretická i praktická příprava) zdravotnických pracovníků je řízeno vzdělávacím střediskem, jehož úkolem je trvalé monitorování a zajišťování vzdělávacích potřeb ZZS, příprava koncepčních materiálů, návrhů a opatření, plánování, hodnocení a koordinace vzdělávání tak, aby byla zajištěna požadovaná úroveň odborné způsobilosti ZZS v souladu s poznáním v oblasti urgentní medicíny, medicíny obecné a medicíny katastrof (ZZS ZK, 2012, s. 3).

Vzdělávací středisko realizuje řadu činností:

- Stanovuje náplně vzdělávacích akcí na oblastních seminářích.
- Podílí se na zajištění odborných kurzů a seminářů pro střední a nižší zdravotnické pracovníky.
- Provádí periodické proškolení odborných znalostí nelékařských zdravotnických pracovníků.
- Spolupracuje při procvičování a kontrole znalostí a dovedností.
- Podílí se na přípravě jednotné náplně a metodiky adaptačního procesu.
- Zajišťuje mimořádná školení a tréninky ve středisku.
- Přípravuje výukové materiály, metodické listy a doporučené postupy.
- Vyučuje první pomoc v komerčních a propagačních kurzech.
- Vede výuku neodkladné resuscitace a základů první pomoci příslušníků složek IZS a další (ZZS ZK, 2012, s. 3).

V současné době má organizace k dispozici 13 lektorů, kteří školí pracovníky ve výjezdových základnách po celém kraji.

5 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO PŘÍSTUPU

5.1 Předmět a cíl výzkumu

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu stávajícího vzdělávacího systému Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje a vyjádření významu a potenciálu digitálních technologií ve zkoumané organizaci.

Cílem kvalitativního výzkumu je hloubkově analyzovat a zodpovědět prostřednictvím vybraných výzkumných technik následující výzkumnou otázku: **Jaký potenciál nabízí digitální technologie ve vzdělávacím systému ZZS ZK?**

Na základě výstupu z analýzy bude vymezena role digitálních technologií ve vybraném systému vzdělávání a zpracován návrh doporučení do praxe.

5.2 Vybraná výzkumná metoda

Analýza dané problematiky vychází z akčního kvalitativního výzkumu založeného na metodě zakotvené teorie.

Dle odborníků na kvalitativní výzkum Švaříčka, Šedřové a kol. (2014, s. 84) představuje zakotvená teorie řadu systematických induktivních postupů pro vedení kvalitativního výzkumu zaměřeného na vytváření teorie.

Tato teorie má být zakotvena v datech, to znamená, že výzkumník přistupuje k datovému materiálu s maximální nepředpojatostí a otevřenou myslí. Zakotvená teorie má ambice směřovat k vyšším rovinám abstrakce. Cílem je konceptuální schéma postihující vztahy mezi proměnnými. Jde tedy o to nejprve na základě dat identifikovat relevantní proměnné a poté operacionalizovat vztahy mezi nimi. Výsledná teorie je pak sadou tvrzení o vztazích mezi proměnnými. Za tímto účelem byla vyvinuta sada systematických procedur, jež jsou používány jako nástroj k analytické práci s daty. V základu těchto procedur leží princip konstantní komparace. Cílem je odhalit společnou bázi jednotlivých skupin jevů a naopak ukázat, co je odlišuje od jiných skupin. Postup zakotvené teorie zahrnuje následující etapy: 1) sběr dat směřující k teoretické nasycenosti kódů; 2) kódování materiálu směřující k vytvoření základních kategorií – proměnných budoucí teorie; 3) konstruování teorie jako sady tvrzení o vztazích mezi kategoriemi – proměnnými. Tato stadia se vzájemně

překrývají a jedno se realizuje vždy s ohledem na druhé (volně Švaříček, Šedřová a kol., s. 86 - 87).

V rámci tohoto výzkumného přístupu byly pro sběr klíčových dat určeny techniky hloubkového polostrukturovaného rozhovoru a analýzy dokumentů. Vzor přepsaného a kódovaného rozhovoru i zkoumaného dokumentu je přílohou této bakalářské práce, podobně jako Seznam kódů a kategorií.

5.3 Výzkumný vzorek

Výběrový výzkumný soubor určený pro vedení hloubkového rozhovoru zahrnuje zaměstnance zainteresované do realizace vzdělávání pracovníků ZZS ZK. Celkem se jedná o 9 osob (lektoři, organizátoři, administrativní pracovníci, IT pracovníci, metodičtí pracovníci). Tento výzkumný vzorek byl stanoven záměrným kvalifikovaným výběrem. Účastníci výzkumného šetření byli vybráni s ohledem na potřeby výzkumu a praktické zkušenosti pracovníků působících v oblasti přípravy a realizace vzdělávacích aktivit. Sběr dat byl ukončen v momentě dosažení saturace kategorií pro analytický příběh.

Konkrétní pracovní pozice jednotlivých participantů jsou popsány u prepisů jednotlivých rozhovorů v Příloze č. 1. Není výjimkou, že se v některých případech funkce překrývají, lektor tak například vykonává zároveň práci metodického či organizačního pracovníka apod.

5.4 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek (Švaříček, Šedřová a kol., s. 160). Je zaměřen na hlubší poznání a pochopení procesu firemního vzdělávání, přístupu dotčených pracovníků k realizaci vzdělávání, využívání digitálních technologií ve vzdělávání zaměstnanců a k identifikaci možného potenciálu digitálních technologií ve vybrané organizaci. Polostrukturovaný rozhovor navíc flexibilně reaguje na nová témata, jež se mohou v průběhu výzkumu objevit.

Specifické výzkumné otázky

1. Nedílnou součástí Vaší práce je vzdělávání zaměstnanců. Můžete mi, prosím, blíže popsat Vaši náplň práce související s realizací vzdělávacích aktivit ZZS ZK?

2. Jak byste z pohledu realizátora charakterizoval/a vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK?
3. Jaké využití mohou mít podle Vás ve firemním vzdělávání digitální technologie?
4. S jakými digitálními technologiemi ve vzdělávání jste se již v praxi setkal/a? Mohl/a byste popsat svoji zkušenost?
5. Jaké digitální technologie osobně využíváte při realizaci procesu vzdělávání pracovníků? Co přináší do procesu vzdělávání?
6. Co si představujete pod pojmem e-learning ve firemním vzdělávání?
7. Na jaké úrovni jsou podle Vašeho názoru zaměstnanci ZZS ZK v oblasti informační gramotnosti?
8. Jak vidíte budoucnost vzdělávání pracovníků ZZS ZK?

5.5 Analýza dokumentů

K vytvoření uceleného vhledu do dané problematiky může významně přispět také studium a analýza dokumentů, které organizace vypracovala v rámci zajištění vzdělávání zaměstnanců. V našem případě se jedná o strategický dokument „Vize a cíle vzdělávání ZZS ZK“. Cílem je zorientovat se v systému vzdělávání zaměstnanců, poznat a pochopit nastavené strategie vzdělávání související s aplikací digitálních technologií, případně srovnat jejich zamýšlené cíle se zjištěnou skutečností. Dostupné písemné materiály byly analyzovány podobně jako přepisy rozhovorů prostřednictvím otevřeného kódování. Analyzovaný text je rozdělen podle významu na jednotky (odstavec, věta, slovo, sekvence slov) označené kódem. Tyto jednotky jsou poté zařazeny do vytvořených kategorií, jejichž významy a vztahy budou nově interpretovány z pohledu zkoumaného problému.

6 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU ZZS ZK SE ZŘEATELEM NA VYUŽITÍ MODERNÍCH TECHNOLOGIÍ

6.1 Analytický příběh

Analýza dané problematiky byla provedena na základě výstupů výzkumného šetření, tj. rozhovorů s lektory, organizačními a IT pracovníky, kteří zajišťují vzdělávání ZZS ZK, dále vychází z terénních poznámek získaných během výzkumného šetření a z analýzy základního dokumentu souvisejícího se zajišťováním vzdělávání zaměstnanců „Vize a cíle vzdělávání ZZS ZK“.

Kategorie „Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK“

Kategorii nasatily kódy:

U3,15 (2) Nekoncepčnost vzdělávání

U7, 131, 133, 198, 221, 269 (4) Princip dobrovolnosti

U129 (5) Pasivita zaměstnanců

U101, 156, 158 (8) Nesystémovost

U59, 81, 97, 216 (48) Hodnocení úrovně vzdělávání

U98, 99, 239 (67) Personální kapacity

U204, 243 (101) Bez zpětné vazby

D12 (110) Tlak na samostudium

Kategorie vystihuje obecnou charakteristiku vzdělávání pracovníků ZZS ZK pohledem osob pověřených realizací vzdělávacích aktivit.

Vzdělávání zaměstnanců patřilo vzhledem k povaze poskytovaných služeb vždy k prvořadým zájmům organizace. Povinnost vzdělávat zaměstnance, konkrétně zdravotnický personál, plyne ze zákona č. 374/2011 Sb. o zdravotnické záchranné službě, který mimo jiné ustanovuje zřízení vzdělávacího a výcvikového střediska, jež je nedílnou součástí organizace. Tato skutečnost zajišťuje zdravotnické záchranné službě podporu ze strany zřizovatele, v tomto případě Krajského úřadu Zlínského kraje. Příspěvek na vzdělávací aktivity je pevnou složkou rozpočtu, jehož výše je závislá

na možnostech a rozhodnutí nadřízeného orgánu. Dotace od zřizovatele jsou jediným stálým finančním zdrojem, z něhož může organizace firemní vzdělávání realizovat.

V posledních letech se však daří získávat prostředky na některé vzdělávací projekty také z jiných zdrojů. Jedná se především o finanční pomoc z Evropských fondů nebo finanční účast Ministerstva zdravotnictví ČR.

Základní cíle a priority organizace v oblasti firemního vzdělávání deklaruje strategický dokument "Vize a cíle vzdělávání ZZS ZK" z roku 2012. Jak vyplývá z textu, prvořadým cílem organizace je vytvořit systém vzdělávání, podmínky a prostředí, jež by umožnily pracovníkům dobrovolnou cestou individuální seberozvoj a sebevzdělávání. Celý vzdělávací proces by měl být praktikován tzv. distanční formou za pomoci dostupných informačních technologií, především pak stávající interní podnikové sítě. Specifickou roli zde sehrávají také lektoři a instruktoři, kteří by měli v rámci tohoto přístupu plnit funkci koučů a konzultantů.

D12 (110)¹: „Jejich klíčovou úlohou je pomáhat a podporovat učící se osoby, které se pokud možno samy ujmou učení. Hlavním úkolem vzdělavatele je tudíž D12 (110): „...příprava studijních materiálů a zajištění fungující zpětné vazby mezi ním a studujícími ... dobrovolnou cestou a bez časového stresu...“.

Bohužel v praxi se často stává, že se teorie poněkud rozchází se skutečností. Závěry z výzkumného šetření dokládají, že systém vzdělávání a jeho současné nastavení se v mnoha aspektech rozchází s popisovanou vizí a stanovenými cíly. Přestože má vzdělávání v organizaci poměrně dlouholetou tradici, většina participantů nahlíží na stávající systém firemního vzdělávání především jako na systém v počáteční, startovací fázi, která je provázena řadou nedostatků. Nesystémovost, neucelenost, nekoncepčnost, absence zpětné vazby nebo kontinuity vzdělávání. Tyto nejčastěji užívané charakteristiky umožňují učinit si o systému jasnější představu.

¹ D12 (110) – kombinace písmene a čísel identifikuje kód v analyzovaném textu a usnadňuje jeho vyhledávání – D=dokument (Vize a cíle ZZS ZK), 12= pořadové číslo kódu v rámci analyzovaného dokumentu, (110)=číselné označení, jež se pojí k určitému názvu kódu (110=tlak na samostudium). Přehled kódů a kategorií viz Příloha č. 4 Seznam kategorií a kódů.

U97 (48)²: „Vzdělávání zaměstnanců na záchrance...(přemýšlí). Určitě jsme v rozjezdu, určitě jsme na úplném začátku“. U3 (2): „...Koncepce v podstatě neexistuje...“. U15 (2): „Má to prostě jen nějakou papírovou podobu, aby se mohlo říct, ano, vzdělávání u nás funguje...“.

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb probíhá v organizaci nahodile a nesystematicky. Současné firemní vzdělávání se podle některých účastníků šetření zaměřuje pouze na aktuální problémy a nepokrývá celé spektrum vzdělávacích potřeb. Problémem je údajně také absence kvalitních a pravidelně aktualizovaných studijních podkladů v podobě ošetrovatelských postupů, standardů a dalších studijních zdrojů, které vytváří pro samostudium nezbytnou platformu.

U156 (8): „... Vzdělávání bych řekla, že probíhá možná plánovaně, i když mně se zdá, že spíš tak jakože nesystematicky, protože není v pravidelných intervalech. Nevím, jestli jsou nějaké výstupy, jestli je nějaké hodnocení“. U158 (8): „Když je nějaká vzdělávací akce, tak je to takové ze dne na den, že to není naplánované dlouhodobě. Nevím, co se bude probírat, jakým způsobem, jak se bude hodnotit“. U101 (8): „Jdeme po aktuálních problémech a ne celoplošně. Ten systém to je zatím běh na dlouhou trať, aby ten systém byl nastavený komplet včetně studijních opor“.

Ze závěrů vyplývá, že zmiňovaná nesystémovost bývá často spojována s principem dobrovolného vzdělávání. Firemní vzdělávání založené na dobrovolnosti se může stát dvojsečnou zbraní. Z praxe je potvrzeno, že nepovinný přístup ke vzdělávání má velmi individuální přínos. Jeho efektivita kolísá v závislosti na postoji jednotlivce, jeho motivaci, vytrvalosti a ochotě se intenzivně a kontinuálně sebevzdělávat. ZZS ZK nevyvíjí na své zaměstnance v tomto ohledu výrazný tlak, což může být do jisté míry vnímáno pozitivně, na druhou stranu takto není schopna účinně a komplexně odstraňovat zjištěné kompetenční

² U97 (48) - kombinace písmene a čísel identifikuje kód v analyzovaných rozhovorech a usnadňuje jeho vyhledávání – U= rozhovory s účastníky, 97= pořadové číslo kódu v rámci všech analyzovaných rozhovorů, (48)= číselné označení, jež se pojí k určitému názvu kódu (8=tlak na samostudium). Přehled kódů a kategorií viz Příloha č. 4 Seznam kategorií a kódů.

deficity. Prostředky investované do vzdělávání nemusí být v takovém případě vynakládány účelně.

U7 (4): “Z pohledu mě jako realizátora mi vadí, že to není povinné“. U133 (4): „Mělo by to být povinné. Možná ne ty konference, ty jsou, nechci říct, společenské akce, ale spíš rozjet takové to interní vzdělávání, opravdu zaměřené na to, co potřebují konkrétně při práci ti naši konkrétní lidi“.

Lektoři i organizační pracovníci dokládají ještě další negativní dopad dobrovolného přístupu ve firemním vzdělávání. V rozhovorech často naráží na značnou pasivitu některých zaměstnanců. Přestože zaměstnavatel hradí všechny finanční náklady spojené s interními i externími vzdělávacími aktivitami, účast na nich je většinou nepovinná a odvíjí se převážně od potřeb a možností pracovníků, nikoliv od požadavků zaměstnavatele. Důsledkem je nezájem a nízká účast na vzdělávacích aktivitách.

U131 (4): „...říkáme, že je povinné prohlubování kvalifikace, že by měli jet, aby ty kredity získali, aby mohli pracovat bez odborného dohledu, ale někdy mně to připadá, že je nutíme, někdy říkají, že mají málo času mezi směnami, že je moc akcí a že nechtějí...“. U269 (4): „...v podstatě plánuje každý zaměstnanec své vzdělávání sám, podle toho jestli se akce chce, nebo nechce zúčastnit“. U129 (5): „Probíhá to tak, že vlastně napíšu, že máme kurz, na který mám poslat 15 lidí a někdy se musí i nutit, aby to vůbec bylo obsazené, aby se čerpalo to co, jsme si navrhli“.

Na druhou stranu někteří dotazovaní princip dobrovolnosti ve vzdělávání schvalují. Vzdělávání se podle nich účastní ti, kteří o něj mají skutečně zájem, což se pozitivně projevuje aktivní účastí v průběhu vzdělávání i ve výsledcích. Pádným argumentem je časová a psychická náročnost povolání zdravotnických pracovníků. Záchranáři jsou v rámci provozu stále více vytěžováni a jejich další kapacity pro vzdělávání či vlastní seberozvoj jsou velmi omezené. Statistiky hovoří jasně, počet zásahů výjezdových posádek vzrostl za posledních deset let téměř o padesát procent. Přetěžování zdravotnických pracovníků je aktuálně velmi diskutovanou problematikou. V praxi tento fenomén může výrazně ovlivnit motivaci zaměstnanců a kvalitu poskytovaných služeb.

Zastánci dobrovolného vzdělávání prosazují názor, že se faktor dobrovolnosti velmi účinně snoubí s metodou “škola hrou“, která dokáže nenásilně motivovat účastníky vzdělávání a pomáhá jim snáze si osvojovat nové poznatky a dovednosti.

U221 (4): „...nálada na těch záchránkách je taková všelijaká, v rámci té výjezdovosti, doby a toho chování lidí a lidi nejsou zcela naladěni a nejsem si úplně jistý, jestli když jim to bude člověk nařizovat, jestli je to ta pravá cesta.“ U198 (4): „... jsou pak určité věci, ke kterým se přikláním, které by měly být nastavené formou, nechci říct hraní, ale mělo by to ty lidi bavit a měli by o to mít zájem. A dobrovolně (dodává)“.

Dalším citlivým místem systému firemního vzdělávání ZZS ZK je personální zajištění vzdělávacích aktivit. Nedostatek se projevuje jak na úrovni organizační, tak v rámci zajištění výuky interního vzdělávání. Lektori pro interní vzdělávání jsou z pravidla vybíráni a školeni z řad kmenového zdravotnického personálu a lektorskou činnost vykonávají jako vedlejší pracovní poměr. Sladění práce záchranáře a lektora je velmi obtížné. Při realizaci firemního vzdělávání to výrazně komplikuje situaci. Potíže se zajištěním interních vzdělávacích aktivit jsou navíc prohlubovány značným vytěžováním lektorů v rámci mimopodnikových školicích akcí (prezentace a kurzy pro veřejnost a firmy).

U98 (67): „Pokud bych to měla brát podle svých představ a tak, jak by to mělo být, tak ta struktura se nedá vůbec stihnout“. U99 (67): „Musí se vytvořit struktura. Ale kapacitně to prostě teďka není možné, kdybych chtěla jet opravdu tak jak to má být“. U239 (67): „Problém je v tom, že se to musí synchronizovat s našimi službami, čili mimo 14, 15 odpracovaných služeb v podstatě ještě v tom volnu, které mám, buď školím někoho tady, nebo jsme využíváni na školení první pomoci v různých firmách, které si to objednají“.

Jak zaznělo z některých výpovědí, velkou slabinou firemního vzdělávání ZZS ZK je také absence systému hodnocení a evaluace. Hodnocení je velmi důležitou fází v systému vzdělávání. Poskytuje účastníkům, organizátorům, školitelům i zadavatelům cenné informace o průběhu a přínosu realizovaných akcí. Výstupy hodnocení vzdělávání se zároveň stávají odrazovým můstkem při identifikaci dalších vzdělávacích potřeb. Vzdělávání bez zpětné vazby má pouze poloviční hodnotu. Tohoto jsou si sice dobře vědomi také samotní lektori, přesto podle vlastních slov hodnocení neprovádí. Chybí nejen kontrola úrovně nově získaných znalostí a dovedností, ale také vstupní a průběžné hodnocení přinášející představu o efektivitě výuky. Vstupní a průběžné hodnocení bývá v procesu výuky často opomíjeno, přestože může organizátorům i lektorům přinášet zajímavé podněty k realizaci výuky, vylepšení či změně používaných metod, k osobnímu

rozvoji i profesnímu růstu. Průběžná zpětná vazba je také dobrou motivací pro účastníky, kteří si mohou sami průběžně monitorovat, jaké výsledky jim proces vzdělávání přináší.

U243 (101): „Aby to mělo efekt, musí to mít výstupní hodnotu - zpětnou vazbu. Tady zatím chybí zpětná vazba. Je to tím, že zatím k tomu nemáme prostory, nemáme k tomu lidi, nemáme pomůcky a nemáme čas“. U 204 (101): „Jedna věc, co mě tady hodně mrzí je, že není návaznost, není zpětná vazba vůči těm výjezdům. Ošetříš nějakého pacienta, provedeš nějaký postup, odvezeš do nemocnice a tím to končí. Není návaznost na tu medicínu v nemocnici. Nedovíme se, jestli jsme postupovali správně. Měli bychom mít víc dat z výjezdů, pak aspoň vidíš, na co se můžeš víc zaměřit. Pokud by se to zrealizovalo, tak by to mohly být užitečné materiály pro vzdělávání ale i pro ochranu práv posádek“.

Přes všechna úskalí, se kterými se vzdělávání zaměstnanců v současné době potýká, dochází zejména v posledních letech k viditelnému zlepšení. Organizace uspořádala několik zásadních projektů, které pomáhají systém vzdělávání nastartovat a motivovat zaměstnance k seberozvoji. V loňském roce se například podařilo plošně proškolit všechny zdravotnické pracovníky v problematice třídění pacientů v místě mimořádné události. Tento metodický seminář byl zaměřen na transfer teoretických znalostí, zdokonalení prováděných pracovních činností a součinnost výjezdových posádek. Vzhledem k velkému množství účastníků a praktickému nácviku vyžadoval velké organizační nasazení, promyšlený učební plán i harmonogram. Akce se setkala s velmi kladnými ohlasy zaměstnanců a organizátoři si tak v praxi ověřili, že jsou schopni úspěšně uskutečnit i akce takového rozsahu.

U59 (48): „...když to shrnu, tak za posledních třeba pět roků se podařilo několikanásobně navýšit objem i atraktivitu toho vzdělávání. Jo, že přibyly věci, které se nikdy neřešily, ať jde o praktický výcvik nebo i způsob pravidelného školení.“ U81 (48): „Myslím si, že jsme se hodně posunuli. Já to považuji tak, že žádné užitečné vzdělávání tady nebylo. Teďka nějaký přínos to asi má podle ohlasů, kdy občas přijdou po akci, že to použili a poděkují“. U216 (48): „...není to úplně optimální. I když abych to úplně neshodila, tak dalo by se říct, že oproti těm předchozím obdobím určitě už některé praktické nácviky pod vedením lektorů probíhají a proběhly“.

Kategorie „Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK“**Kategorii nasýtily kódy:**

U12, 163, 77 (9) Využití firemní sítě

U61, 250 (27) Digitální technologie v praxi ZZS ZK

U110, 166, 249 (28) Technický stav pomůcek

U24, 68, 138, 164, 178, 206, 222, 248 (70) Osobní zkušenost

Ústředním tématem této bakalářské práce jsou digitální technologie v praxi vzdělávání pracovníků ZZS ZK. Než přistoupíme k vyjádření skutečného potenciálu digitálních technologií ve firemním vzdělávání, pojďme blíže analyzovat osobní zkušenosti vzdělavatelů v této oblasti a seznámit se s digitálními prostředky didaktické techniky, jež se v současné době v rámci firemního vzdělávání v organizaci uplatňují.

Vzdělavatelé dospělých by měli disponovat řadou kompetencí, tzn. znalostí a dovedností, které vyžaduje jejich specifické povolání. Kromě odborné úrovně, komunikačních dovedností či schopnosti ovládat široké spektrum výukových technik a metod, by se měli lektoři také dobře orientovat v současných digitálních technologiích. Andragogové musí brát při své práci zřetel na současné trendy a potřeby společnosti, která je otevřená neomezenému sdílení informací nezávisle na čase i prostoru. Takové požadavky mohou být naplněny výhradně s pomocí digitálních technologií, jež jsou schopny zásadním způsobem podpořit a urychlit transfer znalostí či dovedností v průběhu výuky i v rámci samotného procesu učení jedince.

Šetření mezi osobami odpovědnými za vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK bohužel naznačuje, že jejich zkušenosti v oblasti moderních digitálních technologií nejsou příliš bohaté. Nové trendy ve vzdělávání, například různé formy e-learningu, absolvovali jen čtyři z devíti účastníků šetření. E-learningové kurzy nejsou ve vzdělávání ZZS ZK dosud praktikovány, takže dotazovaní si je vyzkoušeli pouze z vlastní iniciativy mimo organizaci. Ostatní účastníci se o e-learningu dozvěděli spíše ze zkušenosti jiných kolegů.

U24 (70): „... setkal jsem se s e-learningem, ale vyloženě vždycky v rámci soukromých aktivit“. U178 (70): „...určitě jsem se již setkal s různými on-line kurzy, kde se člověk přihlásí a potom není problém prodělat nějaký kurz, který řídí třeba doopravdy vysoce

certifikovaný člověk například z Microsoftu, ... U138 (70) Víím, že jsem tady zajišťovala zaměstnancům, že se přihlašovali na kurz e-learningový, ale vzhledem k tomu, že když už si kurz zaplatím, dám si tam své jméno a heslo, takže já jsem do žádného nevstupovala“.

Mezi účastníky výzkumu existují i tací, jež podle svých slov nemají kromě klasických prezentací na PC s digitálními technologiemi žádné zkušenosti. Důvodů je více. Tyto prostředky didaktické techniky jsou finančně velmi náročné a pro organizaci tím pádem málo dostupné. V rámci vzdělávání zaměstnanců poskytuje organizace svým lektorům více méně základní vybavení (tzn. PC, projekční plátno a dataprojektor).

U164 (70): „Moje zkušenost maximálně PowerPoint, prezentace“. U222 (70): „Člověče asi ne. Tak třeba prezentace, ale jinou zkušenost asi ne. Snad že si člověk pustí nějakou prezentaci, video, kde je nějaký praktický nácvik na internetu“.

Kromě těchto dnes již běžných pomůcek však lektori využívají také výukové modely, a to zejména při praktickém nácviku. Některé z nich jsou sice již sofistikované, tedy vybavené specializovaným softwarem, který umožňuje simulaci různých typů onemocnění, vzhledem k jejich stáří, zastaralému softwaru a špatnému technickému stavu s nimi však lektori pracují málo. Jak většinou uvádí, raději volí tradiční prostředky vzdělávání (klasické figuríny a názorné modely orgánů a končetin apod.). Někteří z nich se technice vyhýbají z části také proto, že nebyli řádně proškoleni v jejich manipulaci a obsluze.

U250 (27): „Ten jediný model, co tu byl pro srdeční masáž, už nefunguje, ...“. U110 (28): „... když chci, aby to fungovalo v čase a v aktuální hodině, na přednášce, tak vyloženě máme co nejmíň technologií, pokud chci, aby to fungovalo“. U166 (28): „Modely tam jsou, ale mám pocit, že je to pořád nějaké poruchové a že se s tím nějak nepracuje“. U249 (28): „...jsou opotřebované, splnily svůj účel a je potřeba se posunout někam dál“.

