

# Individuální cíle vzdělávání zaměstnanců

Eliška Jančová

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Eliška Jančová  
Osobní číslo: H14914  
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře  
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Individuální cíle vzdělávání zaměstnanců

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání, stanovování vzdělávacích cílů zaměstnavateli a zaměstnanci, odborných kompetencí a jejich využití v praxi.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

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:

**BARTÁK, Jan.** Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

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

**CHRÁSKA, Miroslav.** Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. Pedagogika (Grada), 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