Pokud získají školitelé nové zkušenosti s digitálními technologiemi, jedná se většinou o příležitost mimo organizaci, zejména na odborných konferencích, externích školeních apod. Tyto zkušenosti hodnotí často velmi kladně:

U68 (70): „Jezdil jsem na tom trenažéru, který bohužel nemáme, ten je super. Mohl jsem si chvíli hrát, nevím, jak se to jmenuje... asi simulátor zásahu u různých typů havárií. Ten se mi taky líbil, co jsem měl možnost si hrát. Plus testovací software, s tím mám taky zkušenost, ale ne ze záchranky“. U206 (70): „Jo, třeba co se teď týče toho urgentu v Brně, záchranka tam má už třeba takový sofistikovaný model, pak jsem byl na kurzu KPR

v Ostravě, kteří používají taky hodně sofistikovaný model. Je to taková potvora model, která dokáže nasimulovat prakticky skoro všechno. Dá ti i zpětnou vazbu, jestli postupuješ dobře – resuscitace, dávkování atd. “.

Záchranáři mají každoročně možnost seznámit se s novými trendy ve vzdělávání také prostřednictvím mezinárodní soutěže Rallye Rejvíz, kde si ověřují svoji odbornou úroveň a zdatnost při plnění obtížných modelových situací. K takové příležitosti se ale vzhledem k omezeným kapacitám účastníků a finančním nákladů dostanou jen zřídka. Tato prestižní soutěž má dlouholetou tradici a velmi vysokou úroveň. Cílem není jen prověřit zdatnost výjezdových posádek, soutěž má zároveň výrazný vzdělávací aspekt. Organizátorům se podařilo vybudovat důvěru velkých sponzorů, a proto zde nechybí ani nejnovější výukové pomůcky, které záchranné služby většinou z běžných prostředků pořídit nemohou.

U248 (70): „Setkal jsem se v rámci celosvětové soutěže Rallye Rejvíz s těmi sofistikovanými modely. Oni tam mají plnohodnotné prezentace plus praktický nácvik. Samozřejmě se jedná o drahé věci. Takže to je moje zkušenost s modely napojené na PC, poskytují zpětnou vazbu práce a kontrolují činnost a léčbu. Mám s tím dobré zkušenosti. Líbilo se mi to. Řeknu to na rovinu, je to někde jinde než tady u nás, naše 15 let staré obyčejné panny“.

Za jistý pokrok v zavádění digitálních technologií do systému vzdělávání ZZS ZK lze jednoznačně považovat implementaci tzv. „on-board systému“. Jedná se o digitální nahrávací zařízení, které je umístěno v přední části kabiny sanitních vozidel a snímá prostor před vozidlem.

U61 (27): „Z pohledu digitálních technologií byl pro nás velký přínos zavedení on-board záznamů z auta, kdy můžeme vyhodnocovat všechny krizové události, všechny nehody, všechno co se událo, co bylo dobře nebo špatně a využít to potom ke vzdělávání ostatních řidičů“.

Přes počáteční nevoli některých zaměstnanců se nahrávky pořízené on-board kamerou v praxi skutečně velmi dobře osvědčily, a to nejen v oblasti vzdělávání. Staly se zároveň významným průkazným materiálem při řešení dopravních nehod a zajišťují také do jisté míry určitou bezpečnostní ochranu například proti krádežím apod.

Za pozornost v rámci výzkumu stojí interní podniková síť, která je v organizaci funkční již více než 5 let. Intranet je využíván především jako komunikační a informační kanál,

navíc nabízí určité zázemí pro vzdělávání zaměstnanců. Otázkou zůstává, proč je jeho využití a efektivita v této oblasti tak malá. Ani samotní školitelé nepovažují intranet za nástroj, jež by mohl v systému vzdělávání provést požadovaný průlom. Přesto, že by se měli zaměstnanci prostřednictvím interní sítě povinně a pravidelně seznamovat s novinkami a aktualitami souvisejícími s provozem, její návštěvnost je nevalná.

U77 (9): „...pokud máme intranet a já bohužel na tom intranetu vidím, kdo si ty věci čte a kdo si je nečte, tak když už jenom vycházím z toho, že vyjde nějaká směrnice Autoprovoz a my máme nějakých 260 řidičů a po dvou měsících platnosti je tam asi 30 přístupů, tak je to docela špatně podle mě“.

Někteří uvádí jako hlavní důvod pracovní vytíženost zaměstnanců. Dle mínění dotazovaných navíc pociťují zaměstnanci značné přesytení informacemi a administrativními povinnostmi, neboť rozrůstající se byrokracie se velmi rychle vkradla i do zdravotnictví.

U163 (9): „... během pracovní doby na to není moc prostoru, hodně výjezdů a lidé nemají čas tady toto sledovat“.

Přestože podobné sítě nabízí široké využití nejen v provozu, ale i v oblasti vzdělávání, nejsou zřejmě pro zaměstnance atraktivním zdrojem studijních opor.

U12 (9): „... vlastně i na tom intranetu jsou nějaké moje přednášky, aby k tomu zaměstnanci měli trvalý přístup, i když trvalý přístup (smích), já osobně si myslím, že je minimální“.

Kategorie „Nová média, nové dovednosti“**Kategorii nasýtily kódy:**

U189, 146, 209 (35) Digitální gramotnost

U171 (59) Starší generace a technologie

U188 (78) Progres gramotnosti

Kategorie mapuje úroveň digitální gramotnosti zaměstnanců ZZS ZK pohledem vzdělavatelů. Realizátoři hodnotí schopnosti pracovníků zejména v souvislosti s možností zavádění digitálních technologií do systému vzdělávání ZZS ZK.

Většina dotazovaných se přiklání k názoru, že úroveň a schopnosti zaměstnanců pracovat s digitálními technologiemi v osobním, profesním životě i v rámci sebevzdělávání jsou na poměrně vysoké úrovni.

U209 (35): „...po těch zkušenostech, co ti lidi procházeli různými školeními, kde to měli a naprosto bez problémů si s tím poradili...“. U189 (35): „Běžná gramotnost na využití tady těchto systémů je dostačující a určitě to zvládnou“.

Velmi obstojně jsou na tom logicky především zaměstnanci nižších věkových kategorií, jež považují digitální technologie za standardní nástroj pracovní i každodenní potřeby. Přestože spatřují účastníci rozhovorů do jisté míry problém u starších kolegů, kteří se museli s digitálními technologiemi více sžívat, i v jejich případě se situace podstatně proměňuje. Obecně jsou schopni reagovat na nové podmínky a přizpůsobit se požadavkům souvisejícím s užíváním technologií. Tato tvrzení jsou podložena také faktem, že většina zaměstnanců se při výkonu povolání bez digitálních technologií neobejde. Ať už zaměstnanci zastávají k digitálním technologiím jakýkoliv postoj, je jisté, že s nimi přicházejí do kontaktu každý den. To platí samozřejmě také o pracovním životě (zadávání zdravotnického záznamu do elektronické evidence, obsluha dispečerského pracoviště, obsluha PC Caru, navigace, tabletu apod.).

U146 (35): „...tak určitě každý musí umět pracovat s nějakým programem - zadávání pacientů, pojišťovny a tak dále, ...takové ty základní věci to umí snad každý, s internetem snad umí taky každý...“. U171 (59) „Možná starší zaměstnanci můžou mít trochu problémy, protože nejsou zvyklí, nebo nemají takovou praxi dlouhodobou s prací“.

na počítači, ale já myslím, pokud by jim to bylo vysvětleno, pokud by byli proškoleni, že by to zvládli“.

Pokud narážíme v souvislosti s užíváním technologií na nějaký problém, spočívá spíše než v neznalosti či neschopnosti zaměstnanců v určitém negativním postoji. V případě novinek se často jedná o neopodstatněný strach z něčeho nového a neznámého. V pokročilém věku se samozřejmě může u jedince schopnost adaptability postupně snižovat. Problém uživatelsky slabší starší generace se však postupem času nenásilně řeší sám, neboť v posledních letech došlo k výraznému omlazení pracovního kolektivu. Generace lidí, kteří se učili zacházet s digitálními technologiemi v pozdějším věku, odchází do důchodu.

U188 (78): „Ale myslím si, že ten poměr se neustále mění k tomu, že začínají převažovat ti gramotní ...“.

Kategorie „Jak se rýsuje budoucnost“**Kategorie je nasycena kódy:**

U126, 240 (12) Srovnání s ostatními ZZS

U103, 152, 274, 190 (24) Nový investiční záměr

U123 (55) Optimistická budoucnost

U218 (67) Personální kapacity

U149 (74) Finanční závislost

U217, 234, 236 (89) Potřeba interního vzdělávání

Ze získaných dat vyplývá, že dotazovaní cítí potřebu výrazně zintenzivnit a rozšířit především interní vzdělávání zaměstnanců, a to zejména v oblasti praktického nácviku zdravotnických pracovníků. Tlak na prohlubování praktických dovedností i teoretických znalostí všeobecně roste. V případě urgentní medicíny a dalších souvisejících oborů to platí obzvláště. Jedinou cestou, jak posilovat a upevňovat nové návyky, je systematické působení na zdokonalování a zautomatizování prováděných činností.

U217 (89): „Těch menších praktických nácviků by to chtělo určitě víc. Takže doufejme, že v příštím roce nebo s tím novým vzdělávacím střediskem...“. *U236 (89): „...kor v současné době, protože požadavky na ty záchranáře jsou čím dál tím větší“.*

Požadavky na soustavný výcvik a školení zaměstnanců s sebou nesou jistá úskalí, se kterými se organizace musí do budoucna vypořádat. Plošné vzdělávání pracovníků je velmi náročné na zázemí, vybavení, prostředky i čas všech zúčastněných osob. Podobně to vidí také organizátoři i školitelé, kteří se při své práci stále potýkají v těchto oblastech se závažnými nedostatky. V čem tedy konkrétně spatřují budoucnost firemního vzdělávání?

U190 (24): „ ...v budování dalších projektů, nákupů nových modelů, systémů, v rozšíření výukových prostor a hlavně vybudování nějaké počítačové učebny, která už by měla být zaměřena a vybavena softwarem pro školení a testování, vyhodnocování výsledků těch testů a zkoušek, kde ten školitel vlastně bude míň zatížený, že třeba nebude muset každého člověka zvlášť zkoušet, nebo potom vyhodnocovat hromady testů a tak dál“.

ZZS ZK v současné době provádí školení a nácvik zaměstnanců v prostorách, které slouží zároveň k pořádání porad a schůzí. Jedná se o několik multifunkčních místností,

kteří se snaží nabídnout v rámci možností potřebné zázemí. Zásadním krokem v budoucím rozvoji vzdělávání pracovníků ZZS ZK by se v současné době mohla stát plánovaná výstavba nového vzdělávacího a školicího střediska, které by mělo vzniknout přístavbou stávající budovy ředitelství. Projekt takového rozsahu není možno finančně pokrýt běžnými provozními prostředky. Jeho financování bude hrazeno z evropských fondů a prostředků zřizovatele.

Očekává se, že nové prostory mohou poskytnout adekvátní zázemí pro plošné a centrálně řízené školení i praktický nácvik všech zdravotnických pracovníků. Kapacitně by mělo středisko pojmut minimálně 80 posluchačů. V rámci projektu se zároveň nabízí možnost uplatnění nových digitálních technologií, které by pomohly zkvalitnit proces výuky i učení. V plánu je proto například vybudování učebny vybavené moderními informačními technologiemi. V optimálním případě by mohli záchranáři začít využívat nové vzdělávací a výcvikové středisko v březnu 2019.

U152 (24): „...ted'ka vlastně co je novinka, že se tady udělá nějaká nástavba výukového střediska, ... To by byl takový krok, protože naše výuková místnost byla nedostatečná ...“.

U274 (24): „Projekt zahrnuje také tzv. PC místnost, která by teoreticky umožňovala větší zapojení digitálních technologií do procesu výuky“.

Větší zájem managementu o digitální technologie dokládá také fakt, že v rámci čerpání prostředků z evropských fondů byly pořízeny nové sofistikované modely. Do provozu zatím uvedeny nebyly, nicméně se očekává, že umožní lektorům i účastníkům vzdělávání lépe monitorovat správnost prováděných zdravotnických výkonů.

U123 (55): „...ted' se nakupuje řada modelů, které budou interaktivní a které budou poskytovat zpětnou vazbu hlavně těm zaměstnancům...“.

Velké naděje jsou vkládány také do pořízení digitální kamery, která by zajišťovala nahrávky odborného praktického nácviku. To by mělo pomoci získat konkrétní hmatatelné výstupy a dosud chybějící zpětnou vazbu při práci s novými výukovými modely. Tato finančně nenáročná technologie by mohla dle lektorů přispět k odstraňování chybných úkonů jednotlivců i celého pracovního týmu, respektive výjezdové posádky.

U103 (24): „Co každopádně se teda plánuje, je rozbor, co se týká zpětnovazebních informací na kameru. Natáčení praktických úkonů, samozřejmě potom co to natrénují, pak se spustí natáčení a bude se jim to přehrávat“.

Několik účastníků šetření zmiňuje v souvislosti s rozvojem vzdělávání propracované e-learningové vzdělávací systémy jiných zdravotnických záchranných služeb. Z jejich zkušeností by mohla ZZS ZK při snaze o progres v současném vzdělávacím systému významně těžit. V kontextu diskutovaného zavádění e-learningu do vzdělávání ZZS ZK se tak nabízí příležitost vyvarovat se případných chyb a nedostatků.

U126 (12): „Jsou to většinou záchranky větší. Praha, Severomoravský kraj, ten asi nejvíc pracuje s e-learningem a technologiemi, Jihomoravský kraj ...“. U240 (12): „... není nutné vymýšlet něco alá Zlín, ale jednodušší bude se inspirovat a převzít fungující vychytaný systém z ostatních záchranek“.

V souvislosti s rozvojem vzdělávání se hovoří také o řešení nedostatku personálních kapacit na úseku vzdělávání. Uvažuje se například o navýšení úvazku referenta vzdělávání, což by mohlo významně napomoci jak při organizaci interních vzdělávacích aktivit, tak i v procesu zavádění distančních forem studia (viz. dokument „Vize a cíle vzdělávání ZZS ZK“). Pokud se rozběhnou interní vzdělávací aktivity v očekávané míře, bude nezbytné posílit také řady lektorů.

*U218 (67): „Mám taky představu, že by se navýšil úvazek toho odborného referenta“
U234 (89): „Teďka byli ti lektori zahlceni těmi organizačními věcmi. Ale pokud to doběhne, bude větší klid věnovat se dovnitř těm lidem, cvičení a praktickým nácvikům“.*

Jak již zaznělo v první kapitole analýzy, rozvoj vzdělávacího systému ZZS ZK je závislý na finanční podpoře zřizovatele. Budoucí podoba vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK je tedy do značné míry v rukou vedení Krajského úřadu Zlínského kraje.

U149 (74): „Financování od zřizovatele třeba pro letošek je, řekla bych, o polovinu míň financí jsme dostali...“.

Směr a vývoj firemního vzdělávání však závisí v první řadě na managementu organizace a pracovnících vzdělávacího oddělení, neboť právě oni mohou za podpory nových technologií nastavit a vytvořit nový funkční systém, který bude přinášet kýžený efekt.

Kategorie „Výhody tradičního vzdělávání“**Kategorii nasýtily kódy:**

U25, 26 (20) Náročnost na přípravu

U202, 261 (34) Nutnost vzdělávání face to face

U 96 (47) Metody tradičního vzdělávání

U205 (82) Stresující zátěž

U75, 107 (83) Nevýhody e-learningu

Navzdory novým technologiím, formám a metodám si tradiční tzv. „face to face“ vzdělávání stále drží své pevné místo i v rámci firemního vzdělávání ZZS ZK. Dokonce i přesto, že si organizace v posledních letech vytýčila jako jeden z hlavních úkolů rozvoj a podporu distančního studia, lektori i nadále praktikují převážně prezenční formu vzdělávání. Klasické metody se neuplatňují pouze tam, kde si to vzdělávání přímo vyžaduje, tedy například při praktickém nácviku, ale lektori se jej nevzdali ani při předávání teoretických znalostí. Přednášky představují i nadále základní metodu výuky a digitální technologie v nich kromě klasických prezentací s využitím PC prozatím nemají příliš prostor.

Ze získaných dat je patrné, že se lektori digitálním technologiím ve výuce spíše vyhýbají, nebo nad nimi ani doposud neuvažovali. Někteří si dokonce ani nedokážou představit, že by mohli například e-learning, který je dnes považován za jednu z nejužívanějších moderních vzdělávacích technologií, v procesu vzdělávání ve větší míře uplatnit. Překážkou je například nechuť zaměstnanců k sebevzdělávání, náročná příprava nebo vysoké požadavky na technické vybavení.

U75 (83): “Podle mě základní předpoklad e-learningu je, že ten kdo se má něco naučit, se musí chtít něco naučit. A proto říkám, že si neumím použití e-learningu tady v rámci mého oboru nějak představit“. U25, 26 (20): “Měl jsem v úmyslu zakoupit na záchranku interaktivní software pro výuku činností při mimořádných událostech, dokonce jsem ho i viděl, jak se s ním pracuje. Ta příprava je hodně náročná na ty různé scénáře....“

Klasická forma vzdělávání představuje pro účastníky výzkumného šetření řadu výhod, které e-learning nemůže nabídnout. Zdůrazňují především možnost sdílení zkušeností, společenského setkání nebo osobní kontakt s odborníky. Někteří dokonce zpochybňují

i výhodu vzdáleného přístupu ke vzdělávání. E-learning by totiž mohl příliš zasahovat do soukromého života zaměstnanců, kteří si nechtějí nechat narušovat osobní volno. Obávají se, že by mohli být nuceni zabývat se vzdělávacími aktivitami mimo pracovní dobu. Dalším důvodem proč se neradi pouští do práce s technologiemi, jsou technické nedostatky a komplikace, které používání digitálních technologií přináší. Lektoři se tedy raději spoléhají sami na sebe. Pokud tedy skutečně chtějí zaměstnancům předat nové poznatky a vědomosti jinak než ústním podáním, volí tištěnou podobu studijních opor.

U107 (83): „Dá se říct, že skoro ze 70 % na přednáškách byl problém s přehráváním, nedostatečný přenos, takže když pracuju s technikou, musím mít záložní plán“. U96 (47): „...když chci opravdu, aby to zaměstnanci brali, aby si to prohlídli a měli to po ruce, tak tištěná forma... Je to záruka“.

Jistou roli hraje také stresový faktor. Osobní zkušenost jednoho z dotazovaných hovoří o značné stresové zátěži, kterou podstoupil při nácviu se sofistikovaným modelem řízeným prostřednictvím specializovaného softwaru:

U205 (82): „... je to pěkný stres... To zkoušení je něco jiného než práce v terénu, když se podíváš na reálného člověka, tak už spoustu věcí řešíš pohledem a kontaktem s tím člověkem. Je to taková bariéra mezi tou pannou a záchranářem.“

V neposlední řadě všichni shodně kladou důraz na praktický nácvik, který si v žádném případě nedokážou představit praktikovat jinak než tradiční formou umožňující osobní prožitek a zkušenost.

U202 (34): „...ale stejně ty lidi sem potřebuješ dostat na tu praktickou část...“. U261 (34): „...důležité je, aby si to člověk mohl osahat a okamžitě si to zažít, ...“.

Kategorie „Potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZS ZK“**Kategorii nasýtily kódy:**

U23 (14) Hodnocení výsledků vzdělávání

U139 (17) Bez přímé účasti

U193 (22) Efektivita

U51 (30) Dostupnost pro všechny

U52, 246 (37) Zpětná vazba

U83 (43) Interaktivní vzdělávání

U179 (49) Přínos digitálních technologií

U117 (53) Možnost diskuze

U161 (65) Možné využití technologií

Jak vyplývá z analýzy systému vzdělávání ZZS ZK, jedním z hlavních strategických cílů firemního vzdělávání je vytvoření prostředí a podmínek, které budou podporovat samostudium zaměstnanců, a to prostřednictvím distanční formy vzdělávání. Taková forma vzdělávání však může být pro zaměstnavatele i pracovníky přínosná jen tehdy, pokud existuje dostatečná platforma pro její realizaci.

Dle Zdeňka Palána (2002) je předpokladem samostudia schopnost sebehodnocení, schopnost a možnost porovnávat své studijní výsledky se studijními cíli a schopnost vlastní motivace. Významnou oporou studia jsou rovněž dobře zvolené kvalitní studijní zdroje a materiály, možnost konzultace a poradenství a s nimi související zpětná vazba.

Otázkou zůstává, do jaké míry je v současné době ZZS ZK připravena plnohodnotné distanční vzdělávání praktikovat. Organizace nemůže bez aktivní účasti zaměstnance naplnit všechny uváděné předpoklady. Neovlivní například schopnost sebehodnocení, sebekontroly nebo sebereflexe svých zaměstnanců. Na druhou stranu může různými nástroji (osobní ohodnocení, rozšiřování kompetencí, kariérní postup a další výhody) významně podpořit jejich motivaci k rozvoji vlastního potenciálu. Organizace by měla zároveň poskytovat jasnou koncepci, stanovit strategické i konkrétní cíle vzdělávání a zpracovat takové studijní opory, ze kterých může každý jednotlivec při samostudiu čerpat. K výčtu podmínek, za kterých je možno úspěšně realizovat distanční vzdělávání, patří

samozejmě také zajištění adekvátního technického zázemí s vyspělými digitálními technologiemi. Tyto i další podmínky vzdělávací systém ZZS ZK dle názorů participantů prozatím nenaplnuje.

Nejslabším článkem firemního vzdělávání ZZS ZK je pravděpodobně absence zpětné vazby. Hodnocení teoretických znalostí zaměstnanců je prováděno výhradně písemnou formou, navíc vzhledem k náročnosti a nedostatku času probíhá spíše vzácně. Podobně je tomu také při nábízení praktických dovedností. Ten probíhá poměrně nesystematicky a bez konkrétních výstupů. Zaměstnavatel nemá přehled o tom, zda jsou prostředky na vzdělávání vynakládány účelně a není v současné době schopen hodnotit ani kvalitu a efektivitu vzdělávacích aktivit.

Komplexní zhodnocení systému vzdělávání ZZS ZK a identifikace konkrétních nedostatků podněcuje k zamyšlení nad řešením těchto neduhů. Právě zde se otevírá prostor pro možné využití digitálních technologií. Tímto směrem se ubírají také úvahy dotazovaných, a to zejména v oblasti zajištění zpětné vazby.

U193 (22): „...určitě by se to líp porovnávalo a statisticky vyhodnocovalo. Ted'ka z toho nejsou výstupy jednoznačné. Vidíme, že jsme proškolili, já nevím, kolik lidí a nevím v jaké kvalitě“. U52 (37): „... měl by v podstatě zaměstnavatel, pokud by to řídil ten e-learning, zajištěnou zpětnou vazbu, jak jsou na tom zaměstnanci s kvalitou po odborné stránce. Tím že by byli nuceni to dělat, byly by z toho nějaké výstupy v rámci nějakých testů, tak by tam byla zpětná vazba“. U23 (14): „Tam by možná byla výhoda, kdyby se ty testy nějakým způsobem měnily, aby nebyly furt stejné..., aby když zaměstnanec udělá test jednou špatně, nebyl podruhé zase stejný“.

Digitální technologie nabízí v rámci zpětné vazby mnohem více než jen automatické generování testů nebo statistických přehledů. Oblíbeným prostředkem zpětné vazby bývají například on-line diskuze poskytující dostatečný komunikační prostor pro lektory i účastníky vzdělávání. Nabízí možnost konzultace, sdílení zkušeností či názorů na danou problematiku, sdílení studijních materiálů a zdrojů apod.

U117 (53): „... co by se mi líbilo, nějaká elektronická pošta pro zaměstnance, kde by mohli klidně anonymně psát problémy, diskusní fórum, kde by mohli psát problémy, které měli na výjezdu a na co by se chtěli zaměřit prakticky“.

Dostačující zázemí pro komunikaci by byl jednoznačně schopen zajistit například stávající intranet. Přestože lektori dokládají citelný nedostatek komunikačního prostoru, této užitečné funkcionality interní podnikové sítě zatím bohužel nebylo nevyužito.

Obdobou intranetu a další velmi rozšířenou eventualitou, jež poskytuje v rámci uživatelského prostředí řadu možností pro vzdělávání, jsou sociální sítě. Ty jsou schopny do značné míry nahradit náročné LMS a stávají se svobodným místem pro vzájemnou komunikaci či sdílení studijních opor. Umožňují navíc snadný přístup k internetovým zdrojům apod.

U161 (65): „...lidé by měli přístup třeba k informacím přímo na nějakých stránkách, Že by ty informace si tam mohli lidé vyhledat, najít, mohli by si je pročitat, opakovat věci, které byly probírané, a všechny ty informace by tam měli dohromady“.

Nezávislost na čase a prostoru je jedním z hlavních přínosů digitálních technologií ve vzdělávání. Takovou podporu umožňují kupříkladu různé on-line systémy, které jsou dnes s oblibou využívány nejen ve školství, ale také v dalším vzdělávání. Jedna z účastnic šetření, jež zajišťuje organizaci vzdělávacích akcí, uvádí názorný příklad pozitivní zkušenosti s externím školitelem:

U139 (17): „Vím, že i paní Polášková, když zameškala první úvodní týden na specializaci, tak jí to umožnili absolvovat tady tímto způsobem. To je ta výhoda, že tam nebyla v tom termínu, kdy tam všichni ostatní byli, ale mohla si to dodělat“.

Prostřednictvím e-learningových kurzů, webinářů, podcastů nebo videokonferencí se zaměstnanci mohou proškolit tehdy, kdy jim to pracovní i osobní čas dovolí, například z prostředí domova. Některé technologie jsou schopny zprostředkovat vzájemnou komunikaci nejen v rámci organizace, ale také s ostatními vzdělávacími subjekty, které zajišťují vzdělávání zdravotnických pracovníků.

U179 (49): „Dovedu si představit třeba u kasuistiky, to by možná nebylo špatné využít toho, když někde doopravdy dojde k nějaké velké nehodě, neštěstí nebo třeba k nějakému atypickému případu a nějaká jiná záchranka na opačném konci republiky by o tom uspořádala videokonferenci, tím pádem by se proškolili ostatní a mohli by to sdílet“.

E-learningová forma vzdělávání tak umožňuje proškolit distančně téměř neomezené množství osob. Tento potenciál by se dal v organizaci dobře využít především při teoretickém školení. Vzhledem k nepřetržitému provozu výjezdových posádek bývá

interní i externí vzdělávání zdravotnických pracovníků komplikované. Vzdělávacích akcí se nikdy nemohou účastnit všichni zaměstnanci.

U51 (30): „Jede tam pár lidí, kteří si to vyslechnou, pokud se účastní konference, neúčastní se společenského ruchu. Nechají si to pro sebe. Ti, co musí zůstat v práci, protože mají službu, nebo tam nejsou vysláni, tak z toho nemají nic“.

Pokud chce zaměstnavatel školit plošně, musí aktivity dlouhodobě plánovat a fázovat. V konečném důsledku trvá takové zaškolení minimálně půl roku. On-line vzdělávání by potřebný čas jistě výrazně zkrátilo zejména v oblasti transferu teoretických znalostí.

Vzdělávání on-line je však většinou problematické a těžko uplatnitelné v případě praktického nácviku. Nácviky vyžadují přímou účast lektora i vzdělávaného a jsou navíc vázány na místo i čas. Za těchto okolností je upřednostňována tradiční prezenční forma vzdělávání. Přesto existuje možnost využití digitálních technologií také při tréninku praktických dovedností. Jak již v analýze zaznělo, vzdělávací oddělení kupříkladu plánuje pořizování digitálních nahrávek. Touto cestou lze odstranit některé špatné návyky, chybné úkony, případně zefektivnit práci a součinnost pracovního týmu. Ačkoliv se podle participantů jedná o efektivní zpětnou vazbu, je třeba brát v potaz časovou náročnost vyhodnocování analýzy pořízených záznamů.

Digitální technologie by jistě našly širší uplatnění i v rámci práce s materiálními didaktickými prostředky, respektive prostředky didaktické techniky. Nejhojnější uplatnění mají v současné době ve firemním vzdělávání ZZS ZK výukové modely. Technický stav těchto pomůcek je však v současnosti velmi špatný a lektoři se proto využití zastaralých modelů brání. Moderní sofistikované výukové modely mají ale mnoho předností. Silnou stránkou je především názornost a možnost osobní praktické zkušenosti, která zefektivňuje výuku a pomáhá účastníkům rychleji vstřebávat a upevňovat nové poznatky.

U246 (37): „Abych já nebo i ten koho budu školit, z toho vytěžil maximum, tak musím mít nějaký perfektní sofistikovaný model, který je naspídaný softwarem, umí simulovat co nejvíce možných zdravotních potíží a komplikací.“

V souvislosti s didaktickou technikou, která by obohatila výukový proces zaměstnanců ZZS ZK, jsou simulátory a některé aplikace zaměřené na nácvik nestandardních a komplikovaných situací. Tyto digitální technologie by mohly být užitečné především v průběhu adaptačního procesu, kdy si noví a nezkušení zaměstnanci osvojují pracovní

postupy a návyky. V současnosti se simulátory stávají velmi užitečnými také při nácvičce řešení a likvidace mimořádných událostí a krizových situací.

U83 (43): „... největší přínos pro nás by měl třeba ten simulátor pro ty řidiče, kdy by si mohli zkusit všechny možné krizové situace“.

Aplikace digitálních technologií by mohla v neposlední řadě vyřešit tíživou otázku úspor personálních kapacit. Pokud by organizace začala využívat například videokonference, webináře či podcasty, mohla by proškolit prostřednictvím jediného člověka neomezené množství osob. Práci i lidské zdroje by také výrazně uspořilo a zjednodušilo zavedení LMS (learning management systému), který disponuje rozsáhlou škálou účinných nástrojů schopných zajistit administrativní agendu, sdílení zdrojů, výukových obsahů, komunikaci, hodnocení atd. Tato cesta je však finančně velmi náročná, a v podmínkách příspěvkové organizace těžko realizovatelná.

7 DISKUZE

Výstupy z analýzy shromážděných dat přináší ucelenou představu o úrovni a charakteristikách stávajícího systému vzdělávání ZZS ZK. Získané poznatky a jejich rozbor představují základní východisko pro řešení stanoveného výzkumného problému, tj. vyjádření potenciálu digitálních technologií v systému firemního vzdělávání zkoumaného subjektu.

Přestože má vzdělávání zaměstnanců v organizaci dlouholetou tradici, výsledky šetření odkrývají zjevné nedostatky, se kterými se současné firemní vzdělávání potýká. Poukazují především na značnou nesystémovost a nekoncepčnost, opakovaně je zmiňována také nepravidelnost, nezáměr zaměstnanců, absence zpětné vazby nebo kontinuity vzdělávání. Tyto nelichotivé charakteristiky vyžadují hlubší zamyšlení nad pravou podstatou zjištěných potíží a jejich případným řešením prostřednictvím digitálních technologií.

Teorie popisuje systém vzdělávání jako čtyřfázový cyklus, jehož jednotlivé fáze (identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení) jsou vzájemně propojeny a vytváří kontinuální, stále se opakující proces. Vzdělávací systém má šanci na úspěch pouze tehdy, pokud jsou jeho fáze řádně naplňovány a realizovány. Početné praktické příklady dokazují, že v případě, kdy je některá z fází systému opomíjena, nebo soustavně podceňována, stává se vzdělávání méně účinným a přínosným (Tureckiová, 2004, s. 91). Stejná pravidla a stejné důsledky platí také pro vzdělávací systém ZZS ZK.

Analýza vzdělávacího systému naznačuje, že jeho velkou slabinou je především poslední fáze cyklu, tj. hodnocení a evaluace vzdělávání. Tato fáze vzdělávacího procesu není bohužel dle výpovědí participantů většinou vůbec realizována. Hodnocení vstupních znalostí a dovedností, průběhu výuky nebo studijních výsledků neprovádí lektoři, ani sami účastníci vzdělávání. Jaký dopad má tato skutečnost do praxe?

Fáze hodnocení a evaluace má velkou vypovídající hodnotu a představuje důležitou zpětnou vazbu, bez které není možné posoudit konkrétní přínos edukačního působení (Hroník, 2007, s. 176). Vzdělávací systém ZZS ZK však bohužel nepracuje s informacemi týkajícími se úrovně nově získaných dovedností, vědomostí a zkušeností, tudíž se ochuzuje o cenný zdroj informací. Výstupy ze závěrečné fáze vzdělávacího cyklu zásadním způsobem ovlivňují orientaci, plánování a kvalitu tvorby firemního vzdělávání. Hodnocení vzdělávacího procesu se stává důležitou základnou pro identifikaci a analýzu

vzdělávacích potřeb, pomáhá odhalit kompetenční deficity zaměstnanců a odkrývá jejich možné příčiny. Bez zpětné vazby nemůže vedení organizace také vyhodnotit spokojenost se vzdělávacími aktivitami, vnímané nedostatky nebo případné připomínky zúčastněných.

Položme si nyní otázku, zda mohou digitální technologie tento problém vyřešit? Nabízí se hned několik možností. Pokud by organizace uvažovala například o zavedení LMS (Learning management systému), mohla by pro účely hodnocení a evaluace využít některý z nástrojů, jež nabízí tvorbu diskuzí, anket, dotazníků, generuje kontrolní testy, nebo umožňuje přímou komunikaci studenta s lektorem. Velkou výhodou LMS je možnost propojení s ostatními firemními systémy. V souvislosti s hodnocením vzdělávání je velmi užitečná integrace s personálními systémy. Personální a vzdělávací oddělení by takto mohlo generovat nejrůznější přehledy plnění jednotlivých aktivit a shromáždit podrobné informace o získaných a potřebných kompetencích konkrétního zaměstnance. Nevýhodou LMS jsou však bohužel vysoké pořizovací náklady a technická náročnost implementace.

Jednodušší a také levnější variantou, která nabízí možnost zajištění zpětné vazby a hodnocení, je interní podniková síť. ZZS ZK využívá v současné době intranet jako komunikační a sdělovací prostředek, doposud však naplno nevyužila jeho skrytý potenciál v oblasti vzdělávání. Dle výpovědí i vlastního průzkumu není jeho uživatelské prostředí momentálně připraveno k realizaci těchto aktivit. Důvodem může být například omezená dostupnost sítě (přístup pouze v prostorách organizace), málo atraktivní grafika, nepřehlednost, neaktuálnost zveřejňovaných informací nebo nedostatek motivace ze strany vedení, které v interní podnikové síti zřejmě nespatřuje větší potenciál.

Jak uvádí Černý (2013) LMS mohou do značné míry suplovat také sociální sítě. Lektori mají možnost vytvořit si bez velké finanční investice soukromou sociální síť, kde může například probíhat diskuze, odevzdávání úkolů a s nimi související zpětné hodnocení.

Všechny výše zmíněné varianty jsou realizovány on-line, takže vyžadují připojení k internetu. Tato podmínka sice může do jisté míry komplikovat dostupnost, v současné době se nicméně připojení na internet stává běžným standardem nejen ve firemním prostředí, ale také ve většině domácností.

Absence hodnocení není bohužel jediným problémem. Systém vzdělávání ZZS ZK je zároveň ovlivňován dalším výrazným faktorem. Firemní vzdělávání je postaveno

na principu dobrovolného přístupu. Dobrovolnost znamená v praxi značnou svobodu, a to především pro jeho účastníky. Zaměstnanci nejsou povinni se vzdělávacích akcí účastnit, sami si volí, v čem se budou zdokonalovat, kdy a jak. Získaná data bohužel ukazují, že přínos dobrovolnosti ve firemním vzdělávání může být sporný a dělí respondenty na dva tábory.

Na jednu stranu se vzdělávání účastní jen ti, jež mají skutečný zájem, což se teoreticky může pozitivně odrážet ve výsledcích vzdělávání. Organizace však bohužel neprovádí kontrolu výsledků, takže efekt tohoto přístupu lze jen stěží prokázat. Druhou odvrácenou tvář principu dobrovolnosti by však mohla být zmiňovaná nesystémovost a pasivita zaměstnanců. Zaměstnavatel takto není schopen vyvíjet potřebný tlak na podřízené a systematicky řešit kompetenční deficity svých pracovníků. Nemá k dispozici dostatečně účinný nástroj, který by pomáhal udržovat a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Proč si tedy organizace zvolila pro firemní vzdělávání tento přístup?

Při hlubším rozboru situace vyšel najevo palčivý problém související s nedostatkem personálních kapacit a pracovního přetížení zaměstnanců. Nepřetržitý provoz, který je organizace ze zákona povinna udržovat, je velmi náročný na personální zajištění a neumožňuje účast všech zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách. Nedostatečné personální kapacity se týkají i vzdělávacího oddělení. Organizace vybuodovala z vlastních řad síť interních lektorů, jež mají za úkol školit zaměstnance v oblasti poskytování přednemocniční neodkladné péče a zajišťují také kurzy první pomoci pro veřejnost. Tito lektoři vykonávají činnost jako vedlejší pracovní poměr souběžně s profesí zdravotnického záchranáře. Využití vlastních lidských zdrojů má sice řadu výhod (znalost vlastního prostředí, podmínek a konkrétních vzdělávacích potřeb, finanční úspora oproti outsourcingu apod.), vzhledem k časové náročnosti obou profesí nicméně často dochází k jejich křížení. Nezřídka se pak komplikuje organizace i realizace vzdělávacích aktivit.

Právě v takovém případě se otevírá prostor pro větší zapojení digitálních technologií, které by byly schopny identifikované potíže řešit. V praxi se dnes běžně využívá celá řada osvědčených on-line prostředků. Pro příklad opět uvedme již zmiňované LMS, interní podnikové či sociální síť. Tyto systémy jsou schopné v dlouhodobé perspektivě šetřit práci, náklady i čas všech zúčastněných. Umožní například vyučujícím zbavit se některých rutinních úkolů (procvičování, testování, tvorba různých přehledů), sdílet studijní materiály

nebo užitečné odkazy apod. Ušetřený čas je pak možné věnovat praktickému nácviku a ostatním činnostem vyžadujícím osobní kontakt.

Nedostatečné personální kapacity lze částečně řešit i využitím e-learningových kurzů, webinářů či podcastů, které mají široké využití a nemusí být nutně vázány na propracovaný systém. Lektor dokáže prostřednictvím těchto e-learningových variant proškolit v jednom okamžiku téměř neomezené množství osob. Protože uváděné technologie nevyžadují speciální hardware či software, mohou zaměstnanci pro tyto účely navíc používat vlastní vybavení (tablety, telefony, notebooky apod.). Organizaci tudíž nevznikají další náklady.

Je zřejmé, že princip dobrovolnosti přirozeně navádí k aplikaci a využití nových moderních trendů. V rámci našeho výzkumného problému se dobrovolnost dokonce jeví jako klíčový prvek k určení potenciálu digitálních technologií v této oblasti. Určuje totiž zásadním způsobem směr, jímž se organizace orientuje při stanovení formy vzdělávání. Dobře zvolená organizační forma rozhoduje o úspěchu vzdělávání, proto je důležité důkladně zvážit všechny faktory, které do procesu vstupují.

Z rozboru strategického dokumentu "Vize a cíle vzdělávání ZZS ZK" vyplývá, že se organizace v současné době zaměřuje na vytváření podmínek pro distanční formu vzdělávání, jež má umožnit zaměstnancům samostatný rozvoj a sebevzdělávání. Distanční vzdělávání má svá specifika. Jedná se o řízené studium, kde jsou vyučující považováni spíše za konzultanty na dálku. Aby mohlo plnohodnotně a efektivně fungovat, vyžaduje zapojení současných digitálních technologií a dalších multimediálních prostředků, jež nabízí potřebnou platformu pro porovnávání studijních výsledků se stanovenými cíli, přístup ke kvalitním studijním zdrojům a materiálům, možnost konzultace a poradenství nebo s nimi související zpětnou vazbu. Pokud se organizace skutečně rozhodla pro dálkovou formu vzdělávání, měla by být schopna na výše uvedené požadavky reflektovat a zajistit pro sebevzdělávání zaměstnanců požadované podmínky.

Zda je instituce připravena realizovat vzdělávání distančně a skutečně směřuje k záměru praktikovat formu, k níž se zavázala ve strategickém dokumentu, je otázkou. Dosavadní praxe napovídá, že se organizace v tomto ohledu stále drží tradičních přístupů a své zaměstnance školí téměř výhradně prezenčně.

V rozporu s distanční formou vzdělávání stojí také další skutečnost. V případě zdravotnické záchranné služby tvoří převážnou část vzdělávaných zdravotnický

personál. Přestože také v jejich případě lze teoretické znalosti předávat například prostřednictvím e-learningu, nepokryjeme zdaleka všechny vzdělávací potřeby zdravotníků. Součástí zvyšování, udržování a prohlubování jejich kvalifikace je kromě teoretické přípravy také velmi důležitý praktický nácvik. Tréninkem získávají zdravotníci potřebné dovednosti a návyky k provádění život zachraňujících výkonů (určení diagnózy, zajištění žilního přístupu, srdeční masáž apod.). Nácvik těchto činností může být veden pouze pod dohledem odborného lektora a za přímé účasti vzdělávaného i vzdělavatele.

Dalším vodítkem na cestě k vyjádření potenciálu digitálních technologií ve zkoumaném vzdělávacím systému je vybavenost digitálními prostředky a připravenost vzdělavatelů i účastníků vzdělávání. V tomto ohledu bohužel nevystupuje organizace příliš přesvědčivě.

Jen malá část respondentů potvrdila zájem o větší zapojení těchto technologií do vzdělávacího procesu. Současné vybavení materiálními didaktickými prostředky, potažmo digitálními technologiemi, je na poměrně nízké úrovni. Tyto výukové pomůcky jsou zastaralé a nefunkční. Lektori s nimi nechtějí vzhledem k jejich nespolehlivosti a přetrvávajícím problémům pracovat. Školitelé nemají ani větší zkušenosti s e-learningem. Organizace tuto variantu vzdělávání zatím nepodporuje a vlastní iniciativu vyzkoušet si nové technologie doložilo jen několik dotazovaných.

Uváděné problémy poukazují na některé typické nevýhody digitálních technologií. Při implementaci je však nezbytné s nimi počítat a snažit se těmto případným potížím předcházet. Digitální technologie velmi rychle zastarávají a jejich spolehlivost se tím snižuje. Proto je nezbytné přijmout určitá opatření a zaměřit se především na jejich pravidelnou obnovu, aktualizaci, upgrade a udržovat jejich dobrý technický stav. Některé sofistikované modely mohou být navíc poměrně náročné na ovládání a při nesprávné manipulaci může lehce dojít k jejich poškození. Prevence poruchovosti proto vyžaduje proškolení lektorů, zpracování a zpřístupnění manuálů pro uživatele, pravidelnou kontrolu výukových pomůcek apod.

Přes jisté negativní či pasivní postoje v oblasti užívání digitálních technologií se ve firemním vzdělávání ZZS ZK postupně objevují první vlaštovky, které pomáhají nové trendy prosazovat. Dobrým pokusem o implementaci je kupříkladu aplikace tzv. on-board systému, jež umožňuje snímat (zvuk i obraz) při ostrém zásahu prostor před sanitním vozidlem. Pořízené nahrávky pak slouží jako názorný příklad různých kolizních

nebo problematických situací, se kterými se záchranáři v řídičské praxi běžně setkávají. On-board systém kvitují jak lektoři, tak i řidiči záchranáři. Z pořízených materiálů lze čerpat například při školení řidičů a stávají se navíc zohledňovaným podkladem při vyšetřování dopravních nehod.

Měli bychom však zmínit, že zavedení systému do provozu provázely rovněž značné počáteční problémy. Nahrávací zařízení budilo zprvu velkou nedůvěru, neboť monitoring zásahu se dostával v určitých momentech na hranici porušování osobní svobody zaměstnanců. Funkce nahrávání musely být upraveny tak, aby nedocházelo k zasahování do soukromí pracovníků.

Uvedená zkušenost opět potvrzuje, že s užíváním digitálních technologií vystávají jistá rizika. Narušování osobní svobody, etika a případné zneužití získaných informací je v této souvislosti aktuální a ožehavé téma. Vysoká flexibilita a variabilita médií však zároveň umožňuje přizpůsobit se a nastavit vybavení tak, aby vyhovovalo stanoveným kritériím.

Velkým problémem digitálních technologií mohou být finanční prostředky. Náklady na implementaci a údržbu digitálních technologií bývají z pravidla vysoké. Při efektivním využívání se vstupní investice vrací až po několika letech. V případě zkoumaného subjektu je nutné brát zřetel také na překážky plynoucí z finanční závislosti. ZZS ZK je státní příspěvkovou organizací, a prostředky na rozvoj se tedy odvíjí od podpory zřizovatele, tj. Krajského úřadu Zlínského kraje. Přestože jsou finanční prostředky pevnou složkou rozpočtu, jejich výše je do jisté míry omezená a podléhá rozhodnutí nadřízeného orgánu. Východiskem, jak se z takové závislosti vymanit, je čerpání fondů Evropské unie. Strukturální fondy EU dotují řadu programů zaměřených na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. V uplynulých letech organizace několikrát této příležitosti využila a čerpala například dotace na realizaci vzdělávacích aktivit nebo nákup některých výukových modelů.

Možným řešením finanční otázky by teoreticky mohlo být také sdílení nákladů. Pokud v praxi existuje například osvědčený LMS, mohly by se do jeho užívání zapojit také další subjekty. Někteří z dotazovaných zmiňují v rozhovorech příklady jiných záchranných služeb, které již několik let úspěšně využívají propracované e-learningové systémy a jejich zkušenosti by mohly být ve snaze o progres ve vzdělávání ZZS ZK podnětné. To samozřejmě platí i pro další záchranky v České republice. Na rozdíl od

ostatních složek integrovaného záchranného systému není bohužel vzdělávání zdravotnických pracovníků záchranných služeb řízeno centrálně a nemá ani jednotnou koncepci. Tato skutečnost by mohla záměr společně sdílet LMS komplikovat.

Řešení dané problematiky by se však mohlo stát jedním z bodů programu Asociace zdravotnických záchranných služeb ČR, která sdružuje zdravotnické záchranné služby a pracuje především jako koordinační orgán. Asociace navrhuje také společné postupy v oblasti poskytování zdravotní péče, výuky a vzdělávání. Problematika vzdělávání však není v současné době hlavní bodem projednávání.

Ve prospěch rozsáhlejší implementace digitálních technologií do vzdělávání vyznívá skutečnost, že úroveň digitální gramotnosti v organizaci je všeobecně na velmi dobré úrovni. Přestože ZZS ZK nepracuje soustavně na rozvoji schopností svých zaměstnanců v této oblasti, staly se digitální technologie nedílnou součástí jejich každodenní práce i osobního života. Díky globálnímu rozvoji a společenskému tlaku si lidé zvykají s těmito prostředky běžně pracovat. Digitální gramotnost se ve 21. století postupně stává základní životní dovedností, bez které se „civilizovaný“ jedinec téměř neobejde. Lidé informačního věku „vědí, jak se učit, protože vědí, jak jsou znalosti pořádány, jak je možné informace vyhledat a využít je tak, aby se z nich další mohli učit. Jsou to lidé připravení pro celoživotní vzdělávání, protože mohou vždy najít informace potřebné k určitému rozhodnutí či k vyřešení daného úkolu" (Landová, 2002).

Také pracovníci ZZS ZK jsou dle výpovědí účastníků šetření v naprosté většině schopni pohotově reagovat na nové podmínky, které s jejich užíváním v praxi vyvstávají. Úroveň digitální gramotnosti tedy není překážkou, jež by mohla bránit v implementaci moderních technologií do vlastního vzdělávání a seberozvoje.

Výzkum však odhalil úskalí, které by mohlo proces implementace digitálních technologií ztěžovat. Vzdělavatelé vnímají určité negativní postoje svých kolegů. Zaměstnanci někdy projevují vůči novým trendům ve vzdělávání nezájem a nechuť. Často argumentují pracovní přetížeností a nedostatkem volného času, jež by chtěli věnovat rodině nebo svým zálibám. Tyto důvody vedou s největší pravděpodobností k neochotě investovat do osobního rozvoje další úsilí.

Jakou podobu bude mít v příštích letech firemní vzdělávání ZZS ZK a do jaké míry se v něm uplatní digitální technologie, můžeme alespoň částečně odvozovat z názorů a osobního pohledu participantů.

Účastníci šetření obecně vnímají, že v oblasti firemního vzdělávání stojí organizace v mnoha ohledech na samém počátku. Cítí především potřebu výrazně zintenzivnit a rozšířit interní vzdělávání zaměstnanců, zejména pak praktický nácvik zdravotnických pracovníků. Rostoucí požadavky na interní vzdělávání zaměstnanců vyústily v uplynulém roce v návrh projektu nového vzdělávacího střediska. Projekt dnes nabývá mnohem jasnějších obrysů, neboť jeho návrh prošel schválením zřizovatele.

Nové vzdělávací středisko má vzniknout nástavbou stávajících prostor budovy ředitelství ZZS ZK a jeho realizace bude financována z prostředků Evropské unie. Cílem je získat pro školení zaměstnanců nové prostory, jejichž kapacita umožní školit pracovníky plošně a především prezenčně. V optimálním případě by mohli záchranáři začít využívat nové vzdělávací a výcvikové středisko v březnu 2019. Projekt sice prioritně nepodporuje myšlenku distančního vzdělávání, přesto nevyklučuje možnost většího zapojení nových digitálních technologií. Plánovaná je například učebna vybavená moderními informačními technologiemi, nákup nových sofistikovaných výukových modelů nebo digitální kamery pro záznam praktických nácviků. Projekt by se tak mohl stát prvním krokem k nastavení nových trendů, jež by pomohly zefektivnit a systematizovat vzdělávání zaměstnanců.

Na možnost zavádění nových moderních digitálních technologií se přesto dívají participanté do značné míry s odstupem. Zásadní roli sehrávají zřejmě dosavadní negativní zkušenosti. Klasická forma vzdělávání představuje pro účastníky výzkumného šetření navíc řadu pozitiv, které e-learning nemůže nabídnout. Zdůrazňují především možnost osobního sdílení zkušeností, společenského setkání nebo užší kontakt s odborníky.

Když zvážíme všechny zjištěné okolnosti, největší uplatnění nachází v současném firemním vzdělávání digitální technologie především v rámci práce s materiálními didaktickými prostředky, respektive prostředky didaktické techniky. Technický stav těchto pomůcek je v současnosti sice velmi špatný, nové moderní sofistikované výukové modely mají ale mnoho předností. Silnou stránkou je především názornost a možnost osobní praktické zkušenosti, která zefektivňuje výuku a pomáhá účastníkům rychleji vstřebávat

a upevňovat nové poznatky. Proto je dobrá zpráva, že organizace usiluje o obnovu a rozšíření digitální prostředků didaktické techniky.

Do jaké míry bude organizace schopna a ochotna uplatňovat ve firemním vzdělávání digitální technologie závisí v první řadě na rozhodnutí managementu organizace, zřizovateli, ale také na pracovnících vzdělávacího oddělení. S podporou digitálních technologií lze nastavit a vytvořit nový funkční systém, který bude přinášet kýžený efekt. Nestačí však pouze aplikace nových trendů, organizace nejdříve musí připravit pro tento zásadní krok podmínky. Kromě technického zázemí je nezbytné zaměřit se na vytvoření ucelené a propracované koncepce, vytýčit strategické, dlouhodobé i krátkodobé cíle a dbát důsledně na jejich naplňování.

ZÁVĚR A DOPORUČENÍ DO PRAXE

Digitální technologie si v oblasti firemního vzdělávání postupně nachází pevné místo. Prosperující společnosti pochopily, že investice do vzdělávacích technologií mohou pozitivně ovlivnit budování a rozvoj lidského kapitálu, čímž v konečném důsledku podporují udržování konkurenčních výhod a kvalitu poskytovaných služeb. Cílem výzkumného šetření této bakalářské práce je určit, **jaký potenciál nabízí digitální technologie ve vzdělávacím systému vybrané organizace.**

Kvalitativní výzkum nám umožnil vytvořit profil systému firemního vzdělávání ZZS ZK, na jehož základě jsme schopni zodpovědět výzkumnou otázku a navrhnout doporučení, jež by mohla proces vzdělávání prostřednictvím digitálních technologií zefektivnit.

Na základě analýzy systému vzdělávání bylo identifikováno několik zásadních nedostatků. Problematické oblasti, které byly podrobně popsány v diskuzi, jsou pravděpodobnou příčinou částečné nefunkčnosti vzdělávání. Aby systém vzdělávání fungoval opravdu účinně, měla by organizace učinit nejprve několik důležitých změn.

Navrhované změny se týkají v první řadě současné koncepce vzdělávání deklarované strategickým dokumentem Vize a cíle vzdělávání ZZS ZK, v němž se organizace zavázala zajišťovat distanční formu vzdělávání. Dle výsledků výzkumného šetření není zkoumaný subjekt připraven tuto formu vzdělávání realizovat. Přestože ZZS ZK postavila vzdělávání zaměstnanců na principu dobrovolnosti, který podporuje dobrovolný seberozvoj a sebevzdělávání, nemůže v současné době nabídnout adekvátní zázemí (technické i technologické vybavení), jež by distanční vzdělávání umožnilo.

Vzdělávání na dálku není navíc schopno pokrýt všechny vzdělávací potřeby zaměstnanců. Neumožňuje kupříkladu realizovat praktický nácvik, který je neoddělitelnou součástí vzdělávání zdravotnického personálu. Zdokonalování praktických dovedností je přísně vázáno na přímou účast vzdělavatele i účastníků vzdělávání, tedy na prezenční formu vzdělávání.

Z těchto důvodů navrhuje zvážit zavedení tzv. „blended learningu“ umožňujícího kloubit dle potřeb více přístupů a efektivně kombinovat obě výše uvedené formy. Úkolem této kombinované formy je dosáhnout nejen znalostí, ale i potřebných dovedností a zkušeností. Díky značné flexibilitě a aplikaci digitálních technologií může blended learning rovněž zmírnit palčivý problém vytíženosti lektorů a ušetřit čas zaměstnanců.

V rámci blended learningu by organizace mohla začít využívat například externí e-learningové kurzy a webináře, jež by usnadnily výuku a spořily čas i finanční náklady. Velmi efektivní jsou zejména pro přenos teoretických znalostí, proto se obecně dobře osvědčují u administrativních pracovníků. Digitální technologie by se však dobře uplatnily také při zpracování různých pracovních postupů nebo návodů pro použití zdravotnických přístrojů a technického vybavení. Pro tyto účely lze využít například dobře dostupný a levný podcasting či screencasting.

Organizace v současné době nevyužívá technologie typu LMS a jeho implementaci v dohledné době ani nezvažuje. Navrhujeme proto zaměřit se na inovaci stávající interní podnikové sítě, kterou by organizace mohla intenzivně zapojit do procesu vzdělávání. Intranet může být v rámci blended learningu velmi účinný pomocník. Umožní sdílení studijních materiálů, videí, zajímavých odkazů, diskuzí i konzultací s lektory. Je dokonce schopen řešit další závažný problém současného vzdělávání pracovníků ZZS ZK – tj. absenci hodnocení a evaluace vzdělávacích aktivit. Tento zjištěný nedostatek negativně ovlivňuje kvalitu a výsledky vzdělávacího procesu, proto by se měla organizace co nejdříve zaměřit na jeho nápravu. Interní podniková síť může poskytnout technické zázemí pro generování ověřovacích i zkušebních testů, tvorbu dotazníků i anket.

Pokud by se záchranné službě podařilo zatraktivnit uživatelské prostředí intranetu, rozšířit jeho funkce a umožnit zaměstnancům i lektorům přístup „odkudkoliv“, získala by pravděpodobně silný nástroj, který by proces vzdělávání na dálku usnadnil. Je však třeba zúčastněné strany správně motivovat a ukázat všechny přednosti a výhody, jež může intranet svým uživatelům v rámci vzdělávání nabídnout. Dobrým způsobem je například aktivní zapojení účastníků vzdělávání (společná tvorba studijních materiálů, sdílení podnětů pro další vzdělávání, vlastních zkušeností, ale také diskuze a řešení problematických otázek).

Pokud by se však organizace tímto směrem přeci jen ubírat nechtěla, nabízí se ještě varianta využití sociálních sítí, které mají v rámci vzdělávání také značný potenciál.

Významnou úlohu v dalším rozvoji firemního vzdělávání ZZS ZK hrají také digitální technologie používané při prezenčním vzdělávání, tedy přímo ve výuce. Snahy o tuto implementaci jsou rozporuplné. Současné vybavení digitálními didaktickými pomůckami je z velké části zastaralé a nespolehlivé. Na možnost zavádění nových moderních

digitálních technologií se dívají participanti s jistou zdrženlivostí. Lektori mají s digitálními technologiemi malé zkušenosti a práci s nimi se vyhýbají. Naproti tomu organizace uskutečnila kroky k získání nových sofistikovaných modelů a pomůcek. Pokud je však bude chtít v procesu výuky efektivně používat, měla by lektory nejprve řádně proškolit v jejich používání, případně zpracovat přehledné manuály pro manipulaci. Závěry z výzkumu také poukazují na nutnost pravidelné aktualizace softwarů a údržbu technického stavu pomůcek.

ZZS ZK disponuje při zajišťování vzdělávacích aktivit omezenými prostředky, které zdaleka nemohou pokrýt náklady na realizaci velkých projektů. Jednou z možností je čerpání prostředků z evropských fondů. Organizace v současné době usiluje ve spolupráci se zřizovatelem o získání grantů, které by umožnily alokovat do vzdělávání nemalé prostředky a podpořily jeho rozvoj. Příkladem je výstavba nového vzdělávacího střediska. Cílem je získat pro školení zaměstnanců nové prostory, jejichž kapacita umožní školit pracovníky plošně a především prezenčně. Tento projekt otevírá také prostor pro širší implementaci digitálních technologií. Plánovaná je například učebna vybavená moderními informačními technologiemi, pořízení digitálního nahrávacího zařízení nebo zapojení nových sofistikovaných modelů do praktického výcviku.

Pokud by organizace do budoucna uvažovala o implementaci LMS, které by mohlo vzdělávání zaměstnanců posunout na další vývojovou úroveň a propojit vzdělávání přímo s podnikovým personálním systémem, musela by do této technologie investovat značné prostředky. Možným řešením finanční otázky by mohlo být například sdílení nákladů.

Přestože v rámci vzdělávání zdravotnických pracovníků neexistuje jednotná koncepce, mohly by záchranné služby pod hlavičkou Asociace zdravotnických záchranných služeb ČR společně vytvořit jednotný e-learningový vzdělávací systém. Takový projekt by usnadnil záchranářům i organizaci především teoretickou přípravu, urychlil by vzdělávání a uspořil značné finanční prostředky i personální kapacity. Přínosem by mohlo být také sdílení zajímavých kasuistik, osobních zkušeností z praxe nebo odborné diskuze.

Myšlenku rozsáhlejší implementaci digitálních technologií do procesu firemního vzdělávání jednoznačně podporuje úroveň digitální gramotnosti. Zaměstnanci jsou všeobecně schopni dobře reagovat na nové trendy a digitální technologie jsou běžnou

součástí jejich každodenní práce. Překážkou by snad podle účastníků šetření mohla být jistá nevole zaměstnanců, kteří obtížně přijímají novinky a mají obavy z narušování osobního volna.

Všechna výše uvedená zjištění naznačují, že digitální technologie mají v systému firemního vzdělávání skutečně velký potenciál. Citlivě a vhodně aplikované digitální technologie by mohly systému pomoci řešit řadu stávajících nedostatků, nastartovaly by jeho další rozvoj a přispěly k motivaci zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. 2002, *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978- 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephan TYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.
3. BAREŠOVÁ, Andrea, 2012. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Vox. ISBN 978-80-87480-00-7.
4. BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Univerzita Jana Ámose Komenského v Praze. ISBN 978-80-7452-113-3.
5. BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. CROSS, John A. a Jay Lance CROSS, 2002. *Implementing e-learning*. Dublin: Alexandria, VA: ASTD. ISBN 1562863339.
7. ČERNÝ, Michal, 2015. *Webináře ve vzdělávání: pedagogické a didaktické aspekty*. Brno: Flow. ISBN 978-80-88123-04-0.
8. EGER, Ludvík, 2005. *Technologie vzdělávání dospělých*. Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7043-347-7.
9. EGEROVÁ, Dana, 2012. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0139-0.
10. HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. JANIŠ, Kamil a Edita ONDŘEJOVÁ, 2006. *Slovník pojmů z obecné didaktiky*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 80-7248- 352-8.
12. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

13. BIERNÁTOVÁ, Olga. Sociální média jako prostor pro vzdělávání. In: KOVÁŘOVÁ, Pavla a kol. 2012. *Trendy v informačním vzdělávání*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-18-7.
14. MAŇÁK, Josef. 2003. *Nárys didaktiky*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3123-9.
15. MUŽÍK, Jaroslav, 2011. *Řízení vzdělávacího procesu: Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-581-6.
16. NEUMAJER, Ondřej, Lucie ROHLÍKOVÁ a Jiří ZOUNEK, 2015. *Učíme se s tabletem: využití mobilních technologií ve vzdělávání*. Praha: Wolters Kluwer. 188 s. ISBN 978-80-7478-768-3.
17. PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
18. PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.
19. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2003. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-717-8772-3.
20. SLAVÍK, Milan, 2012. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4054-6.
21. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
22. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-0.
23. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.
24. WALKER, J. Alfred a kol., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0449-4.

25. ZOUNEK, Jiří a Petr SUDICKÝ, 2012. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-903-6.
26. ZOUNEK, Jiří, Libor JUHAŇÁK, Hana STAUDKOVÁ a Jiří POLÁČEK, 2016. *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi: kniha s online podporou*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-217-7.
27. ZORMANOVÁ, Lucie, 2014. *Obecná didaktika: pro studium a praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, Pedagogika. ISBN 978-80-247-4590-9.
28. ZZS ZK, 2012. *Systém vzdělávání ZZS ZK*. Zlín: Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje.
29. ZZS ZK, 2012. *Vize a cíle vzdělávání ZZS ZK*. Zlín: Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje.

Elektronické zdroje:

30. AZZS ČR. *O nás* [online]. © 2013 [cit. 2017-12-19]. Dostupné z <http://www.azzs.cz/o-nas/azzs-cr/>
31. ČERNÝ, Michal, 2013. *Deset trendů ICT, které změní knihovny i informační vzdělávání* [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <https://www.inforum.cz/pdf/2013/cerny-michal.pdf>
32. ČESKO, Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě [online]. © AION CS 2010 - 2018. [cit. 2017-08-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-374>
33. LANDOVÁ, Hana. *Informační gramotnost - náš problém (?)*. In: *Ikaros* [online]. 2002, roč. 6, č. 8 [cit. 2012-03-17]. ISSN 1213-5075. Dostupné z: <http://ikaros.cz/informacni-gramotnostnas-problem>
34. MILLS, Shala A. and MEHAFFY, George L, 2016. *Challenging the First Year of College: Old Models and New Imperatives*. In *New Directions for Teaching and*

- Learning* [online]. Okt 18, 2017, 2 pm [cit. 2017-10-18] Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1002/tl.20175doi:10.1002/tl.20175>
35. MUŽÍK, Jaroslav, 2007. *Didaktické principy, formy a metody vyučování a učení dospělých* [online]. © 2018 Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc. [cit. 2018-02-6]. Dostupné z: <http://www.jaroslavmuzik.cz/materialy-pro-vyuku>
36. MUŽÍK, Jaroslav, 2013. *Trendy a problémy v podnikovém vzdělávání* [online]. © 2018 Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.jaroslavmuzik.cz/materialy-pro-vyuku>
37. PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník* [online]. Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání. [cit. 2017-10-24]. Dostupné z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/samostudium>
38. ZZS ZK. *Základní informace* [online]. © 2017 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z http://www.zszk.cz/stranka_vypis.php?id=1&dd=seznam_menu

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CBT	Computer Based Training
ČR	Česká republika
ESF ČR	Evropský fond sociálních věcí České republiky
EU	Evropská unie
HR	Human resources
IT	Informační technologie
KPR	Kardiopulmonální resuscitace
LMS	Learning management systém
např.	Například
PC	Osobní počítač
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to jest
tzn.	to znamená
VC	Virtual classroom
WBT	Web Based Training
ZZS ZK	Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Lidské zdroje	15
Obrázek č. 2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání	17
Obrázek č. 3 Formy mimoškolních vzdělávání dle vztahu k realitě	22
Obrázek č. 4 Nástroje LMS	29

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Kódovaný přepis rozhovorů

Příloha P II – Kódované poznámky k rozhovorům

Příloha P III – Kódovaný dokument Vize a cíle vzdělávání ZZS ZK

Příloha P IV – Seznam kategorií a kódů

PŘÍLOHA P I: KÓDOVANÝ PŘEPIS ROZHOVORŮ

ROZHOVOR 1

P1¹: Participant pracuje v organizaci 17 let jako zdravotnický záchranář. Funkci lektora v oblasti krizového řízení vykonává 5 let. Rozhovor probíhal dne 26.6.2016 odpoledne v kanceláři účastníka výzkumu.

T²: Souhlasíš s tím, že si budu rozhovor pro potřeby výzkumu nahrávat?

P1: Ano.

T: Dobře. Děkuji.

T: Nedílnou součástí tvojí práce je i vzdělávání zaměstnanců. Můžeš mi, prosím, blíže popsat tvoji náplň práce související s realizací vzdělávacích aktivit ZZS ZK?

P1: Tak moje náplň práce. Tím, že jsem odborný referent pracoviště krizové připravenosti ZZS ZK, tak se podílím na vzdělávacích aktivitách ve smyslu připravenosti na mimořádné události, případně krizové situace. Teď v současné době realizujeme například odborný metodický seminář povinný pro všechny kmenové zaměstnance záchranné služby. Součástí toho odborného semináře je také praktický nácvik. Co se týká ještě mých vzdělávacích aktivit, jednak se to pohybuje na úrovni teoretické, tzn. přednášky a prezentace a podílím se také na tvorbě a přípravě praktických cvičení základních složek integrovaného záchranného systému ve Zlínském kraji. Stačí?

Komentář [U1]: 1 úloha vzdělavatele

Komentář [U2]: 1 úloha vzdělavatele

T: Jestli je to všechno, tak ano.

T: Jak bys z pohledu realizátora charakterizoval vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK?

P1: Z pohledu realizátora...(přemýšlí), není to příliš koncepční. Já, co jsem měl možnost objíždět v minulých letech jednotlivé oblasti záchranné služby s těmi svými přednáškami Mimořádné události a Krizové situace, tak vždycky ta účast zaměstnanců byla v podstatě dobrovolná, protože ty moje přednášky navazovaly na provozní schůze. Takže ta účast byla taková poměrně nevalná. Z pohledu mě jako realizátora mi vadí, že to není povinné. Mi-

Komentář [U3]: 2 nekonceptnost

Komentář [U4]: 3 cestování

Komentář [U5]: 4 princip dobrovolnosti

Komentář [U6]: 5 pasivita zaměstnanců

Komentář [U7]: 4 princip dobrovolnosti

¹ P1=participant

² T=tazatel

možná události jsou poměrně závažné, nevyskytují se často a to povědomí zaměstnanců o tom není zas až tak velké, takže bych očekával od nich větší účast. Trošku se to pohnulo k lepšímu v souvislosti s těmi metodickými semináři, protože ty jsou povinné pro všechny zaměstnance včetně lékařů, takže se z toho nemůžou nějakým způsobem vymluvit, počítá se s tou účastí i v dlouhodobém rozpisu služeb, takže se tam prostě musí vystřídat.

Komentář [U8]: 6 potřeba zdokonalování nedostatků

Komentář [U9]: 7 rozvoj

P1: Jak byla ta otázka? Z pohledu realizátora....?

No chtělo by to nějaké takové ucelenější, komplexnější řešení vzdělávání zaměstnanců. Chybí mi v tom systém. Já, v rámci té své odbornosti, jsem schopný si nějak ty přednášky, jak teoreticky tak potom obsahově, pořešit sám. Ale v rámci toho celkového pohledu prostě chybí nějaký komplexní systém vzdělávání. Koncepte v podstatě neexistuje. Koncepte je napsaná akorát papírově na intranetu, kde to visí. Teď jsem si vzpomněl, že vlastně i na tom intranetu jsou nějaké moje přednášky, aby k tomu zaměstnanci měli trvalý přístup, i když trvalý přístup (smích), já osobně si myslím, že je minimální. (smích) Nicméně v rámci těch svých přednášek je na to odkazuju. Prostě jim neříkám všechny věci po lopatě, odkážu je na intranet, ... (odmlka). Teď jsem ztratil myšlenku, co jsem chtěl říct. Jo, systém vzdělávání, má to prostě jen nějakou papírovou podobu, aby se mohlo říct ano, vzdělávání u nás funguje, ale vzhledem k tomu, co mám ohlasy svých kolegů, kteří mají známé a kontakty na jiných krajských záchrankách, tak jinde v republice je to vzdělávání daleko intenzivnější a řekl bych i v souvislosti s moderními trendy doby ve smyslu e-learningu, dálkových přístupů z domácnosti a tak dále.

Komentář [U10]: 8 nesystémovost

Komentář [U11]: 2 nekonceptnost -

Komentář [U12]: 9 využití firemní sítě

Komentář [U13]: 10 trvalý přístup

Komentář [U14]: 11 samostudium

Komentář [U15]: 3 nekonceptnost vzdělávání

Komentář [U16]: 12 srovnání s ostatními ZZS

T: V souvislosti s mojí výzkumným problémem, který se vztahuje k užívání digitálních technologií, jak bys vzdělávání charakterizoval?

P1: Užívání digitálních technologií? Tak u nás v podstatě ty vzdělávací akce jsou omezené akorát na powerpointové prezentace, to znamená využití počítače, využití, jak se to jmenuje, ...projektoru a tím to začíná a končí. (smích)

Komentář [U17]: 13 stagnace rozvoje

T: Jaké využití mohou mít podle tebe ve firemním vzdělávání digitální technologie?

P1: No, otázka je, jestli vůbec dobře chápu, co jsou to digitální technologie.

T: Ano, tak u toho se můžeme stručně zastavit. Třeba nové digitální technologie ve vzdělávání nejčastěji představují e-learning, e-learningový systém, to znamená jednoduše řečeno vzdělávání na síti... (přerušil mě při vysvětlování)

P1: Aha, tak to vím, co to je. Využití... v podstatě kdyby to bylo nastavené i v tom smyslu, že by součástí toho e-learningu byl potom nějaký test, nějaké vyhodnocení, tak by to mohlo být klidně zapojené do celoživotního vzdělávání zaměstnanců. Nebude to limitované pouze na jeden konkrétní den, ale ten zaměstnanec by k tomu měl přístup v rámci firemní sítě odkudkoliv, kdykoliv a nebyl by vázaný na jeden konkrétní den, kdy se musí dostavit na nějakou přednášku. Ty témata, tam se toho dá samozřejmě nasypat spousta. Tam opravdu může být desítky témat, různých druhů a zakončených třeba nějakým vědomostním testem. Dvaceti, třiceti otázkovým. S vyhodnocením samozřejmě. Tam možná byla výhoda, kdyby se ty testy nějakým způsobem měnily, aby nebyl furt stejný. Když by tam bylo několik otázek a testy se generovaly. Aby když zaměstnanec udělá test jednou špatně, nebyl podruhé zase stejný. Spíš nějaký generátor otázek a pak vyhodnocení. (odmlka)

Komentář [U18]: 14 hodnocení výsledků vzdělávání

Komentář [U19]: 15 nezávislost na čase

Komentář [U20]: 16 nezávislost na prostoru

Komentář [U21]: 17 bez přímé účasti

Komentář [U22]: 18 široká paleta témat

Komentář [U23]: 14 hodnocení výsledků vzdělávání

T: Dobře, ještě něco?

P1: Asi ne.

T: S jakými digitálními technologiemi ve vzdělávání si se již v praxi setkal? Mohl bys popsat svoji zkušenost?

P1: Spíš soukromě, ne ve firmě. Jednak jsem se setkal s e-learningem, ale vyloženě vždycky v rámci soukromých aktivit. Měl jsem v úmyslu zakoupit na záchranku interaktivní software pro výuku činností při mimořádných událostech, dokonce jsem ho i viděl, jak se s ním pracuje. Ta příprava je hodně náročná na ty různé scénáře, ale ten efekt potom je, si myslím, hodně velký. Bohužel se mi to zatím nepodařilo zrealizovat z různých důvodů. Ale doufám, že teda do budoucna se mi to podaří i s tím, že je předpoklad, že by se nějakým způsobem zrekonstruovalo naše vzdělávací a výcvikové středisko v Chrastěšově, tak si myslím, že by to do toho šlo zahrnout, protože to by měly být finanční prostředky z evropské unie. Takže pokud by to vyšlo, tak bych to tam chtěl do vzdělávacího střediska zakomponovat. To by tak asi bylo všechno, už mě víc nenapadá.

Komentář [U24]: 70 osobní zkušenost

Komentář [U25]: 20 náročnost na přípravu

Komentář [U26]: 20 náročnost na přípravu

Komentář [U27]: 22 efektivita

Komentář [U28]: 23 překážky rozvoje

Komentář [U29]: 24 nový investiční záměr

Komentář [U30]: 25 prostředky EU

T: Já jsem se tě ptala ještě, jestli jsi měl nějakou osobní zkušenost s digitálními technologiemi?

P1: (odmlka) No jenom když mi to někdo ukazoval.

Komentář [U31]: 72: zprostředkovaná zkušenost

T: Takže ses přímo neúčastnil?

P1: Ne. Já přímo ne.

T: Jaké digitální technologie jsou využívány při vzdělávání v organizaci? Ty už jsi to vlastně i zmiňoval.

P1: No v podstatě ten základ, co znají v podstatě všichni. To znamená počítač, projektor, plátno. To je všechno. Nevím, jestli do toho jdou zahrnout třeba nějaké výukové modely sofistikovaně.

Komentář [U32]: 27 digitální technologie v organizaci

Komentář [U33]: 27 digitální technologie v organizaci

T: Myslíš třeba simulátory?

P1: No, přímo na resuscitaci. Je v plánu, že se pořídí. Máme tam jeden v současné době, ale nevím, v jaké je technické kondici. Jestli vůbec je funkční.

Komentář [U34]: 24 nový investiční záměr

Komentář [U35]: 28 technický stav výukových pomůcek

T: A je využívány?

P1: Využívaný není.

Komentář [U36]: 28 výukové pomůcky v praxi

T: Jaké digitální technologie využíváš při procesu vzdělávání pracovníků ty osobně?

P1: No to co mi dovoluje firma. To znamená počítač, projektor, prezentace v PowerPointu. Nic víc. (smích)

Komentář [U37]: 27 digitální technologie v organizaci

T: Co myslíš, že přináší to, co využíváš do procesu vzdělávání?

P1: Teď přesně nevím.

T: No jestli ti to třeba pomáhá?

P1: No pomáhá v tom, že jsem dělal prezentací už několik, tak že si dokážu tam zpestřit tu prezentaci nějakýma jednoduchýma animacemi, aby to nebylo nudné, fádňí, to znamená třeba zvukové stopy, videostopy, obrázky.

Komentář [U38]: 28 výukové pomůcky v praxi

T: My jsme se již bavili o e-learningu. Co si představuješ konkrétně pod pojmem e-learning ve firemním vzdělávání?

P1: Že by v rámci firemního vzdělávání mohl běžet na intranetové síti, ale nejsem odborník. Nebo by to mohlo fungovat na základě nějakého dálkového přístupu, hesla z domu. Tam by mohlo být poměrně velké využití, jak u zdravotníků, tak i u THP pracovníků. Tam nevím, jak moc se to realizuje. Sem tam zaslechnu, že holky jedou někam na kurz, ať už účetní, finanční nebo mzdová, ale je to tak jednou za rok. Takže by to vzdělávání mohlo jít tímto směrem.

Komentář [U39]: 11 využití firemní sítě

Komentář [U40]: 16: nezávislost na prostoru

Komentář [U41]: 30: dostupnost pro všechny

T: Jaké dopady by podle tebe mohlo mít zavedení e-learningového systému do vzdělávání ZZS ZK?

P1: No pokud by to bylo ošetřeno nějakou vnitřní směrnicí, že pracovníci obecně, teď nerozlišuju zdravotníky a THP, musí absolvovat za rok nějaký počet kurzů a musí to doložit nějakými výsledky, tak by to mělo smysl pro vzdělávání. Tím, že to teď není, tak lidé jezdí na různé odborné konference a náklady jdou na organizaci. Zas na druhou stranu je to dobře, protože se setkávají s jinými lidmi z oboru a můžou si vyměnit zkušenosti, takže osekát to vyloženě jenom na e-learning by asi taky nebylo úplně dobře. Otázka je, jak moc jsou někteří zaměstnanci starších ročníků počítačově gramotní nebo negramotní. Já věřím, že jsou gramotní. Když jsou schopni si najít spoustu informací na internetu, tak by pro ně asi e-learning zase tolik zatěžující nebyl.

Komentář [U42]: 8: nesystémovost

Komentář [U43]: 8: nesystémovost

Komentář [U44]: 33: finanční úspory

Komentář [U45]: 34: nutnost vzdělávání face to face

Komentář [U46]: 59: Starší generace a technologie

Co dál. (Odminka) Široké využití témat, že by to nebylo tak jednostranně zaměřené.

T: Jak vidíš budoucnost vzdělávání pracovníků ZZS ZK v souvislosti s digitálními technologiemi?

P1: Vzhledem k tomu, že se to nějakým způsobem vyvíjí už dlouho, tak to mohlo být na záchraně zavedené už dávno. Zřejmě se k tomu nikdo neměl, nikoho to nenapadlo, nebo to nikoho nemotivovalo. Možná záleží, jaké budou závěry té bakalářky.

Komentář [U47]: 13: stagnace rozvoje

Komentář [U48]: 36: motivace zaměstnavatele

T: Myslíš mého výzkumu?

P1: Ano. Pokud by tam byla třeba nějaká významná finanční úspora, tím že by ti lidé nemuseli jezdit fyzicky na konference, tak by na to mohl zaměstnavatel slyšet. Na finanční úspory se většinou slyší. A měl by v podstatě zaměstnavatel, pokud by to řídil ten e-learning, zajištěnou zpětnou vazbu, jak jsou na tom zaměstnanci s kvalitou po odborné stránce. Tím že by byli nuceni to dělat, byly by z toho nějaké výstupy v rámci nějakých testů, tak by tam byla zpětná vazba. Teď když se někam jede, tak vlastně zpětná vazba neexistuje. Jede tam pár lidí, kteří si to vyslechnou, pokud se účastní konference, neúčastní se společenského ruchu. Nechají si to pro sebe. Ti, co musí zůstat v práci, protože mají službu, nebo tam nejsou vyslaní, tak z toho nemají nic. Můžou si přečíst nějaké abstrakty, ale většinou je nějakých pár vět o tom, co se bude povídat v rámci prezentace. Takže ještě možná myšlenka, že ti kteří jsou vyslaní na nějaké konference, by mohli mít nějaké aktivní vstupy v rámci provozních schůzí a na témata, která je zaujala.

Komentář [U49]: 33: finanční úspory

Komentář [U50]: 36: motivace zaměstnavatele

Komentář [U51]: 30: dostupnost pro všechny

Komentář [U52]: 37: zpětná vazba

To je asi tak všechno....

T: Děkuji za rozhovor.

ROZHOVOR 2

P2: *Participant pracuje v organizaci 16 let jako řidič záchranář, školení řidičů záchranářů a organizaci vzdělávacích akcí provádí cca 7 let. Rozhovor probíhal v kanceláři účastníka dne 15.7.2016.*

T: Souhlasíš s tím, že si budu náš rozhovor pro potřeby výzkumu nahrávat?

P2: Ano.

T: Děkuji.

T: Nedílnou součástí tvojí práce je i vzdělávání zaměstnanců. Můžeš mi, prosím, blíže popsat tvoji náplň práce související s realizací vzdělávacích aktivit ZZS ZK?

P2: Vzdělávání řidičů ve všech směrech.

Komentář [U53]: 1: úloha vzdělavatele

T: Můžeš to nějak blíže specifikovat? Co všechno to zahrnuje?

P2: Vstupní školení řidičů, školení odborné, školení pravidelné, tam je důraz kladen na legislativu a vyhodnocení nějakých chyb, které se dělaly a plus školení speciální, ale to jsou školní na získávání řídičských dovedností vesměs.

Komentář [U54]: 1: úloha vzdělavatele

T: A ty máš na starosti přípravu, školiš sám, přednášíš....?

P2: Jo, všechno dělám. Všechno dělám a to co neumím, na to si najímáme nějaké specialisty. Pokud jde o zákon, legislativu spojenou se silničním provozem, tak na to si objednáme lektora z autoškoly a pokud jde o výcvik praktický, tak spolupracujeme se specializovanou firmou, která vlastní polygon pro výcvik řidičů, nebo máme speciální trenéry pro úplné extrém.

Komentář [U55]: 38: externí vzdělávací specialisté

Komentář [U56]: 1: úloha vzdělavatele

Komentář [U57]: 38: externí vzdělávací specialisté

T: Takže děláš praktická cvičení a máš na starosti i teoretickou část?

P2: Ano.

T: Jak bys z pohledu realizátora charakterizoval vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK?

P2: Já můžu mluvit jenom za řidiče, nemůžu mluvit v globále, protože těch ostatních aktivit se moc neúčastním. Ale když to shrnu, tak za posledních třeba roků se podařilo několikanásobně navýšit objem i atraktivitu toho vzdělávání. Jo, že přibyly věci, které se nikdy neřešily, ať jde o praktický výcvik nebo i způsob pravidelného školení.

Komentář [U58]: 39: vzdělávání vybrané cílové skupiny

Komentář [U59]: 48: hodnocení úrovně vzdělávání

T: A kde vidíš příčinu?

P2: Že se víc snažím.

T: Jaké využití mohou mít podle tebe ve firemním vzdělávání digitální technologie?

P2: Zas můžu mluvit jen za svůj obor. Z pohledu digitálních technologií byl pro nás velký přínos zavedení on board záznamů z auta, kdy můžeme vyhodnocovat všechny krizové události, všechny nehody, všechno co se událo, co bylo dobře nebo špatně. A využít to potom ke vzdělávání ostatních řidičů. Pokud jde o nějaký testovací software, tak jak to funguje v rámci NCONZO, kde mají vlastní software, kde si mohou generovat testy, to tady nemáme. To znamená, pokud píšeme nějaký test v rámci školení, tak je to vždycky v papírové podobě, tam asi potenciálně nějaký by byl. Dál v podstatě digitální technologie jako takové příliš nevyužíváme, možnosti jsou, něco jsme zkoušeli uplatnit v rámci operačních programů. Tam to neproběhlo. Mám na mysli třeba trenažér pro výcvik řidičů s právem přednosti v jízdě.

Komentář [U60]: 27: digitální technologie v organizaci

Komentář [U61]: 27: digitální technologie v organizaci

Komentář [U62]: 40: generování testů

Komentář [U63]: 25: prostředky EU

Komentář [U64]: 24: nový investiční záměr

T: Proč to neproběhlo?

P2: Nešlo to tam napasovat. Ten operační program nebyl vypsáný úplně tak správně a nejbližší trenažér je někde v Rakousku.

Komentář [U65]: 25: prostředky EU

Komentář [U66]: 23: překážky rozvoje

T: Takže byla snaha něco takového pořídit?

P2: Uvažovalo se o tom, ale dostaly přednost věci, které jsou pro širší použití. Má se předlévat školicí středisko, a že tam mají být nějaké cvičné věci pro výcvik zachraňování.

Komentář [U67]: 24: nový investiční záměr

T: S jakými digitálními technologiemi ve vzdělávání si se již v praxi setkal? Mohl bys popsat svoji zkušenost?

P2: Mluvil jsem o těch kamerách, ty jsou super. Jezdil jsem na tom trenažéru, který bohužel nemáme, ten je super. Mohl jsem si chvilku hrát, nevím, jak se to jmenuje... asi simulátor zásahu u různých typů havárií. Ten se mi taky líbil, co jsem měl možnost si hrát. Plus testovací softwary, s tím mám taky zkušenost, ale ne ze záchrany.

Komentář [U68]: 70: osobní zkušenost

T: Takže to vítáš?

P2: Já to hodnotím kladně.

Komentář [U69]: 70: osobní zkušenost

T: Jaké digitální technologie jsou využívány při vzdělávání v organizaci?

P2: Kromě toho on boardu nemáme nic jiného. Nemůžu mluvit za kolegy, vím, že mají nějaké hračky, modely na nácvik resuscitace, kde můžou měnit rytmy a další věci, ale to ti odpoví tam naproti. Víam, že to máme, ale neumím to popsat úplně.

Komentář [U70]: 13: stagnace rozvoje

Komentář [U71]: 27: digitální technologie v organizaci

T: Jaké digitální technologie využíváš při procesu vzdělávání pracovníků ty osobně? Už si mluvil o tom on boardu, ale třeba při přednáškách.

P2: Tak prezentaci v powerpointu mám vždycky nachystanou, bez toho nepřednáším. Ale to nepovažuji za moderní digitální technologii. To je běžná praxe. Až budeme mít projektor full HD rozlišením, tak ho budu považovat za moderní.

Komentář [U72]: 27: digitální technologie v organizaci

Komentář [U73]: 27: digitální technologie v organizaci

T: Co si představuješ konkrétně pod pojmem e-learning ve firemním vzdělávání?

P2: Co je e-learning vím, ale v rámci firemního vzdělávání si pod tím nepředstavuju radši nic.

Komentář [U74]: 35: pohled na e-learning

T: Dobře. A no co myslíš, že se e-learning používá?

P2: V podstatě se může použít úplně na všechno. Podle mě základní předpoklad e-learningu je, že ten kdo se má něco naučit, se musí chtít něco naučit. A proto říkám, že si neumím použití e-learningu tady v rámci mojího oboru nějak představit.

Komentář [U75]: 36: nevýhody e-learningu

T: Nechceš to nějak rozvést?

P2: Ne, nechci. Myslím, že tím bylo řečeno všechno.

T: Jaké dopady by podle tebe mohlo mít zavedení e-learningového systému do vzdělávání ZZS ZK?

P2: Nemůžu mluvit za všechny. Moje zkušenost je taková, že pokud máme intranet a já bohužel na tom intranetu vidím, kdo si ty věci čte a kdo si je nečte. Tak když už jenom když vycházím z toho, že vyjde nějaká směrnice Autoprovoz a my máme nějakých 260 řidičů a po dvou měsících platnosti je tam asi 30 přístupů, tak je to docela špatně podle mě. Jo a bojím se, kdyby tady byly nějaké snahy takto vzdělávat, mluvím jenom o řidičích, tak by to asi nedopadlo dobře.

Komentář [U76]: 5: pasivita zaměstnanců

Komentář [U77]: 9: využití firemní sítě

Komentář [U78]: 5: pasivita zaměstnanců

T: Na jaké úrovni jsou podle Vašeho názoru zaměstnanci ZZS ZK v oblasti informační gramotnosti?

P2: Budu mluvit za skupinu řidičů, se kterými dělám. Naprostá většina je excelentní. Moje zkušenost... jako pokud dokážou prolomit heslo vedoucímu řidiči na oblasti a dostat se mu

do počítače opakovaně, tak to svědčí o tom, že gramotnost je vynikající. Na druhou stranu tady pořád máme kolegy, kteří záchranku kdysi zakládali a kteří tady musí s náma dožít, kteří si neumí na navigaci nastavit, aby jim ta navigace mluvila. To znamená, že je to docela zásadní omezující prvek, kdy bych mohl někoho takhle vzdělávat, tak musím vědět, že si s tím poradí. Dokud tady budou takoví lidi, kteří nevládnou těmto věcem, tak to v podstatě ztrácí smysl podle mě.

Komentář [U79]: 35: digitální gramotnost

Komentář [U80]: 59: Starší generace s technologií

T: Jak vidíš budoucnost vzdělávání pracovníků ZZS ZK v souvislosti s digitálními technologiemi? Máš nějakou vizi?

P2: Mám vizi. Vizi starou 4 roky jsem si skoro naplnil, teď postupně jak se mi daří plnit ty moje plány, tak přidávám další. Myslím si, že jsme se hodně posunuli. Já to považuji tak, že žádné užitečné vzdělávání tady nebylo. Teďka nějaký přínos to asi má podle ohlasů, kdy občas přijdou po akci, že to použili a poděkují. Samozřejmě ty možnosti jsou veliké. Přinášší to hlavně digitální věk, jak už jsem řekl, největší přínos pro nás by měl třeba ten simulátor pro ty řidiče, kdy by si mohly zkusit všechny možné krizové situace. Největší přínos to má pro mladé, pro mladé nové, kteří přijdou a než se otkají. Ale byl by přínosný asi i pro ostatní.

Komentář [U81]: 48: hodnocení úrovně vzdělávání

Komentář [U82]: 42: přínos vzdělávání

Komentář [U83]: 43: interaktivní vzdělávání

T: A co e-learningový systém, který by to celé nějakým způsobem řídil v rámci celé a systematizoval to? Takový manažerský nástroj.

P2: Jo jasně. My máme dneska spoustu věcí nastavených na dobrovolnosti. My jsme se dostali s některýma věcmi tak daleko, že opravdu učíme ty řidiče takové věci, které jim rovnou říkáme, že nechceme, aby je někdy použili. Jo, takže to svědčí o tom, že je to dobrovolné. Máme nějaké procento lidí, kteří tam nechtějí chodit a považují to za zbytečné. Ten systém se mi takto líbí. Spíš bych jim přidal některé věci, na které si mohly šáhnout, ale nechal bych to na dobrovolnosti, než že bych do toho vnášel nějaký systém. To naše vzdělávací oddělení to nějak manažersky zvládá, máme přehled o tom kdy, kdo na jakém školení byl. Ale pořád tam platí pravidlo, že kromě toho povinného školení, které je jednou v roce, tak všechny ostatní jsou dobrovolné. Pokud by to nebylo na principu dobrovolnosti, tak by to zase ztrácelo ten smysl, že do toho ti lidi půjdou aktivně a aby tam chtěli jít. Takže nějaké povinné systémy, sledování kdo, kdy, jak...? Já si myslím, že u těch řidičů je to specifické. Když vezmu záchranáře jako takové, kde jsou daleko větší požadavky na odbornost, na sledování nových technologií, nových postupů, nových léků a podobné věci tak ano, tady to význam má. Ti mají nějaký bodový kreditní systém, když se to do toho zahrne,

Komentář [U84]: 4: princip dobrovolnosti

Komentář [U85]: 8: nesystémovost

Komentář [U86]: 44: vzdělávací oddělení

Komentář [U87]: 4: princip dobrovolnosti

Komentář [U88]: 45: řidiči jako specifikum

tak je to v pořádku. Ale přeci jenom my máme od doby vynálezu auta dva nebo tři pedály a kolečko, to je to, co je pro nás důležité a nikdo to ještě nepředělala natolik, abychom potřebovali něco víc. U nás pořád největší část, bude ta praktická část. Jo, ale u té zdravotnické si to umím představit.

Komentář [U89]: 46: požadavek udržování odbornosti

Komentář [U90]: 34: nutnost vzdělávání face to face

ROZHOVOR 3

P3: *Participantka pracuje v organizaci 22 let, funkci lektora a metodického pracovníka vykonává 4 roky, zajišťuje a organizuje vzdělávací akce pro zdravotnické záchranáře, řidiče záchranáře i veřejnost. Pracuje zároveň jako zdravotnická záchranářka. Rozhovor proběhl dne dopoledne 15.8.2016 v kanceláři účastnice.*

T: Souhlasíš s tím, že si budu náš rozhovor pro potřeby výzkumu nahrávat?

P3: Ano, souhlasím s nahráváním.

T: Mockrát děkuji.

T: Nedílnou součástí tvé práce je i vzdělávání zaměstnanců. Můžeš mi, prosím, blíže popsat tvoji náplň práce související s realizací vzdělávacích aktivit ZZS ZK?

P3: Pracuji pro vzdělávání a výcvik. To je moje práce. S tím že jsem vzdělávací pracovník nejen interních zaměstnanců, a to jak středních zdravotnických pracovníků, tak nelékařských i lékařských pracovníků, ale samozřejmě i THP pracovníků v oblasti první pomoci, takže v podstatě všech zaměstnanců. Pak v tom podstatě z 50 % figuruje vzdělávání laické veřejnosti. Takže to jsou takové dvě hlavní skupiny. Jinak co se týká interních zaměstnanců, jedná se určitým způsobem o vytipování oblastí, ve kterých je potřeba zaměstnance vzdělávat, ať už jsou to novinky v urgentní medicíně a samozřejmě potom co se týká praxe, tak vytipovat úkony, kde si nejsou zaměstnanci zcela jisti, takže s něma potom po té praktické stránce procvičit věci, které třeba běžně nedělají, tak potom měli daleko větší jistotu a klid při provádění té práce. Konkrétně jsme zaměřeni teď na nácviky resuscitací, tak aby došlo k určitému zautomatizování těch určitých úkonů a klidu zaměstnanců při daném výkonu.

Komentář [U91]: 1: úloha vzdělavatele

Je to teda jak část praktická, na tu se asi teda zaměřujem nejvíc, tak pak úkolem vzdělavatele je v podstatě příprava nějakých studijních materiálů a studijních opor a tam teda jednoznačně má přínos konkrétně když se bavíme o e-learningu a o těch technologiích, tak má jednoznačně přínos zpracování těch materiálů a studijních opor, které jsou v současné době zavěšené na intranetu.

Komentář [U92]: 1: úloha vzdělavatele

Já asi to mám ze široka...ale

Komentář [U93]: 9: využití firemní sítě

T: To je v pořádku, dobrý.

P3: Praxe je taková ..., ale to už je co se týká vztahu zaměstnanců k e-learningu, tak nevím, jestli...

T: Určitě k tomu dojdeme, ale já tě nebudu přerušovat.

P3: Já se pak k tomu vrátím v jednotlivých bodech, ale co se týká vztahu zaměstnanců k nějakým IT technologiím a podobně, tak co se týká mladších pracovníků, kteří na to jsou zvyklí, tak není problém. Vidím ve zpětné vazbě, že jsou schopni si ty informace si na intranetu najít. Ale co se týká starší generace, která neprošla úplně a není si jistá v manipulaci s těmi technologiemi, tak tam potom máme jednoznačně největší výsledky, pokud je to v tištěné formě. Celkově z toho všeho, když chci opravdu, aby to zaměstnanci brali, aby si to prohlídli a měli to po ruce, tak tištěná forma. Na každé oblasti. Je to záruka.

Komentář [U94]: 59 starší generace a technologie

Komentář [U95]: 35: digitální gramotnost

Komentář [U96]: 47: tradiční metody vzdělávání

T: Jak bys z pohledu realizátora charakterizovala vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK?

P3: Vzdělávání zaměstnanců na záchrance...(přemýšlí). Určitě jsme v rozjezdu, určitě jsme na úplném začátku. Pokud bych to měla brát podle svých představ a tak jak by to mělo být, tak ta struktura se nedá vůbec stihnout, musí se vytvořit struktura. Ale kapacitně to prostě teďka není možné, kdybych chtěla jet opravdu tak jak to má být.

Komentář [U97]: 48: hodnocení úrovně vzdělávání

Komentář [U98]: 23: personální kapacity

Komentář [U99]: 23: personální kapacity

T: Jako personálně?

P3: Jako personálně. Vůbec začít první s proškolení lidí v těch technologiích, tím by se muselo začít, pokud bych chtěla, aby s technologiemi pracovali. A ještě by to nesmělo být proškolení celoplošné, ale v postatě až individuální. Takže nejsem schopna vytvořit tu strukturu, ta jak by měla být. A co se týká toho vzdělávání, tak zase se vracím k té úzké složce a to jsou ty nácviky situací a potom rozbor, kdy mají záchranáři konkrétní problém. Jdeme po aktuálních problémech a ne celoplošně, ten systém, to je zatím běh na dlouhou trať, aby ten systém byl nastavený komplet včetně studijních opor.

Komentář [U100]: 69: potřeba zaškolení

Komentář [U101]: 8: nesystémovost

T: Jaké využití mohou mít podle tebe ve firemním vzdělávání digitální technologie?

P3: Nevím, třeba teď konkrétně se cílím na zaměstnance a aktuální situace, určitě když půjdu po něčem, co je takové nejrychlejší a nejlíp uchopitelné pro ty lidi, tak určitě by měl velký efekt rozbor situací, které by byly pořízené kamerovým systémem na místě zásahu. Kdyby to zaměstnanci přijali pozitivně a brali to pozitivně a chtěli na sobě pracovat, ale je tam úskalí, že to zaměstnanci berou negativně jako útok na jejich osobu. Co každopádně se teda plánuje, je rozbor, co se týká zpětnovazebních informací na kameru. Natáčení praktických úkonů, samozřejmě potom co to natrénují, pak se spustí natáčení a bude se jim to pře-

Komentář [U102]: 24: nový investiční záměr

hrávat. V tomto vidím obrovský přínos. Když se bavíme o praktické stránce. Pokud bych se bavila o práci s technologiemi, tak jednoznačně e-learning, kde by se mohly aktualizovat textové opory a věci, co se týkají urgentní medicíny a potom to, no a hlavně co tady není – testovací otázky, na to neradi slyší, ale vzít to ne že by se na základě toho hodnotili zaměstnanci, ale mít ty testové otázky, tak aby to vyhodnocovalo ale i s nějakým vysvětlením místo lektora, pojmut to didakticky, ne jako ověřování znalostí.

Komentář [U103]: 24: nový investiční záměr

Komentář [U104]: 49: přínos digitálních technologií

T: Jako že by tam nehrála tolik roli autorita? Že by to pro ně bylo přijatelnější?

P3: Tak, že by to pro ně bylo přijatelnější.

Komentář [U105]: 49: přínos digitálních technologií

Komentář [U106]: 50: zdělávání bez lektora

T: S jakými digitálními technologiemi ve vzdělávání si se již v praxi setkala? Mohla bys popsat svoji zkušenost?

P3: Klasicky data projektor, počítač, to nic. Co se týká prezentací, spuštění videí, když půjdu úplně od začátku, tak je to technika. Dá se říct, že skoro ze 70 % na přednáškách byl problém. S přehráváním, nedostatečný přenos, takže když pracuju s technikou, musím mít záložní plán. Když to video nespustím, tak to prostě zahraju, místo toho videa. Tak že to je, co se týká technologií, vždycky musím být připravena, že nepůjdou. Teď nastupují modely, které jsou přes počítač, a tam jsme na tom stejně. Máme modely jako imitace dýchacích cest a ventilační parametry se nastavují a tam ze 100 % asi v 60 % případů byl problém. Takže nespolehlivost přístrojů, ale myslím si, že postupně se to třeba vychytá, když se to správně zkompletuju. V rámci školy jsme měli testy přes počítače, jinak studijní opory, jo jako určitě to byly ucelené informace.

Komentář [U107]: 83: nevýhody e-learningu

Komentář [U108]: 70: osobní zkušenost

T: Jaké digitální technologie jsou využívány při vzdělávání v organizaci? Už jsi to trochu popsala, ale třeba tě ještě něco napadne.

P3: Zatím ten intranet, s tím, že zaměstnanci byli srozuměni se systémem vzdělávání, kterého se zúčastní, pak tam jsou ty studijní opory a vzdělávací materiály. Jinak jak přemýšlím, tak už asi nic.

Komentář [U109]: 9: využití firemní sítě

T: Jaké digitální technologie využíváš při procesu vzdělávání pracovníků ty osobně?

P3: Z praxe, je to hrozné, protože chceme digitální technologie vpřed, ale když chci, aby to fungovalo v čase a v aktuální hodině, přednášce, tak vyloženě máme co nejmíň technologií, pokud chci, aby to fungovalo. Počítač, diaprojektor, potom máme ty trenážery - modely, sofistikované modely člověka, takže s tím pracujeme. A tam zatím, čím máme míň technologií, tím se nám to míň kazí a lépe pracuje. Zatím.

Komentář [U110]: 27: digitální technologie v organizaci

Komentář [U111]: U27: digitální technologie v organizaci

T: Co si představuješ konkrétně pod pojmem e-learning ve firemním vzdělávání?

P3: Dají se s tím dělat takové zázraky, že se na to těším. Rozhodně vyšší efektivnost, to jednoznačně. Když půjdu od začátku a proškolíme, dovzděláváme zaměstnance v užívání těchto technologií, tak si můžu fandit, že pochopí ten systém, aby s tím uměli pracovat a co od toho můžou čekat. No a potom aby tam šly zařadit ty zkouškové testy, autoregulační testy. Pro mě by to byla snadná administrace, zpětná vazba. Jednoznačně zpětná vazba, ze které by se dala vyspecifikovat vzdělávací potřeby. Vyspecifikuje se, kde je problém. U nás se začalo tím, že se tady psaly testy, na základě kterých vyšlo najevo, kde je problém, takže v podstatě to vzdělávání začalo tím, že se začaly odstraňovat problémy. Zjistili jsme, že se musíme zaměřit na dávkování léků, ředění léků, takže proběhly přednášky na toto téma. Takže určitě je důležitá zpětná vazba. I možnost potom co se týká, co by se mi líbilo, nějaká elektronická pošta pro zaměstnance, kde by mohli klidně anonymně psát problémy, diskusní fórum, kde by mohli psát problémy, které měli na výjezdu a na co by se chtěli zaměřit prakticky. To by bylo úžasné.

Komentář [U112]: U22: efektivita

Komentář [U113]: 37: zpětná vazba

Komentář [U114]: 51: snadná administrace

Komentář [U115]: 52: identifikace vzdělávacích potřeb

Komentář [U116]: 52: identifikace vzdělávacích potřeb

Komentář [U117]: 53: možnost diskuzí

T: Na jaké úrovni jsou podle tvého názoru zaměstnanci ZZS ZK v oblasti informační gramotnosti?

P3: Jedna věc je úroveň, kdy já si myslím, že by ze sebe něco vydolovali, druhá věc je vztah k těm technologiím, který je z velkého procenta negativní. Proto do nich ani nejdu.

Komentář [U118]: 35: digitální gramotnost

Komentář [U119]: 54: negativní přístup k technologiím

T: Myslíš plošně?

P3: U té starší generace určitě. Myslím, že se víc bojí, než že by neuměli. Pokud jsou schopni zapisovat výjezdy a pracovat s počítačem, toto by jednoznačně zvládli. Ale je to něco neznámého, je to o přístupu...

Komentář [U120]: 54: negativní přístup k technologiím

Komentář [U121]: 35: digitální gramotnost

T: Jak vidíš budoucnost vzdělávání pracovníků ZZS ZK v souvislosti s digitálními technologiemi? Máš nějakou vizi?

P3: Já jsem v tom velmi optimistická (smích), protože že už teď se nakupuje řada modelů, které budou interaktivní a které budou poskytovat zpětnou vazbu hlavně těm zaměstnancům hned, což si myslím, že změní přístup zaměstnanců, protože nebude potřeba nějakým způsobem do toho direktivně zasahovat. Tam opravdu stačí jen mentorovat a oni sami uvidí okamžitě, jak pracovali. Takže v tom vidím obrovský přínos, že to líp vezmou, uvidí aktuálně, jak pracují. Tam už máme našlápnuto a začíná velice dobrá spolupráce s IT oddělením, kde řeším nejen to, že tady bude nějaká počítačová místnost, nějaké zasíťování

Komentář [U122]: 55: optimistická budoucnost

Komentář [U123]: 55: optimistická budoucnost

a místnost pro e-learning ale i programy. Chystá se zázemí. Určitě v tom hraje roli asociace
vzdělavatelů v republice, kde se setkáváme, a jsou ochotni nabídnout programy, které jsou
ozkoušené, takže v podstatě ten e-learning já znám z jiných záchronek, jak funguje. Není
problém, oni dokonce nabídnou programy, které už k těm modelům mají, a nás to posune
strašně dopředu.

Komentář [U124]: 7: rozvoj

Komentář [U125]: 56: role asociace
vzdělavatelů

T: Myslíš, že už je více záchronek, které používají e-learning?

P3: Jsou to většinou záchranky větší. Praha, Severomoravský kraj, ten asi nejvíc pracuje
s e-learningem a technologiemi, Jihomoravský kraj. Jako toho typu jak jsme my, jsou
opravdu na stejné úrovni, na začátku jako Zlínský kraj. Není to, že bysme byli jediní. Jsou
tam větší možnosti, je tam jednak personálně uspořádané, jsou na to lidi. Tam jsou perso-
nálně opravdu lidi, kteří tvoří vzdělávací oddělení, digitální skripta, řeší tyto programy a
jsou to převážně fakt jako zaměstnanci z IT. Není to jak my jsme byli zvyklí, že vzdělávání
dělají jenom záchranáři a drží se jenom toho. Celý tým se tomu musí věnovat...

Komentář [U126]: 12: srovnání
s ostatními ZZS

T: Ještě něco k tomu?

P3: Asi ne.

T: Byla to poslední otázka, takže mockrát děkuji.

ROZHOVOR 4

P4: *Participantka pracuje v organizaci od jejího vzniku, tzn. 22 let, funkci referentky vzdělávání vykonává 14 let. Rozhovor proběhl 19.8.2016 v kanceláři účastnice výzkumu.*

T: Souhlasíte s nahráváním našeho rozhovoru pro potřeby výzkumu?

P4: Ano.

T: Děkuji.

T: první otázka. Hlavní náplní Vaší práce je vzdělávání zaměstnanců. Můžeš mi, prosím, blíže popsat, co všechno obnáší Vaše práce související s realizací vzdělávacích aktivit ZZS ZK?

P4: V podstatě já se snažím vyhledávat už ze známých internetových zdrojů akce, které se pořádají, případně dostávám tipy od vedoucích zaměstnanců, případně od obyčejných zaměstnanců a tu akci nechám schválit od lékařského a ekonomického náměstka. Teď se trošičku vrátím, nejdříve plánujeme akce do rozpočtu. Tyto jsou realizovatelné bez předběžného schválení náměstků, ale vyskytne se akce jako třeba dneska, o které jsme nevěděli, že se vyskytne, takže musím jednoho náměstka, druhého náměstka. No a potom ty lidi přihlašují, zajišťují, aby byly uhrazeny registrační poplatky, sháním ubytování. Takže to jsou ty akce externí. No, a když jsou to interní akce, tak zase musím kontaktovat pana náměstka lékařského, aby dali tipy, o co by měli zájem, o jaké školení, o jaké semináře. Pak je akredituji u České lékařské komory nebo u asociace sester a prezenční listiny, potom vystavujeme kredity. Účast těch zaměstnanců píšou do personálního systému, takže máme přehled kdo, kde byl a za kolik peněz, kolik to stálo organizaci a snažíme se hlídat, aby nebyl rozpočet překročený. To je, co se týče administrativy kolem toho. (odmlka)

T: Děkuji.

T: Jak byste z pohledu realizátora charakterizovala vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK?

P4: Já bych si představovala, že vzdělávání se bude odehrávat tak, že ti lidé budou v nějakých vědomostech nebo schopnostech procvičování a na základě toho jak jsou nebo nejsou dobří, nebo možná to vedoucí zaměstnanci zjistí třeba při výjezdech nebo při práci s těma lidma, co jim chybí a na základě toho budou vysíláni na nějaké kurzy, aby se zdo-

Komentář [U127]: 62: systém vzdělávání

Komentář [U128]: 1: úloha vzdělavatele

konalovali. Probíhá to tak, že vlastně napíšu, že máme kurz, na který mám poslat 15 lidí a někdy se musí i nutit, aby vůbec to bylo obsazené, aby se čerpalo to co, jsme si navrhli.

T: Takže je to princip dobrovolnosti, co tady funguje. Zaměstnanci nejsou povinni?

P4: No,...v podstatě to tak i vypadá. Ono říkáme, že je povinné prohlubování kvalifikace, že by měli jet, aby ty kredity získali, aby mohli pracovat bez odborného dohledu, ale někdy mně to připadá, že je nutíme, někdy říkají, že mají málo času mezi směnami, že je moc akcí a že nechtějí..... ale zase na druhou stranu je pár jedinců, kteří opravdu se zajímají a chtějí jet sami. Myslím si, že by tohle mělo být opravdu na základě toho, jak jsou ty lidi schopni při té práci, aby se prostě v těch nedostatcích zdokonalili.

T: Takže myslíte, že by to mělo být povinné?

P4: Mělo by to být povinné. Možná ne ty konference, ty jsou, nechci říct společenské akce, ale spíš rozjet takové to interní vzdělávání, opravdu zaměřené na to co, potřebují konkrétně při práci ti naši konkrétní lidi.

T: Co si představujete pod pojmem digitální technologie?

P4: Digitální technologie? To si představuju počítač, e-learning, nějaké ty videokonference, foťáky, kamery, nahrávání nějaké. Jako nejsem u toho konkrétně já, že bych se toho účastnila, ale tak si to představuju.

T: Jaké využití mohou mít podle Vás ve firemním vzdělávání digitální technologie?

P4: Možná by to bylo časově míň náročnější, než když jezdí do Brna, do Hradce Králové. Mohlo by se té akce naráz zúčastnit více lidí.

T: S jakými digitálními technologiemi ve vzdělávání jste se již v praxi setkala? Mohla byste případně popsat svoji zkušenost? Jestli jste se třeba sama účastnila nějakého e-learningu?

P4: Já jsem se neúčastnila žádného e-learningu.

Měla jste třeba možnost vidět ten systém, nebo měla jste možnost na něho nahlédnout, jak funguje?

P4: Víím, že jsem tady zajišťovala zaměstnancům, že se přihlašovali na kurz e-learningový, ale vzhledem k tomu, že když už si kurz zaplatím, dám si tam své jméno a heslo, takže já jsem do žádného nevstupovala. Ale víím, že i paní Polášková, když zameškala první úvodní

Komentář [U129]: 5: pasivita zaměstnanců

Komentář [U130]: 8: nesystémovost

Komentář [U131]: 4: princip dobrovolnosti

Komentář [U132]: 6: potřeba zdokonalování nedostatků

Komentář [U133]: 4: princip dobrovolnosti

Komentář [U134]: 102: Digitální technologií

Komentář [U135]: 57: časová úspora

Komentář [U136]: 58: pro mnoho zaměstnanců

Komentář [U137]: 70: bez zkušeností

týden na specializaci, tak jí to umožnili absolvovat tady tímto způsobem. To je ta výhoda, že tam nebyla v tom termínu, kdy tam všichni ostatní byli, ale mohla si to dodělat.

T: Jaké digitální technologie jsou využívány při vzdělávání v organizaci? Máte představu? Vy přeci jen děláte práci administrativní a organizační....

P4: Počítač. Třeba když jsme organizovali počítačové kurzy Excel a Word, tak tam byli v učebně počítače, kde se ukazovalo, co mají dělat, ty úkoly. Naše lektorka dokonce plánovala, že takový kurz udělá s odborným zaměřením, ale někde to usnulo. Používají se určité někde nějaké nahrávky..., modely

T: A pro vaši práci, kromě počítače k administraci a organizaci?

P4: Ne.

T: Co si představujete konkrétně pod pojmem e-learning ve firemním vzdělávání?

P4: Máte na mysli to, co bysme si my zorganizovali pro naše zaměstnance formou e-learningu?

T: No kdybychom měli například e-learning k dispozici, co by mohl přinést?

P4: Určitě by to bylo pro hodně lidí, protože pokud by sedli do učebny a měli bychom počítačově vybavenou učebnu, tak mohlo by to absolvovat víc lidí, bylo by to finančně míň náročné než externí kurzy nebo výjezdy mimo organizaci. Mohlo by to být víc na míru šité, protože už bychom věděli, co konkrétně chceme. Mám pocit, že to má možná i v plánu to naše vzdělávací středisko.

T: O tom, jaké dopady do e-learningu by mohl mít do vzdělávacího systému, jsme se už bavili. Na jaké úrovni jsou podle Vašeho názoru zaměstnanci ZZS ZK v oblasti informační gramotnosti?

P4: Přiměřeně. Já si myslím, že slušně. Záleží na tom, s čím pracují. Když si představím jako odborně, co se netýká vzdělávání, tak určitě každý musí umět pracovat s nějakým programem - zadávání pacientů, pojišťovny a tak dále. Takový World, Excel, takové ty základní věci to umí snad každý, s internetem snad umí taky každý. Samozřejmě že ten, kdo umí pracovat dobře s programem na pojišťovny, nemusí umět pracovat s něčím jiným, ale řekla bych, že v dnešní době už to není problém. U starších lidí samozřejmě, to počítám kolegy v mém věku, už jim dělá problém se přihlašovat na různé kurzy, protože ty instituce už nepoužívají papírové formuláře, nebo už nestačí napsat, přihlašujeme se tam a tam. Ale

Komentář [U138]: 70: Osobní zkušenost

Komentář [U139]: 17: bez přímé účasti

Komentář [U140]: 27: digitální technologie v organizaci

Komentář [U141]: 8: nesystémovost

Komentář [U142]: 27: digitální technologie v organizaci

Komentář [U143]: 58: vzdělávání pro mnoho zaměstnanců

Komentář [U144]: 33: finanční úspora

Komentář [U145]: 59: na míru

už mají takové ty interaktivní... a už je to docela problém a s heslem a přístupovým jménem, pak si to nepamatují, pak se tam nemohou dostat. Všechno je to on-line. Teď jsem se i já setkala, když jsme žádali o prodloužení registrace NCONZO v Brně, kde se to doposavad dělalo v papírové formě, tak jsem nebyla schopna. Prostě mě to pořád vracelo zpátky a to si myslím, že jsem v tom zběhlá za ty roky. Takže chápu, že někteří, kdo s tím nedělají, mají problém.

Komentář [U146]: 35: digitální gramotnost

Komentář [U147]: 59: starší generace a technologie

Komentář [U148]: 70: osobní zkušenost

T: Jak vidíte budoucnost vzdělávání pracovníků ZZS ZK v souvislosti s digitálními technologiemi?

P4: Tak to vzdělávání je samozřejmě závislé na financování. Financování od zřizovatele třeba pro letošek je řekla bych o polovinu, míň financí jsme dostali. Jako hodně se to zkrouhlo pro letošek, ale myslím si, že tím pádem bychom měli dělat víc to interní vzdělávání.

Komentář [U149]: 74: finanční závislost

T: Myslíte si třeba, že je tu budoucnost v digitálních technologiích?

P4: Ale určitě, určitě. Jako nevidím to nějak špatně. Třeba naši lektori jsou poměrně nadšenci velicí. Vedoucí dopravy ten se strašně aktivně chápe vzdělávání těch řidičů, řídicích zručností a tak a cvičí je docela přísně, i testy. Danka Polášková ta to testuje, vlastně všechny nové, než se pustí do provozu, tak jsou protestováni. Já si myslím, že tady tím, že už ze zákona muselo vzniknout to vzdělávací a výcvikové středisko, tak ta budoucnost je asi něčím podložena, takže to nemůže jít do ztracena. Je to dané, takže ten systém se musí budovat. Lektori jsou takoví nadšení, jak jsem říkala, umí to podat. A teďka vlastně co je novinka, tak snad nějaký projekt zpracovává, že se tady udělala nějaká nástavba výukového střediska., tak to by bylo úplně ideální. To by byl takový krok, protože naše výuková místnost byla nedostatečná, co se týče kapacity. Takže tak. A všechno to závisí na penězích.

Komentář [U150]: 60: lektori nadšenci

Komentář [U151]: 61: opora v zákoně

Komentář [U152]: 24: nový investiční záměr

Komentář [U153]: 23: překážky rozvoje

T: Ještě něco chcete dodat?

P4: Ne.

T: Tak to bylo všechno. Mokrát děkuji.

ROZHOVOR 5

P5: *Participantka pracuje v organizaci 22 let. Funkci lektora pro interní i externí vzdělávání vykonává 4 roky. Pracuje zároveň jako zdravotnická záchranářka. Rozhovor proběhl 5.9.2016 dopoledne v kavárně v centru Zlína.*

T: Nebude ti vadit, když bude náš rozhovor za účelem výzkumu nahráván?

P5: Ne, nebude.

T: Děkuji za souhlas.

T: Nedílnou součástí tvojí práce je i vzdělávání zaměstnanců. Můžeš mi, prosím, blíže popsat tvoji náplň práce související s realizací vzdělávacích aktivit ZZS ZK?

P5: **Dělám lektora na záchranné službě, s tím že pomáhám hlavnímu organizátorovi vzdělávání při různých nácvicích, které se u nás konají, řekla bych sporadicky, nebo nahodile. Vedu vždy nějakou skupinku.**

Komentář [U154]: 1: úloha vzdělavatele

T: Jedná se tedy teoretické i praktické vzdělávání?

P5: **Ano, je to teoreticky i prakticky.**

Komentář [U155]: 1: úloha vzdělavatele

T: Jak bys z pohledu realizátora charakterizovala vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK?

P5: **Vzdělávání, bych řekla, že probíhá možná plánovaně, i když mně se zdá, že spíš tak jakože nesystematicky, protože není v pravidelných intervalech. Nevím, jestli jsou nějaké výstupy, jestli je nějaké hodnocení...**(dlouhá odmlka)

Komentář [U156]: 8: nesystémovost

Komentář [U157]: 101: bez zpětné vazby

T: Jak se tobě pracuje v tomto systému vzdělávání jako lektorovi?

P5: **Mám pocit, že když je nějaká vzdělávací akce, tak je to takové ze dne na den, že to není naplánované dlouhodobě. Nevím, co se bude probírat, jakým způsobem, jak se bude hodnotit.**

Komentář [U158]: 8: nesystémovost

T: Myslíš jako, že to postrádá nějakou koncepci?

P5: **No, to si myslím, že asi ano. Asi ano.**(odmlka)

Komentář [U159]: 2: nekonceptnost vzdělávání

T: Dobře. Můžeš mi prosím tě říci, co si představuješ pod pojmem digitální technologie? Co to všechno zahrnuje?

P5: Tak určitě vzdělávání pomocí PC. Prezentace v PowerPointu, používání počítače zkrátka při výuce.

Komentář [U160]: 64: vlastní definice digitálních technologií

T: Ještě něco tě napadá?

P5: Ani ne.

T: Jaké využití mohou mít podle tebe ve firemním vzdělávání digitální technologie?

P5: Jaké využití? No, moc tomu nerozumím, té otázce.

T: K čemu by mohly sloužit tyto technologie, v jakých oblastech se podle tebe daly využít třeba ve firemním vzdělávání.

P5: No, jak už jsem říkala na ty prezentace a potom, že by lidé měli přístup třeba k informacím přímo na nějakých stránkách, třeba jak mi máme intranet. Že by ty informace si tam mohli lidé vyhledat najít, mohli by si je pročítat, opakovat věci, které byly probírané, a všechny ty by tam měly informace dohromady. Intranet teda máme v práci, ale mám pocit, že není využíván, tak jak by měl, a to z toho důvodu, že během pracovní doby na to není moc prostoru, hodně výjezdů a lidé nemají čas tady toto sledovat. Možná si myslím, že by bylo lepší, kdyby ten přístup byl i z domácích počítačů zaměstnanců, aby se na to mohli podívat kdykoli budou mít potřebu, nebo kdykoli budou mít čas a najít si tam to, co potřebují z doma.

Komentář [U161]: 65: možné využití technologií

T: Máš osobně nějakou zkušenost s digitálními technologiemi ve vzdělávání? Setkala ses v praxi s digitálními technologiemi? Mohla bys popsat nějakou zkušenost? Třeba i mimo záchranku?

P5: Ne, opravdu ne. Moje zkušenost maximálně PowerPoint, prezentace.

Komentář [U162]: 15: nezávislost na čase

Komentář [U163]: 9: využití firemní sítě

T: Jaké digitální technologie jsou využívány při vzdělávání v organizaci? Ty jsi zmiňovala intranet, je pak ještě něco dalšího?

P5: Ne. Nic mě bohužel jiného nenapadá.

T: A ty osobně, co přesně používáš jako lektor? Někaké technické didaktické prostředky?

P5: Spíš vyhledávám informace na internetu, na stránkách záchranné služby, na odborných službách. Jo a prezentace samozřejmě.

Komentář [U165]: 26: zkušenost s digitálními technologiemi

T: A co například nějaké modely?

P5: Modely tam jsou, ale mám pocit, že je to pořád nějaké poruchové a že se s tím nějak nepracuje.

Komentář [U166]: 28: technický stav pomůcek

T: Jsou zde také nějaké modely, které jsou sofistikované?

P5: Měl by tam být jeden takový model, ale bohužel nemám s tím zkušenost. Byl nějaký poruchový. Neumím s tím pracovat, nebyla jsem do toho uvedena, zaškolená.

Komentář [U167]: 28: technický stav pomůcek

T: Co si představuješ konkrétně pod pojmem e-learning ve firemním vzdělávání? Co všechno podle tebe zahrnuje, umožňuje?

P5: Já, tak to nevím. Představuji si, že to bude asi něco přes počítač, ale nic víc si pod tím nevybavím.

Komentář [U168]: 65: vlastní definice e-learningu

T: Tak následující otázka se ti bude asi těžko zodpovídat, protože nemáš asi úplně představu co, to konkrétně obnáší. Přesto, myslíš, že bys mohla definovat dopady nějaké takové nové technologie do vzdělávání na záchrance?

P5: Tak určitě pokud to funguje jinde, tak by to u nás mohlo zafungovat taky a mohlo by to být přínosné, ale protože si nedokážu představit, co všechno to obnáší, tak nedokážu odpovědět.

Komentář [U169]: 66: zkušenosti jiných

T: Máš třeba informace o tom, že to někde již funguje? Třeba u ostatních záchranných služeb?

P5: Nevím, nemám informace.

T: Na jaké úrovni jsou podle tvého názoru zaměstnanci ZZS ZK v oblasti informační gramotnosti? Jsou podle tebe schopni pracovat s digitálními technologiemi, s počítači....

P5: Já myslím, že zaměstnanci by tady tuto práci zvládli, že by byli schopni. Že by se to i naučili, nebo i umí pracovat s těmito technologiemi.

Komentář [U170]: 35: digitální gramotnost

T: Myslíš, že není plošně rozdíl v této gramotnosti? Třeba v závislosti na věku?

P5: Možná starší zaměstnanci můžou mít trochu problémy, protože nejsou zvyklí, nebo nemají takovou praxi dlouhodobou s prací na počítači, ale já myslím, pokud by jim to bylo vysvětleno, pokud by byli proškoleni, že by to zvládli.

Komentář [U171]: 59: starší generace a technologie

T: Jak vidíš budoucnost vzdělávání pracovníků ZZS ZK v souvislosti s digitálními technologiemi? Tuto otázku bych vztahovala opět k problematice digitálních technologií.

P5: Nevím, tak musel by se tomu asi někdo věnovat a musel by to na záchrance rozjet, aby to začalo fungovat. Musel by na to být člověk, který ví a zná tuto oblast.

Komentář [U172]: 67: Personální kapacity

T: Myslíš z pohledu lektora, že by to pomohlo, nebo spíš komplikovalo tvou práci?

P5: Já myslím, že by to pomohlo. Že zaměstnanci pokud mají třeba teoretické informace dopředu a můžou si nastudovat a pak se účastní praktických nácviků, tak je to jenom pří-

Komentář [U173]: 68: vzdělávání dopředu

T: Tak jo, to je asi všechno. Takže mockrát děkuji.

ROZHOVOR 6

P6: Pracovník IT oddělení a lektor. V organizaci pracuje 22 let. V rámci své působnosti také školí zaměstnance v oblasti informačních technologií a zajišťuje technické zázemí pro vzdělávání pracovníků. Rozhovor probíhal dne 8.9.2016 odpoledne ve výukové místnosti ZZS ZK.

T: Souhlasíš s tím, že budeme náš rozhovor nahrávat?

P6: Ano, souhlasím.

T: Děkuji.

T: Nedílnou součástí tvojí práce je také vzdělávání zaměstnanců. Můžeš mi, prosím, blíže popsat tvoji náplň práce související s realizací vzdělávacích aktivit ZZS ZK?

P6: tak vzdělávání se mě týká hlavně v zajišťování technických podmínek pro další vzdělávání zaměstnanců a vzdělávání v oblasti IT technologií a využívání technologií, které se dotýkají výpočetní techniky. To znamená vzdělávání v rámci počítačové gramotnosti, vzdělávání v rámci používání technologií pro přenos dat, podpory výjezdů, dále vzdělávání při ovládání nějakých technologií.

Komentář [U174]: 1: úloha vzdělavatele

T: Jak bys z pohledu realizátora charakterizoval vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK?

P6: Z mého pohledu si myslím, že vzdělávání zaměstnanců u nás na záchranné službě je na vysoké úrovni. Je hodně podporované a dotované, že doopravdy není poddimenzované, byť samozřejmě v dnešní době technologicky to jde neustále dopředu a můžeme chystat další a další věci. Ale díky tomu, že je to relativně podporované, tak si myslím, že je to na dobré úrovni.

Komentář [U175]: 48: hodnocení úrovně vzdělávání

Komentář [U176]: 73: dotace

T: Jaké využití mohou mít podle tebe ve firemním vzdělávání digitální technologie?

P6: Konkrétně na záchranné službě určitě mimo přednášky – třeba počítače, projektory a další věci, tak tady je velká oblast, kde se vlastně dají digitální technologie využít v sofistikovaných modelech a ti pracovníci si testují na modelech situace, které by jinak asi na běžných figurantech nemohly provádět.

Komentář [U177]: 27: Digitální technologie v organizaci

T: S jakými digitálními technologiemi ve vzdělávání si se již v praxi setkal? Mohl bys popsat svoji zkušenost?

P6: Když vezmu to vzdělávání obecně, tak určitě jsem se již setkal s různými on-line kurzy, kde se člověk přihlásí a potom není problém prodělat nějaký kurz, který řídí třeba doopravdy vysoce certifikovaný člověk například z Microsoftu, nebo někde kde se člověk běžně na takové přednášky nedostane. Potom co se týká těch IT technologií, tak třeba přednášky, při kterých probíhaly podobným způsobem videokonference. Tam se třeba používají speciální 360-stupňové kamery, které dokážou přenést tu zasedací místnost na jiné místo, takže jsou dvě skupiny lidí propojené pomocí této videokonference a potom to školení probíhá tak, že nějací odborníci jsou prakticky skoro přítomni v tom druhém sále. To si myslím, že je dneska hodně používané.

Komentář [U178]: 70: osobní zkušenost

T: Dovedeš si představit, že bychom to tady v organizaci mohly také použít?

P6: Já si myslím, že určitě by se to dalo použít ... třeba nějaký praktický případ. Dovedu si představit třeba u kasuistiky, to možná nebylo špatné využít toho, když někde doopravdy dojde k nějaké velké nehodě, neštěstí nebo třeba k nějakému atypickému případu a nějaká jiná záchranka na opačném konci republiky by o tom uspořádala videokonferenci, tím pádem by se proškolili ostatní a mohli by to sdílet. To byla zajímavá věc. Zatím my ty videokonference využíváme relativně málo.

Komentář [U179]: 75: Výhody videokonference

T: Jsou tady k dispozici?

P6: My využíváme vlastně videokonference pod záštitou kraje, kdy oni nám poskytnou svůj videokonferenční kanál, kterým se můžeme něco dozvědět, nebo je využít pro krizové situace. Princip je stejný.

Komentář [U180]: 27: Digitální technologie v organizaci

T: Jaké digitální technologie využíváš při procesu vzdělávání pracovníků ty osobně?

P6: Tam je to nejvíc ten počítač, projektor.

Komentář [U181]: 27: Digitální technologie v organizaci

T: Co si představuješ konkrétně pod pojmem e-learning ve firemním vzdělávání?

P6: Určitě by to mohlo pokračovat nějakým zautomatizováním toho vzdělávání, že ti lidi by nějaké přednášky mohly absolvovat v nějakém automatizovanějším principu a potom hlavně by mohly být třeba zkoušení a testování vlastně nějak automaticky pomocí nějakých softwarů.

Komentář [U182]: 76: Automatizace vzdělávání

Komentář [U183]: 40: generování testů

T: Na jaké úrovni jsou podle tvého názoru zaměstnanci ZZS ZK v oblasti informační gramotnosti?

P6: Tak tady je to zase dané trošku tím složením lidí, takže je tam nějaký rozptyl. Myslím, si že dnes se to hodně zlepšilo proti dřívějším letem, má na to vliv i to, že ten kolektiv mládne. Tam si myslím, že zdravotničtí pracovníci jsou na tom relativně dobře, protože v podstatě všichni musí používat ty počítače a musí se s tím nějakým způsobem poprat. Samozřejmě každý je na jiné úrovni. Třeba když už mu ten program nebo počítač dělá něco jiné, než si představuje, tak jsou tu lidi, kteří si s tím umí poradit na úrovni, ne třeba úplně správce, ale na nějaké vyšší úrovni. Dokážou do toho zasáhnout a něco si zrestartovat. Apod. Jsou tu zase lidi, když jim ten program někam uhne, tak končí nebo volají. Ale myslím si, že ten poměrně se neustále mění k tomu, že začínají převažovat ti gramotní a ti, co využívají tu výpočetní techniku víc než bod za bodem, to co potřebují k té práci. To začíná převažovat.

Komentář [U184]: 77: rozptyl

Komentář [U185]: 78: Progres gramotnosti

Komentář [U186]: 79: kolektiv mládne

Komentář [U187]: 35: digitální gramotnost

Komentář [U188]: 78: Progres gramotnosti

T: Takže například při zavádění nějakého e-learningového systému by zřejmě zaměstnanci problém neměli?

P6: Myslím si, že ne. Běžná gramotnost na využití tady těchto systémů je dostačující a určitě to zvládnou.

Komentář [U189]: 35: digitální gramotnost

T: Jak vidíš budoucnost vzdělávání pracovníků ZZS ZK v souvislosti s digitálními technologiemi?

P6: Určitě je to v budování dalších projektů, v nákupu nových modelů, systému, v rozšíření výukových prostor a hlavně vybudování nějaké počítačové učebny, která už by měla být zaměřena a vybavena softwarem pro školení a testování – vyhodnocování výsledků těch testů a zkoušek, kde ten školitel vlastně bude míň zatížený, že třeba muset každého člověka zvlášť zkoušet, nebo potom vyhodnocovat hromady testů a tak dál. Už by to mělo probíhat automaticky. Určitě tyto softwary existují, jsou i na jiných záchrankách.

Komentář [U190]: 24: nový investiční záměr

T: Jaký potenciál by podle tebe měl na záchrance e-learningový systém, který je schopen evidovat, registrovat, vyhodnocovat a poskytovat zpětné vazby nebo zajišťovat akreditaci?

P6: tak určitě by měl potenciál, význam, protože jenom když vezmu jenom ty nejzákladnější školení, kterými musí zaměstnanci procházet, tak je jich relativně hodně, obrovské množství a v tom zdravotnictví určitě nekončíme na tom, co se musí, že. Tady u nás dělá určitě něco navíc, další vzdělávání nebo nějaké zajímavé oblasti té práce se určitě podporují tím, že se volají různí lektori, kteří dělají přednášky a vzdělávají ty lidi i nad rámec těch

Komentář [U191]: 58: pro mnoho zaměstnanců

úplně povinných věcí. Ti lidi prodělávají hodně školení, a když by se potom nějak zautomatizovalo a zjednodušilo, tak by to bylo dobré. I určitě by se to líp porovnávalo a statisticky vyhodnocovalo. Teďka z toho nejsou výstupy jednoznačné. Vidíme, že jsme proškoli-li, já nevím, kolik lidí, ale nevíme v jaké kvalitě.

Komentář [U192]: 79: vzdělávání nad rámec

Komentář [U193]: 22: efektivita

T: Chceš ještě něco dodat?

P6: Už ne.

T: Děkuji.

ROZHOVOR 7

P7: Participant pracuje v organizaci jako zdravotnický záchranář 15 let, v rámci funkce lektora školí 4 roky zdravotnické pracovníky. Rozhovor probíhal dne 11.10.2016 odpoledne v zasedací místnosti ZZS ZK.

T: Budeš souhlasit s nahráváním našeho rozhovoru?

U1: Ano.

T: Děkuji.

T: Nedílnou součástí tvojí práce je také vzdělávání zaměstnanců. Můžeš mi, prosím, přiblížit a popsat tvoji náplň práce související s realizací vzdělávacích aktivit ZZS ZK?

P7: Moje náplň obnáší to, že je to zaměřeno prakticky na dodržování určitých postupů, které jsou stanovené mezinárodním doporučením. Jako jsou to doporučení, není to nařízení, jak by se mělo postupovat v krajních situacích, jako resuscitace, porod, mimořádná událost a tyto věci a samozřejmě potom rozšiřování těchto znalostí v rámci zdravotnických záchranářů a řidičů.

Komentář [U194]: 1 - úloha vzdělavatele

T: Takže ty jsi lektor?

P7: Ano. Ono na každou oblast jsou určeni nějací lidé, kteří by se na toto měli zaměřovat.

T: Jak bys z pohledu realizátora, tedy lektora, charakterizoval vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK?

P7: Jako počkej, teď tomu trošku nerozumím, ještě jednou.

T: Jak bys charakterizoval ten systém?

P7: Víš co, ten systém u nás ještě není ještě jednoznačně daný, je pořád prakticky ve stádiu vývinu. Protože když to můžu srovnat třeba vůči jiným záchrankám, tak je to takové... (odmlka). Je spousta věcí, které by měly být nekompromisně dané.

Komentář [U195]: 8 - nesystémovost

Komentář [U196]: 12 - srovnání s ostatními ZZS

T: Jako povinnost?

P7: Ano, v rámci povinností toho zaměstnání a jsou pak určité věci, ke kterým se přikládám, které by měly být nastavené formou, nechci říct hraní, ale by to ty lidi bavilo a ty lidi by o to měli mít zájem. A dobrovolně. To je problém v tom, jak to prostě nastavit, protože ta nálada na těch záchrankách je taková všelijaká, v rámci té výjezdovosti, doby a toho cho-

Komentář [U197]: 80 - povinné vzdělávání

Komentář [U198]: 4 - princip dobrovolnosti

vání lidí a lidi nejsou zcela naladěni a nejsem si úplně jistý, jestli když jim to bude člověk nařizovat, jestli je to ta pravá cesta. Mělo by to ty lidi hlavně bavit, protože když to sleduju sám a je to z pozice nařízení, tak mi to připadá, že to je pro opravdu jen z povinnosti. Jedna hodina, dvě hodiny, ... už můžu domů. Pak si nejsu jistý, jestli je to právě ořechové je potom něco učit.

Komentář [U199]: 4 - princip dobrovolnosti

T: Co převažuje, že lidi chtějí, nebo spíš nemají zájem?

P7: Ty tady já ještě moc nevím, všechno je ve stádiu vývinu. Teď se do toho motá spousta věcí, hlavně je velký problém ty lidi sem dostat. Já chápu, že ty lidi bohužel jsou z té práce zdrblí, tak jsou rádi. Když si mohou doma odpočinout, spousta starostí s rodinami a potřebují se věnovat i věcem doma.

Komentář [U200]: 81 - omezené kapacity zaměstnanců

T: Teď si mi nahrál. Myslíš si, že existuje ještě jiný způsob, jak vzdělávat, aby všichni dokázali skloubit také svoje zájmy a povinnosti?

P7: Můj názor je, že by na to měl být vyčleněný nějaký den, který by měl být zanesený v rozpisu a byl by včleněný na tyhle věci. Tak jak když se dřív chodívalo na stáže na operační sály.

Komentář [U201]: 81 - omezené kapacity zaměstnanců

T: A co třeba jiná forma vzdělávání?

P7: Tak jako šlo by to v rámci internetu třeba. Jako stránky a tak dále. To by mohla být jedna stránka – což by byla taková ta teoretická část, ale stejně ty lidi sem potřebuješ dostat na tu praktickou část. Jasně ta odborná stránka se dá vyřešit internetovou službou. Přihlásit se a online si udělat třeba i testík.

Komentář [U202]: 34 - nutnost vzdělávání face to face

Komentář [U203]: 49 - přínos digitální technologie

T: Jaké využití mohou mít podle tebe ve firemním vzdělávání digitální technologie?

P7: Jedna věc, co mě tady hodně mrzí je, že není návaznost, není zpětná vazba vůči těm výjezdům. Ošetříš nějakého pacienta, provedeš nějaký postup, odvezeš do nemocnice a tím to končí. Není návaznost na tu medicínu v nemocnici. Nedovíme se, jestli jsme postupovali správně. Měly bysme mít víc dat z výjezdů, pak aspoň vidíš, na co se můžeš víc zaměřit. Pokud by se to zrealizovalo, tak by to mohly být užitečné materiály pro vzdělávání ale i pro ochranu práv posádek.

Komentář [U204]: 37 - zpětná vazba

T: S jakými digitálními technologiemi ve vzdělávání si se již v praxi setkal? Mohl bys popsat svoji zkušenost?

P7: Jo, třeba co se teď týče toho urgentu v Brně, záchranka tam má už třeba takový sofistikovaný model, pak jsem byl na kurzu KPR v Ostravě, kteří používají taky hodně sofistikovaný model. Je to taková potvora model, která dokáže nasimulovat prakticky skoro všechno. Dá ti i zpětnou vazbu, jestli postupuješ dobře – resuscitace, dávkování atd. Ale můžu ti říct, že je to pěkný stres. Z pozice toho, kdo se na tom učí. To zkoušení je něco jiného než práce v terénu, když se podíváš na reálného člověka, tak už spoustu věcí řešíš pohledem a kontaktem s tím člověkem. Je to taková bariéra mezi tou pannou a záchranářem. Ty me-
zistupně z praxe tam prostě nejsou.

Komentář [U205]: 82 - stresující zátěž

Komentář [U206]: 70 – osobní zkušenost

T: Absolvovals někdy ty osobně třeba nějakou formu e-learningu?

P7: Ano, dělal jsem e-learning u ARIPu a teďka i u toho urgentu.

T: A co na to říkáš?

P7: Není to špatné, není to vůbec špatné. Sice ten člověk to může vždycky nějak ošulit, ale je to vždy o člověku. Já jsem zastánce toho, že je potřeba uznat co vím, a co nevím. Někdo to považuje za určité selhání.

Komentář [U207]: 70 – osobní zkušenost

T: E-learning jsem měla na mysli, když si hovořil o tom, jak lidi nemají čas pořád běhat na záchranku a vzdělávat se. To je možnost jak školit nezávisle na čase i na prostoru, velmi flexibilně, tak jak by to vyhovovalo tomu zaměstnanci.

P7: Na jednu stranu chápu, že na ty lidi je toho fakt moc, ty posádky se markantně přetěžují a když otevrou dveře doma, tak jsou naráz v jiném světě. Myslím si, že psychicky by ty lidi na tom bylo ještě hůř, když by je v tom jejich světě někdo otravoval. Což na druhou stranu možná otravování není. Ze začátku by to asi bylo peklo, ale potom by to možná pomalu začaly oceňovat.

Komentář [U208]: 83 - nevýhody e-learningu

T: Na jaké úrovni jsou podle tvého názoru zaměstnanci ZZS ZK v rámci informační gramotnosti?

P7: Já myslím, že dobré, na vysoké.

T: Nemyslíš, že by jim mohlo dělat problémy využívat digitální technologie a třeba i nějaké e-learningové systémy?

P7: Ne, to si myslím, že vůbec. Jako po těch zkušenostech, co ti lidi procházeli různými školeními, kde to měli a naprosto bez problémů si s tím poradili. Vesměs neznám nikoho,

kdo by si s tím neporadil. Ani ta starší generace, ono to jde s dobou. Zatím co jsem potkala nějaké e-learningy, tak nic nebylo tak složité, aby si s tím neporadili.

Komentář [U209]: 35 - digitální gramotnost

T: Jak vidíš budoucnost vzdělávání pracovníků ZZS ZK v souvislosti s digitálními technologiemi?

P7: Máme nesmírnou výhodu, kterou bysme měli využít a to je pohled na ostatní záchranky. My jsme svým způsobem ještě v plenkách. Ostatní záchranky jsou v tomto mnohem dál. Každá sice využívá trochu jinou formu. Uvidí se teď, co se bude dít dál. Že by se to mohlo rozjet. Tady je ten potenciál to trochu vychytat.

Komentář [U210]: 12 - srovnání s ostatními ZZS

T:Děkuji.

ROZHOVOR 8

P8: *Participantka pracuje v organizaci 22 let. V rámci vzdělávání vykonává metodického pracovníka pro vzdělávání. Pracuje také jako zdravotnická záchranářka. Rozhovor byl uskutečněn dne 12.10.2016 v kanceláři účastnice výzkumu.*

T: Budeš souhlasit s nahráváním našeho rozhovoru?

P8: Ano.

T: Děkuji.

T: Nedílnou součástí tvojí práce je také vzdělávání zaměstnanců. Můžeš mi, prosím, přiblížit a popsat tvoji náplň práce související s realizací vzdělávacích aktivit ZZS ZK?

P8: Konkrétně metodické vedení. Máme každoročně seznam kurzů, různých aktivit, konferencí, náplně seminářů. Jde o plánování těch seminářů buď celokrajských nebo odborných oblastních a potom výběr v rámci konferencí jako Dostálovy dny, Mikulov atd.

Komentář [U211]: 1: Úloha vzdělávatele

T: A ty jsi také lektor?

P8: Ne, lektor ne. Lektory máme určené?

T: Jak bys z pohledu realizátora, tedy lektora, charakterizovala vzdělávání, respektive systém vzdělávání zaměstnanců ZZS ZK?

P8: Tak vzhledem k tomu, že máme v podstatě určený počet lidí, kteří jsou intenzivně posíláni na odborné semináře, konference atd., čili oni se velmi intenzivně vzdělávají v těch postupech poskytování přednemocniční neodkladné péče a tito by měli přenášet ty své znalosti a dovednosti na své kolegy. Takže máme to formou lektorů z řad našich zaměstnanců.

Co se týká vzdělávání takového komplexního, to zajišťuje pouze jeden lektor a pouze na půl úvazek, což si myslím, že je nedostačující, protože tady nám to trošičku utíká. Nabaluje se na ni navíc ještě spousta dalších věcí. Takže tady jsme trochu ve skluzu. Moje představa by byla taková, že v rámci směny mezi výjezdy by bylo ideální, kdyby si lidi vyzkoušeli určité postupy, jakési nacvičování a toto nacvičování by potom v průběhu roku vyústilo v nějaké přezkoušení. Ale tady u nás a jednotně. Pod vedením jednoho člověka, protože ty pohledy mohou být různé, ale chceme, aby ty postupy byly jednotné. Takže to je to praktické každodenní nacvičování. Potom teď to co jsme absolvovali to metodické cvičení napříč

Komentář [U212]: 67 - personální kapacita

Komentář [U213]: 49 - Přínos vzdělávání

celou organizací, to bylo fantastické. Toto kdyby se podařilo jednou ročně realizovat, tak by to bylo ideální.

T: Takže myslíš dostat to do nějakého konkrétního rámce?

P8: Ano, určitě. Víš co, my jsme měli i něco zpracovaného a nějak rozvržené do časového rozvrhu, ale všechno to zhaprovalo na časové náročnosti a na jiných prioritách.

Komentář [U214]: 8 - nesystémovost

T: Tady jsou také administrativní pracovníci, ti jsou také vzdělávání.

P8: Jo, ti se taky účastní školení a konferencí. Jasně. Ale tam je top podle financí, podle toho kolik je na to uvolněných peněz. Třeba u nás je výhoda, že využíváme hodně finanční prostředků z krizových peněz. Ale pro ty THP je to samozřejmě o tom, co máme v rozpočtu.

Komentář [U215]: 74: finanční závislost

T: Takže kdybys měla několika slovy vyjádřit, jak tedy ten systém vzdělávání funguje. Co tě napadá?

P8: Jak funguje, funguje blbě. Není to úplně optimální. I když abych to úplně neshodila, tak dalo by se říct, že oproti těm předchozím obdobím určitě už některé praktické nácviky pod vedením lektorů probíhají a proběhli. Ale přispěl k té výuce ten START. Takže jsme to trochu kompenzovali, to nedostatečné cvičení v rámci jednotlivých výjezdových základen. Ano tady jsme se zaměřili hodně na mimořádnou událost a trochu jsme upozadili tu urgentní medicínu. Těch menších praktických nácviků by to chtělo určitě víc. Takže doufejme, že v příštím roce nebo s tím novým vzdělávacím střediskem. Mám taky představu, že by se navýšil úvazek toho odborného referenta.

Komentář [U216]: 48 – hodnocení úrovně vzdělávání

Komentář [U217]: 89 – potřeba interního vzdělávání

Komentář [U218]: 67 - personální kapacity

T: Takže vidíš nedostatek také v personální kapacitě?

P8: Určitě.

T: Teď se zaměříme na ty digitální technologie. Jaké využití mohou mít podle tebe ve firemním vzdělávání digitální technologie?

P8: Určitě v rámci těch nácviků je možné provést záznam na kameru a udělat nějaké výstupy, které by ti lidé měli k dispozici. Není to o tom říct, tys to udělal špatně, ale o tom pozor tady na toto.

Komentář [U219]: 49 - přínos digitálních technologií

T: Ty jsi před rozhovorem zmiňovala v rámci toho nového projektu možnost nějakých e-learningových kurzů, takže tady také vidíš zřejmě nějaké využití?

P8: Ano, tak je to taky o těch lidech zase, pokud o to budou mít ten zájem. Pak není problém nastavit a vybrat, nebo doporučit, co by pro ně bylo zajímavé.

Komentář [U220]: 4 - princip dobrovolnosti

T: Takže to tu funguje na principu, jestli někdo chce nebo nechce, záleží na vás?

P8: Je to o zájmu. V podstatě pouze řidiči musí mít kurz ZZS, ale co se týče prohlubování kvalifikace, tak je to na těch lidech. Jim se předloží nabídka a kdo má zájem, tak se přihlásí. O některé semináře například na doškolováků v Brně je zájem nad rámec.

Komentář [U221]: 4 - princip dobrovolnosti

T: Jakou máš osobní zkušenost s digitálními technologiemi ve vzdělávání? Mohla bys mi ji případně popsat?

P8: Člověče asi ne. Tak třeba prezentace, ale jinou zkušenost asi ne. Snad že si člověk pustí nějakou prezentace, video kde je nějaký praktický nácvik na internetu. No to možná není vzdělávání, jak teď začínáme pracovat v sanitkách s těmi novými tablety, tak to řešíme od února, připravují se pro to podklady, jak by se s tím mělo pracovat.

Komentář [U222]: 70 - osobní zkušenost

T: Ano určitě, to je vlastně také využití digitální technologie, například zvyšování digitální gramotnosti.

T: Máš představu, co se skrývá pod pojmem e-learning ve firemním vzdělávání?

P8: Jsou tam informace, nejnovější poznatky, které si člověk nastuduje, zpracuje a pak je tam možnost nějakého výstupu – tzn. nějakého testu a kontroly těch znalostí, které člověk získá právě z toho kurzu.

Komentář [U223]: 86 - samostudium

Komentář [U224]: 37 - zpětná vazba

T: Takže myslíš tím, že člověk může třeba sám studovat nezávisle na někom, že je to založeno na samostudiu.

P8: Ano, a samozřejmě to co je v rámci toho e-learningového kurzu, tak si můžeš doplnit třeba z internetu nebo z literatury, nebo že ti třeba doporučí nějakou tu literaturu. Podle mě je to o tom, že to ušetří ten čas. Že prostě nemusíš nikam jezdit, že nemusíš tam prostě strávit týden, čtrnáct dnů v Brně, ale ušetříš s tím ten čas. Sedneš si třeba doma v sobotu večer u dvojky vína ... (smích).

Komentář [U225]: 86 - samostudium

Komentář [U226]: 57 - časová úspora

T: Takže vlastně šité na míru (smích)...

T: Na jaké úrovni jsou podle tvého názoru zaměstnanci ZZS ZK v rámci informační gramotnosti?

P8: Na velmi nízké úrovni. E... Mám obavu, že... Nebo takhle, musela bych to rozdělit. Rozdělit na nelékařské a lékařské pracovníky. Pokud se budeme bavit v rámci těch nelékařů, tak třeba řidiči. U těch řidičů, tam je to čistě jen, že si krátce před zkouškami si otevřou pravidla silničního provozu, že si to projdou a vyzkouší, ale jinak si myslím, že v rámci toho vzdělávání tomu moc nedají. Záchranáři – tam už to bude určitě jiné, nemluvě o tom, že spousta z nich studuje, takže už jsou v tom určitě zběhlí. Občas i na tom pracovním počítači je vidět, že tam mají nějaké svoje studijní složky s odbornými tématy. Lékaři nevím, to nemůžu posoudit.

Komentář [U227]: 77 - rozptyl

Komentář [U228]: 77 - rozptyl

T: Ještě se vrátím k jiné věci. Vzpomněla jsem si, že co se týče digitálních technologií, tak vím, že záchranka využívá například intranet a zajímalo by mě, jak se to podle tebe osvědčilo.

P8: Intranet se neosvědčil, možná protože lidi jsou už tolik přehlceni těmi informacemi. Na jedné straně si stěžují, že jsou neinformovaní, na druhou straně když se jim řekne, máte informace na intranetu...jako fakt je, že ten náš intranet je možná jen o tom, že se tam aktualizují směrnice, je to tímhle způsobem, je to možná i formou toho intranetu.

Komentář [U229]: 9 - využití firemní sítě

T: Není to pro ně přitažlivé?

P8: Je to možné. Tak se chvilku už bavíme o tom, že na internet budou lidi muset vstupovat přes intranet a že je to aspoň donutí se podívat na aktuality.

Komentář [U230]: 9 - využití firemní sítě

T: Taky je tam přímo úsek vzdělávání. Myslíš, že je to nějak využíváné?

P8: Nemyslím si. Je to ve vazbě spíš k tomu, že si lidi stěžují, že nemají informace, ale přitom ty informace na tom intranetu třeba mají, ale nenapadne je si to otevřít a přečíst si to. Jako internet ten si otevřou, to jako na tom pracovišti jsou připojeni velmi často, otázka je, co tam vlastně hledají. Nemyslím si, že je to vždy spojené se vzděláváním.

Komentář [U231]: 9 - využití firemní sítě

Komentář [U232]: 87 - internet a vzdělávání

T: Teď už mám poslední dotaz. Jak vidíš budoucnost vzdělávání pracovníků ZZS ZK v souvislosti s digitálními technologiemi? Ty ses k tomu již vyjádřila před rozhovorem.

P8: Je to tak, že ještě máme co dělat. Ještě máme hodně práce, ale i s ohledem na ten projekt, kdyby to vyšlo, klaplo, tak už bude zase někde jinde a mohly bychom se zase posunout. Teďka byli ti lektori zahlceni těmi organizačními věcmi. Ale pokud to doběhne, bude větší klid věnovat se dovnitř těm lidem, cvičení a praktickým nácvikům. Je potřeba si nato ale připravit to zázemí. A samozřejmě lidem je potřeba se věnovat a kor v současné době,

Komentář [U233]: 88 - Na počátku

Komentář [U234]: 89 - Potřeba interního vzdělávání

Komentář [U235]: 24 - Nový investiční záměr

protože požadavky na ty záchranáře jsou čím dál tím větší. Taky z pohledu legislativy, kdy se dostáváme mezi mlýnské kameny – pacient, zdravotnické zařízení. No prostě vzdělávání by mělo přispět k tomu, aby si byli lidi jistější v kramflecích, aby když přijedou do zdravotnického zařízení a ten přístup je tam takový, jaký je, aby dokázali si to svoje ustát a uměli reagovat.

Komentář [U236]: 89 - Potřeba interního vzdělávání

Komentář [U237]: 90 - Cíl vzdělávání

T:Děkuji.

ROZHOVOR 9

P9: *Participant pracuje v organizaci 14 let jako zdravotnický záchranář. Funkci lektora vykonává 4 roky. Rozhovor proběhl v kanceláři účastníka výzkumu 12.10.2016.*

T: Kromě toho, že jsi záchranář, jsi také angažovaný ve vzdělávání zaměstnanců. Můžeš mi, prosím, přiblížit, jaká je tvoje náplň práce?

P9: Takže, mimo svůj hlavní pracovní úvazek, jsem zainteresován v nějakém vzdělávání nejenom našich zaměstnanců, ale například i laiků nebo školení první pomoci ve firmách. S čím se setkávám hodně intenzivně, je školení policistů ČR a některých zaměstnanců armády ČR v rámci výbuchu muničního skladu ve Vrběticích. Jsem jedním z řadových lektorů a hlavním koordinátorem je Mgr. Polášková, která je v současné době taky hodně přetížená. Problém je v tom, že se to musí zesynchronizovat s našimi službami, čili mimo 14, 15 odpracovaných služeb v podstatě ještě v tom volnu, které mám, buď školím někoho tady, a nebo jsme využíváni na školení první pomoci v různých firmách, které si to objednají.

Komentář [HP238]: 1 - Úloha vzdělavatele

Komentář [HP239]: 67 - Personální kapacity

T: Jak bys z pohledu lektora charakterizoval systém vzdělávání zaměstnanců na záchrance?

P9: Systém je v začátcích, je v rozběhu. Podle mě není nutné vymýšlet něco ala Zlín, ale jednodušší bude se inspirovat a převzít fungující vychytaný systém z ostatních záchraneč. Já ho mám v hlavě, nevím, jak to má vymyšlené Dana. Teď nebudu řešit personální otázku, řeknu, že jinde je to vyřešené tak, že mají skupinu lidí, kteří školí první pomoc laiků a pak mají skupinu lidí, kteří školí vlastní lidi - profíky. Co řeknu, když budu vykládat první pomoc u laiků, je to zajímavá, mají to jedenkrát za rok, něco nového se dozví, dávají pozor. Zaujmut kolegy, člověk musí mít novinky, pádné argumenty a precizně vytvořenou prezentaci, aby si z toho něco odnesli. Je to daleko obtížnější. Aby to mělo efekt, musí to mít výstupní hodnotu - zpětnou vazbu. Tady zatím chybí zpětná vazba. Je to tím, že zatím k tomu nemáme prostory, nemáme k tomu lidi, nemáme pomůcky a nemáme čas.

Komentář [HP240]: 12 - Srovnání s ostatními ZZS

Komentář [HP241]: 12 - Srovnání s ostatními ZZS

Komentář [HP242]: 91 - Efektivní výuka

Komentář [HP243]: 37 - Zpětná vazba

T: My jsme začali tím, že jsem ti vysvětlila, že se moje práce zaměřuje na digitální technologie. Máš představu, co obnáší digitální technologie ve vzdělávání?

P9: Hardware, software proniká všude. Jak bych si to představoval. Jednak jsme slyšel, že tu má být nová výuková místnost, takže abych já nebo i ten koho budu školit z toho vytěžil maximum, tak musím nějaký perfektní sofistikovaný model, který je naspeedovaný soft-

Komentář [HP244]: 24 - nový investiční záměr

warem, umí simulovat co nejvíce možných zdravotních potíží a komplikací. Zároveň pokud já budu léčit, podám lék a provedu ty zachraňující úkony, tak aby i ten model mi dal zpětnou vazbu, jo. Teď mluvíme o praktickém nácviku. Co se týká digitální technologií, tak samozřejmě zastávám názor, nepříjdu a nezačnu skákat po nějakém modelu nebo nějaké panně. Takže první stručná, jasná prezentace k danému tématu, čili teorie, potom se přejde na praktickou část, ta se může zopakovat tolikrát, kolikrát je to nutné, protože víme, že každých pět let se mění ty resuscitační postupy a za těch pět let to ti lidé mají v podvědomí a na výjezdu jednájí automaticky, je to návyk. Je obtížné to překopávat a adaptovat to na podmínky v terénu. Co se týká dalšího. Zmínili jsme prezentace – počítač, projektor, pak sofistikovaný model a zahrnul bych tam i jiné pomůcky, co s tím souvisí. Pokud mám modelu zajistit dýchací cesty, tak k tomu potřebuji další pomůcky, které k tomu samozřejmě patří.

Komentář [HP245]: 92- sofistikovaný model

Komentář [HP246]: 37 – Zpětná vazba

Komentář [HP247]: 94 - proces výuky

T: Setkal ses ty osobně s těmito digitálními technologiemi, vyzkoušel sis někdy takový sofistikovaný model, absolvovals někdy třeba e-learning?

P9: Setkal jsem se v rámci celosvětové soutěže Rallye Rejvíz s těmi sofistikovanými modely. Oni tam mají plnohodnotné prezentace + praktický nácvik. Samozřejmě se jedná o drahé věci. Takže to je moje zkušenost s modely napojené na PC a poskytují zpětnou vazbu práce a kontrolují činnost a léčbu.

T: Máš s tím tedy dobrou zkušenost?

P9: Mám s tím dobré zkušenosti. Líbilo se mi to. Řeknu to na rovinu, je to někde jinde než tady u nás, naše 15 let staré obyčejné panny. Jsou opotřebované, splnily svůj účel a je potřeba se posunout někam dál. Jestliže jsou peníze v nějakém evropském balíku, tak by se mělo udělat všechno pro to, aby se z tama dostaly.

Komentář [U248]: 70 – osobní zkušenost

Komentář [HP249]: 28 – technický stav pomůcek

T: Při vlastní přednášce nebo nácviku v praxi využíváš nějaké digitální technologie?

P9: Svůj osobní i firemní počítač, samozřejmě to, co nabízí organizace. Ten jediný model, co tu byl pro srdeční masáž, už nefunguje, pak je tu přístroj, který simuluje arytmiie, plus zapojují náš defibrilátor Life Pack 15, který má funkci tzv. metronom, kontroluje, jak by člověk měl masírovat. Plus využil bych rád mobilní telefon v rámci operačního systému Android, který nabízí spektrum léků s vedlejšími účinky s dávkováním a gramáží a dá se využít i v terénu.

Komentář [HP250]: 27 - digitální technologie v organizaci

T: Co si představuješ pod pojem e-learning?

P9: Asi to řeknu ze široka. Metoda výuky prostřednictvím internetu. Vzdělávání on-line. Tady třeba máme vnitřní síť. Zatím jsou tam v podstatě prakticky informace týkající se provozu. Je tam i kolonka vzdělávání. Nicméně, nebyl jsem tam chvíli, ale nevím, do jaké míry jsou tam materiály aktualizovány. Ty nové informace se tam objeví, v případě například v případě uvedení nových pomůcek do sanitních vozů.

Komentář [HP251]: 9 - využití interní sítě

T: Myslíš, že je používán zaměstnanci?

P9: Zaměstnanci spíš používají informace vztahující se k provozu, vyloženě vzdělávání asi přímo tady ne. Protože jednak ty informace, co jsou i na intranetu jsou tištěny a přiloženy do knihy předání služby a každý si to přečte. Na intranet nemusí chodit. Když je to velmi důležité, tak je to součástí dokumentace v každém autě.

Komentář [HP252]: 9 - využití interní sítě

T: Tak intranet by mohl plnit spoustu jiných funkcí ve vzdělávání – vlastně celý e-learning včetně zpětné vazby, to co ti chybí apod.

P9: Jasně tam by se v podstatě vidělo, jak daný člověk na tom je. Dostal by omezený čas na test, vyplnil by ho, splnit by ho musel každý, na základě toho i nějaká statistika.

T: Napadá tě ohledně e-learningu ještě něco, co třeba přináší?

P9: Už tam třeba není ten přímý kontakt vyučující - žák, nicméně pokud mám informace, tak třeba řidiči záchranáři ti absolvuji teoretickou část v Brně při svojí výuce a potom při další návštěvě se musí připojit na systém, mají omezený čas k tomu, aby vyplnili test. To musí vyplnit odeslat a při další návštěvě se dozvedí výsledky.

Komentář [HP253]: 95 - bezkontaktní vzdělávání

Komentář [HP254]: 96 - jak funguje e-learning

T: Oni tam vlastně fyzicky ani nemusí být přítomni osobně, stačí, když se připojí někde na ten systém.

P9: Oni to tak v podstatě dělají, test dělají po návratu z toho Brna, kde se dozvedí tu teorii a studují a dělají test. Něco jiného by bylo, kdyby ten test děli hned po teorii.

Komentář [HP255]: 16 - nezávislost na prostoru

Komentář [HP256]: 15 - nezávislost na čase

T: Tak to by byla spíš informace pro lektora, jestli něco předal, jestli to pochopili a zda je zaujal a něco si zapamatovali.

P9: Tak ano.

T: Na jaké úrovni jsou podle tebe zaměstnanci v rámci informační, digitální gramotnosti? Kdyby tu například existoval nějaký e-learningový systém, byli by podle tebe schopni s ním pracovat?

P9: Já si myslím, že byli. Byli by schopni to absolvovat, protože jednak práce s počítačem každý den, jak řidiči, tak záchranáři. Přijdou do práce, zapíší se do systému, zapsat dokumentaci z předešlého dne, spousta lidí se připojí na intranet, případně se podívá, co je nového. Zaměstnavatel to kontroluje a vidí, kdo, kdy a kolikrát se připojil. Spousta lidí má třeba i chytré telefony. I ten systém by stejně byl nastavený tak, že by nikdo nic nevyvíjel, ale šlo by o to se připojit do systému, zadat nějaké údaje, spustit test, ten vyplnit, uzavřít a odeslat. Nemyslím si, že jde o nějakou náročnou věc, kterou by tu někdo nezvládl.

Komentář [HP257]: 35 - digitální gramotnost

T: Jak vidíš budoucnost vzdělávání na záchrance?

P9: Já to vidím velice pozitivně. Jedná se o přístavbě nové výukové místnosti, nebude to jen pro nás. To bude i jakýsi i výdělečný podnik. Bude tam prostor i k tomu školit zaměstnance, pracovníky červeného kříže, policie, magistrátu, hasičů Takže tak. Nicméně zatím nic nestojí, zatím nemáme žádné modely a nemáme na to personál. Také ten systém musí být dopředu nachystaný. Dotažený k dokonalosti, mít aktuality, prezentace, zmáknuté práce se sofistikovanými modely a pomůckami, do toho může být i práce s kamerou při praktickém nácviku, aby se vidělo třeba postavení jednotlivých členů posádky, chybná manipulace a tak. Je důležitá ještě jedna věc.

Komentář [HP258]: 24 - nový investiční záměr

Komentář [HP259]: 88 - Na počátku

Komentář [HP260]: 97 - nastavení systému

T: Co třeba e-learning, dokážeš si představit, že by mohl být součástí vzdělávání? Protože právě ten dokáže například šetřit personální kapacity.

P9: Ano, jasně. Proškolení teorie a následné video ukázky ano, ale je důležité, pokud se jedná o praktický nácvik, aby si to člověk mohl osahat a okamžitě si to zažil, což potom není vhodné.

Komentář [HP261]: 34 - Nutnost vzdělávání face to face

PŘÍLOHA P II: KÓDOVANÉ POZNÁMKY K ROZHOVORŮM

P3 - Po rozhovoru jsme se dále zabývali diskuzí na téma personální kapacity vzdělávacího pracoviště a vytíženosti lektorů, kteří jsou minimálně z poloviny vytěžováni pro školení veřejnosti, čímž v jisté míře trpí, dle dotazované, interní vzdělávání. Opětovně se vrátila také k problematice personálního zajištění vzdělávacího úseku, které se jí zdá v současné době nedostačující i s ohledem na námi diskutované téma zavádění e-learningu do vzdělávání ZZS ZK.

Komentář [U262]: 67 - Personální kapacita

P4 - Po rozhovoru jsme si dále povídali o plánovaném investičním záměru z fondů EU. Jedná se o návrh vybudování nového školicího a vzdělávacího střediska v prostorách zlínského střediska. S tím souvisela debata o nedostatečné personální kapacitě vzdělávacího oddělení. Také jsme hovořili o možném rušení registračního systému, který je pro střední zdravotnický personál ze zákona povinný, toto rozhodnutí by mělo velký dopad na vzdělávací systém ZZS ZK. Stát se tak pravděpodobně bude snažit zcela přenést odpovědnost za kvalitu poskytované péče na jednotlivé zaměstnavatele. Probírali jsme i přístup zaměstnanců k vzdělávání v rámci organizace. Zejména pak princip dobrovolnosti, který se zdál účastníci výzkumu poněkud nešťastný vzhledem k investovaným prostředkům zaměstnavatele, který navíc zatím nemá řádnou zpětnou vazbu nebo jednoznačné výstupy ze vzdělávacích aktivit. Dle dotazované chybí ve vzdělávání zdravotnických pracovníků zpracované standardy, které by byly pravidelně aktualizovány a podle kterých by probíhal praktických nácviků.

Komentář [U263]: 24 - Nový investiční záměr

Komentář [U264]: 67 - Personální kapacita

Komentář [U265]: 98 - legislativa

Komentář [U266]: 4 - princip dobrovolnosti

Komentář [U267]: 99 - nedostatečná studijní opora

P5 - Rozhovor byl poměrně krátký a stručný, přesto jsem získala několik cenných informací, které dokreslují dříve zjištěná fakta. Účastnice se o problematice rozmluvila více až po rozhovoru. Mluvila o tom, že problém vzdělávání v ZZS ZK spatřuje z velké části v nedostatečné personální kapacitě vzdělávacího úseku. Lektorů jsou velmi často vytěžováni na akce pro veřejnost, a to do takové míry, že není možné dostatečně pokrýt vzdělávací potřeby zaměstnanců. Lektorů nejsou dle jejich slov systematicky organizováni a program vzdělávání není ani po obsahové stránce jasně koncepčně vymezen. Předem daný plán vzdělávání nebývá dodržován, účast na interních aktivitách bývá velmi nízká. Také zmínila to, že v rámci firemního vzdělávání panuje nesystémovost, kdy si v podstatě plánuje každý zaměstnanec své vzdělávání sám, podle toho jestli se akce chce nebo nechce zúčastnit. Tedy nikoli v závislosti na potřebách zaměstnavatele, nebo potřebě doplnit kompetenční defi-

Komentář [U268]: 67 - personální kapacita

cit zaměstnanců. O tom, že by vedení do budoucna chystalo nějaké zásadní změny v zapojování digitálních technologií do vzdělávání, neslyšela.

Komentář [U269]: 4 - princip dobrovolnosti

Komentář [U270]: 8 - nesystémovost

Na návrh účastnice výzkumu proběhl výzkum v kavárně. Prostředí bohužel působilo poněkud rušivě a nebylo zcela příliš vhodné vzhledem k účelu nahrávání.

P6 - Diskuze dál pokračovala na téma nového výukového pracoviště, jehož návrh je momentálně ve fázi schvalování zřizovatelem. Tady spatřuje respondent určitý potenciál také pro nové využití digitálních technologií. Dotazovaný vzpomínal také na technický stav výukových pomůcek, které jsou dle jeho mínění, velmi staré, nebo nefunkční a nepoužitelné. Navíc není možné aktualizovat jejich software, protože dodavatelé na tom nemají větší zájem. Hovořil také o určitém strachu, který by mohlo zavedení e-learningu vyvolat v zaměstnancích – kontrola, nová povinnost atd.

Komentář [U271]: 24 - Nový investiční záměr

Komentář [U272]: 28 - technický stav pomůcek

Komentář [U273]: 100 - Strach z kontroly kontrola

P8 - V úvodu před rozhovorem mě informovala o probíhajících přípravách na novém projektu týkajícím se vzdělávání. Jedná se o budování nového výukového a výcvikového pracoviště. Tento investiční záměr financovaný z prostředků EU je momentálně ve fázi schválení zřizovatelem. Podle dotazované by mohlo toto pracoviště významně přispět k rozvoji vzdělávání zaměstnanců. Projekt zahrnuje také tzv. PC místnost, která by teoreticky umožňovala větší zapojení digitálních technologií do procesu výuky.

Komentář [U274]: 24 - Nový investiční záměr

PŘÍLOHA P III: KÓDOVANÝ PŘEPIS DOKUMENTU VIZE A CÍLE VZDĚÁVÁNÍ ZZS ZK

Vzdělávací a výcvikové středisko ZZS ZK

Vzdělávací a výcvikové středisko ZZS ZK je výukovým a výcvikovým pracovištěm v oblasti připravenosti poskytovatele přednemocniční neodkladné péče v rozsahu oborově náplně urgentní medicíny, jehož hlavním posláním je pedagogická, výcviková, koncepční a metodická činnost.

Komentář [U1]: 103 - posláni

Základní pedagogická a výcviková činnost

Tímto se rozumí základní průprava zdravotnických pracovníků k získání potřebných znalostí, dovedností a návyků pro poskytování přednemocniční neodkladné péče. A to jak v úrovni jednotlivce, tak zejména v úrovni týmů výjezdových skupin ZZS.

Komentář [U2]: 103- posláni

Koncepce střediska

Ta spočívá v trvalém monitorování a zajišťování vzdělávacích potřeb ZZS, v přípravě koncepčních materiálů, návrhů a opatření, plánování, hodnocení a koordinace vzdělávání v podmínkách ZZSZK tak, aby byla zajištěna kontinuita úrovně odborné způsobilosti ZZS v souladu s poznáním zejména urgentní medicíny, medicíny obecné a medicíny katastrof.

Komentář [U3]: 104 - koncepce

Vize a cíle vzdělávání ZZS ZK

Vzdělávání zdravotnických pracovníků je chápáno jako celoživotní proces neustálého osobního, sociálního a profesionálního rozvoje. Úroveň vzdělávání všech kategorií zdravotnických pracovníků je tudíž jedním z důležitých nástrojů řízení kvality zdravotní péče.

Komentář [U4]: 105 - vzdělání nástroj kvality

Vzdělávání zdravotnických pracovníků a zaměstnanců ZZS ZK bude probíhat v rámci komplexního systému, který pokryje obsah činností spojený s pracovním zařízením a bude pružně reagovat na potřeby lidí v souvislosti s jejich bezprostředními nebo nastávajícími aktivitami v zaměstnání.

Komentář [U5]: 106 - vzdělávání v pravý čas pozn. Popis systému nenalezen

Účastníci by měli získat rychlou zpětnou vazbu týkající se efektivnosti vzdělávání.

Komentář [U6]: 37- zpětná vazba

Na základě tohoto se okamžitě vzdělávání upravuje dle aktuálních požadavků (*Vzdělávání v pravý čas*).

Komentář [U7]: 106 - vzdělávání v pravý čas – nenavazuje na předchozí tvrzeno zpětné vazbě, vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány efektivnosti vzdělávání.

V tomto pojetí bude systém vzdělávání naplňovat potřeby zaměstnanců ZZS ZK a bude také plnit roli motivačně-stabilizačního prvku. Kvalitní péče o vzdělávání a prohlubování kvalifikace a naplňování vzdělávacích potřeb zaměstnanců ZZSZK podpoří jejich identifikaci s organizací a z kvalitní plnění stanovených úkolů.

Komentář [U8]: 107- Motivace zaměstnanců

Tento přístup povede zároveň ke zvýšení prestiže ZZS ZK jako zaměstnavatele a tím pozitivně ovlivní stabilizaci kvalifikovaných zaměstnanců s tacitními* schopnostmi, kteří znamenají pro záchranou službu cenný lidský potenciál.

Komentář [U9]: 108 - Kvalifikovaný zaměstnanec - Cíle vzdělávání

Cíle vzdělávání, které jsou definovány koncepcí, mají vliv na naplnění vize tak, aby výsledkem byl dobře motivovaný, vysoce kvalifikovaný zdravotnický pracovník ZZS ZK.

Komentář [U10]: 105- vzdělání nástroj kvality

Dlouhodobé cíle vzdělávání:

1. V systému celoživotního učení zabezpečit vzdělávání všech zdravotnických pracovníků a zaměstnanců ZZSZK
2. Optimalizovat systém vzdělávání inovací ve vyučování a učení
3. Zvyšovat kvalitu procesu vzdělávání
4. Zajistit kontinuální rozvoj systému vzdělávání s důrazem na nová poznání v oblasti medicíny, zejména medicíny urgentní, medicíny katastrof a také s ohledem na změny celospolečenské
5. Zajišťovat spokojenost všech subjektů ve vzdělávání a zvyšovat motivaci ke vzdělávání.

Komentář [U11]: 109 - Dlouhodobé cíle

Krátkodobé cíle vzdělávání pro rok 2013-2014

- Podpora samostudia zaměstnanců s využitím dostupných informačních technologií. V podmínkách ZZS ZK se jedná o vyžití intranetu.

Lektoři a instruktoři se stávají rádci a prostředníky. Jejich klíčovou úlohou je pomáhat a podporovat učící se osoby, které se pokud možno sami ujmou učení.

Podmínkou je zavedení určité formy distančního vzdělávání řízené pracovníkem vzdělávacího a výcvikového střediska (tutorem). Úkolem tutora je příprava studijních materiálů a zajištění fungující zpětné vazby mezi ním a studujícími.

Konkrétně se jedná o zpracování materiálu z přednášek (po dohodě s přednášejícími a po jejich rešerši), doplnění o kontrolní otázky a případné vytvoření zkušebních testů, na kterých si zaměstnanci ověří své znalosti z dané problematiky. Zaměstnanci budou mít

možnost se dobrovolnou cestou a bez časového stresu připravovat na teoretické ověřování znalostí z oblasti urgentní medicíny, které bude prováděno periodicky (1 x ročně).

Komentář [U12]: 110 - Tlak na samostudium

- **Vybudování lektorského týmu z vlastních odborníků.**

Sjednocení pedagogické koncepce a struktury vzdělávání na jednotlivých stanovištích.

Využití lektorů: zaškolení zaměstnanců, praktické nácviky zejména resuscitace na jednotlivých stanovištích, školení první pomoci podle společenské objednávky...

Komentář [U13]: 111 - Budování lektorského týmu

- **Zajistit kontinuální rozvoj systému vzdělávání s důrazem na nová poznání v oblasti medicíny, zejména medicíny urgentní, medicíny katastrof a také s ohledem na změny celospolečenské.**

Současný stav tematických okruhů přednášek plně koresponduje s novinkami v oblasti přednemocniční neodkladné péče.

Výhledově aktivní zapojení účastníků konferencí a seminářů na informování ostatních kolegů zpracováním krátké prezentace z přednášek.

Komentář [U14]: 112 - Kontinuální rozvoj

- **Analýza potřeb vzdělávání vycházející od samotných zaměstnanců.**

- Navázání na výstupy z kontrolního písemného testu zdravotnických záchranářů
- Využití výstupu z testu první pomoci u řidičů
- Zpracování názorů a připomínek z ankety určené zdravotnickým pracovníkům nelékařských profesí, zabývající se požadavky na znalost, dovednosti a navrhovaná opatření
- Uvedení do praxe zpětnovazební komunikaci na intranetu (názory, otázky, připomínky, nejasnosti budou zpracovány, předány ke konzultaci odborníkům a kompetentním osobám a zpětně bude zajištěno předání odpovědi na intranet)
- Vytvoření týmu odborníků a vedoucích zaměstnanců, kterým budou již zpracované a jasně formulované dotazy předkládány k vyjádření a hodnocení.

Komentář [U15]: 52 - Identifikace vzdělávacích potřeb

PŘÍLOHA P IV: Seznam kategorií a kódů

Pořadí kódu	Označení kódu	Název kódu	Název kategorie
U1	1	úloha vzdělavatele	
U2	1	úloha vzdělavatele	
U3	2	nekoncepčnost vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U4	3	cestování	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U5	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U6	5	pasivita zaměstnanců	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U7	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U8	6	potřeba zdokonalování nedostatků	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U9	7	rozvoj	Jak se rýsuje budoucnost
U10	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U11	2	nekoncepčnost vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U12	9	využití firemní sítě	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U13	10	trvalý přístup	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U14	86	samostudium	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U15	2	nekoncepčnost vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U16	12	srovnání s ostatními ZZS	Jak se rýsuje budoucnost
U17	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U18	14	hodnocení výsledků vzdělávání	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U19	15	nezávislost na čase	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U20	16	nezávislost na prostoru	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U21	17	bez přímé účasti	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U22	18	široká paleta témat	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U23	14	hodnocení výsledků vzdělávání	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U24	70	Osobní zkušenost	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U25	20	náročnost na přípravu	Výhody tradičního vzdělávání
U26	20	náročnost na přípravu	Výhody tradičního vzdělávání
U27	22	efektivita	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U28	23	překážky rozvoje	Jak se rýsuje budoucnost
U29	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U30	25	prostředky EU	Jak se rýsuje budoucnost
U31	70	Osobní zkušenost	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U32	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U33	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U34	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U35	28	technický stav pomůcek	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U36	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U37	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U38	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U39	9	využití firemní sítě	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U40	16	nezávislost na prostoru	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U41	30	dostupnost pro všechny	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U42	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U43	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK

U44	33	finanční úspory	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U45	34	nutnost vzdělávání face to face	Výhody tradičního vzdělávání
U46	59	starší generace a technologie	Nová média, nové dovednosti
U47	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U48	36	motivace zaměstnavatele	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U49	33	finanční úspory	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U50	36	motivace zaměstnavatele	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U51	30	dostupnost pro všechny	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U52	37	zpětná vazba	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U53	1	úloha vzdělavatele	
U54	1	úloha vzdělavatele	
U55	38	externí vzdělávací specialisté	
U56	1	úloha vzdělavatele	
U57	38	externí vzdělávací specialisté	
U58	39	vzdělávání vybrané cílové skupiny	
U59	48	hodnocení úrovně vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U60	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U61	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U62	40	generování testů	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U63	25	prostředky EU	Jak se rýsuje budoucnost
U64	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U65	25	prostředky EU	Jak se rýsuje budoucnost
U66	23	překážky rozvoje	Jak se rýsuje budoucnost
U67	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U68	70	Osobní zkušenost	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U69	70	Osobní zkušenost	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U70	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U71	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U72	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U73	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U74	35	pohled na e-learning	
U75	83	nevýhody e-learningu	Výhody tradičního vzdělávání
U76	5	pasivita zaměstnanců	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U77	9	využití firemní sítě	Didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U78	5	pasivita zaměstnanců	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U79	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti
U80	59	starší generace a technologie	Nová média, nové dovednosti
U81	48	hodnocení úrovně vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U82	42	přínos vzdělávání	
U83	43	interaktivní vzdělávání	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U84	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U85	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U86	44	vzdělávací oddělení	
U87	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U88	45	řidiči jako specifikum	
U89	46	požadavek na udržování odbornosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U90	34	nutnost vzdělávání face to face	Výhody tradičního vzdělávání
U91	1	úloha vzdělavatele	

U92	1	úloha vzdělavatele	
U93	9	využití firemní sítě	Didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U94	59	starší generace a technologie	Nová média, nové dovednosti
U95	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti
U96	47	tradiciční metody vzdělávání	Výhody tradičního vzdělávání
U97	48	hodnocení úrovně vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U98	67	personální kapacity	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U99	23	personální kapacity	Jak se rýsuje budoucnost
U100	69	potřeba zaškolení	Nová média, nové dovednosti
U101	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U102	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U103	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U104	49	přínos digitálních technologií	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U105	49	přínos digitálních technologií	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U106	50	vzdělávání bez lektora	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U107	83	nevýhody e-learningu	Výhody tradičního vzdělávání
U108	70	Osobní zkušenost	Didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U109	9	využití firemní sítě	Didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U110	28	technický stav pomůcek	Didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U111	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U112	22	efektivita	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U113	37	zpětná vazba	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U114	51	snadná administrace	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U115	52	identifikace vzdělávacích potřeb	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U116	52	identifikace vzdělávacích potřeb	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U117	53	možnost diskuze	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U118	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti
U119	54	negativní přístup k technologiím	Výhody tradičního vzdělávání
U120	54	negativní přístup k technologiím	Výhody tradičního vzdělávání
U121	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti
U122	55	optimistická budoucnost	Jak se rýsuje budoucnost
U123	55	optimistická budoucnost	Jak se rýsuje budoucnost
U124	7	rozvoj	Jak se rýsuje budoucnost
U125	56	role asociace vzdělavatelů	
U126	12	srovnání s ostatními ZS	Jak se rýsuje budoucnost
U127	62	systém vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U128	1	úloha vzdělavatele	
U129	5	pasivita zaměstnanců	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U130	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U131	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U132	6	potřeba zdokonalování nedostatků	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U133	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U134	102	digitální technologie obsah	Nová média, nové dovednosti
U135	57	časová úspora	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U136	58	pro mnoho zaměstnanců	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U137	70	Osobní zkušenost	Didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U138	70	Osobní zkušenost	Didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U139	17	bez přímé účasti	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK

U140	27	digitální technologie v organizaci	Didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U141	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U142	27	digitální technologie v organizaci	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U143	58	pro mnoho zaměstnanců	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U144	33	finanční úspory	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U145	59	na míru	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U146	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti
U147	59	starší generace a technologie	Nová média, nové dovednosti
U148	70	Osobní zkušenost	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U149	74	finanční závislost	Jak se rýsuje budoucnost
U150	60	lektoři nadšenci	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U151	61	opora v zákoně	Jak se rýsuje budoucnost
U152	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U153	23	překážky rozvoje	Jak se rýsuje budoucnost
U154	1	úloha vzdělavatele	
U155	1	úloha vzdělavatele	
U156	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U157	101	bez zpětné vazba	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U158	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U159	2	nekoncepčnost vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U160	64	vlastní definice digitálních technologií	
U161	65	možné využití technologií	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U162	15	nezávislost na čase	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U163	9	využití firemní sítě	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U164	70	Osobní zkušenost	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U165	70	Osobní zkušenost	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U166	28	technický stav pomůcek	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U167	28	technický stav pomůcek	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U168	65	vlastní definice e-learningu	
U169	66	zkušenosti jiných	
U170	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti
U171	59	starší generace a technologie	Nová média, nové dovednosti
U172	67	Personální kapacity	Jak se rýsuje budoucnost
U173	68	vzdělávání dopředu	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U174	1	úloha vzdělavatele	
U175	48	hodnocení úrovně vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U176	73	dotace	Charakteristika vzdělávacího systému ZS ZK
U177	27	digitální technologie v organizaci	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U178	70	Osobní zkušenost	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U179	49	přínos digitálních technologií	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U180	27	digitální technologie v organizaci	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U181	27	digitální technologie v organizaci	Materiální didaktické prostředky v praxi ZS ZK
U182	76	automatizace vzdělávání	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U183	40	generování testů	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZS ZK
U184	77	rozptyl gramotnosti	Nová média, nové dovednosti
U185	78	progres gramotnosti	Nová média, nové dovednosti
U186	79	kolektiv mládeže	Nová média, nové dovednosti
U187	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti

U188	78	progres gramotnosti	Nová média, nové dovednosti
U189	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti
U190	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U191	58	pro mnoho zaměstnanců	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U192	79	vzdělávání nad rámec	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U193	22	efektivita	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U194	1	úloha vzdělavatele	
U195	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U196	12	srovnání s ostatními ZZS	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U197	80	povinné vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U198	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U199	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U200	81	omezené kapacity zaměstnanců	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U201	81	omezené kapacity zaměstnanců	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U202	34	nutnost vzdělávání face to face	Výhody tradičního vzdělávání
U203	49	přínos digitálních technologií	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U204	101	bez zpětné vazba	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U205	82	stresující zátěž	Výhody tradičního vzdělávání
U206	70	Osobní zkušenost	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U207	70	Osobní zkušenost	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U208	83	nevýhody e-learningu	Výhody tradičního vzdělávání
U209	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti
U210	12	srovnání s ostatními ZZS	Jak se rýsuje budoucnost
U211	1	úloha vzdělavatele	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U212	67	Personální kapacity	Jak se rýsuje budoucnost
U213	49	přínos digitálních vzdělávání	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U214	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U215	74	finanční závislost	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U216	48	hodnocení úrovně vzdělávání	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U217	89	potřeba interního vzdělávání	Jak se rýsuje budoucnost
U218	67	Personální kapacity	Jak se rýsuje budoucnost
U219	49	přínos digitálních technologií	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U220	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U221	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U222	70	Osobní zkušenost	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U223	86	samostudium	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U224	37	zpětná vazba	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U225	86	samostudium	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U226	57	časová úspora	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U227	77	rozptyl gramotnosti	Nová média, nové dovednosti
U228	77	rozptyl gramotnosti	Nová média, nové dovednosti
U229	9	využití firemní sítě	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U230	9	využití firemní sítě	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U231	9	využití firemní sítě	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U232	87	internet a vzdělávání	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U233	88	na počátku	Jak se rýsuje budoucnost
U234	89	potřeba interního vzdělávání	Jak se rýsuje budoucnost
U235	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost

U236	89	potřeba interního vzdělávání	Jak se rýsuje budoucnost
U237	90	cíl vzdělávání	Jak se rýsuje budoucnost
U238	1	úloha vzdělavatele	
U239	67	Personální kapacity	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U240	12	srovnání s ostatními ZZS	Jak se rýsuje budoucnost
U241	12	srovnání s ostatními ZZS	Jak se rýsuje budoucnost
U242	91	efektivní výuka	
U243	101	bez zpětné vazba	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U244	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U245	92	sofistikovaný model	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U246	37	zpětná vazba	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U247	94	proces výuky	
U248	70	Osobní zkušenost	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U249	28	technický stav pomůcek	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U250	27	digitální technologie v organizaci	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U251	9	využití firemní sítě	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U252	9	využití firemní sítě	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U253	95	bezkontaktní vzdělávání	
U254	96	jak funguje e-learning	
U255	16	nezávislost na prostoru	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U256	15	nezávislost na čase	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
U257	35	digitální gramotnost	Nová média, nové dovednosti
U258	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U259	88	na počátku	Jak se rýsuje budoucnost
U260	97	nastavení systému	Jak se rýsuje budoucnost
U261	34	nutnost vzdělávání face to face	Výhody tradičního vzdělávání
U262	67	Personální kapacity	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U263	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U264	67	Personální kapacity	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U265	98	legislativa	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U266	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U267	99	nedostatečná studijní opora	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U268	67	Personální kapacity	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U269	4	princip dobrovolnosti	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U270	8	nesystémovost	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
U271	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
U272	28	technický stav pomůcek	Materiální didaktické prostředky v praxi ZZS ZK
U273	100	strach z kontroly	Výhody tradičního vzdělávání
U274	24	nový investiční záměr	Jak se rýsuje budoucnost
D1	103	posální	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
D2	103	poslání	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
D3	104	koncepce	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
D4	105	vzdělávání nástroj kvality	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
D5	106	vzdělávání v pravý čas	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
D6	37	zpětná vazba	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
D7	106	vzdělávání v pravý čas	potenciál digitálních technologií ve vzdělávání ZZ ZK
D8	107	motivace zaměstnanců	
D9	108	kvalifikovaný zaměstnavec	

D10	105	vzdělávání nástroj kvality	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
D11	109	Dlouhodobé cíle	Jak se rýsuje budoucnost
D12	110	Tlak na samostudium	Charakteristika vzdělávacího systému ZZS ZK
D13	111	Budování lektor. týmu	
D14	112	Kontinuální rozvoj	Jak se rýsuje budoucnost
D15	52	identifikace vzdělávacích potřeb	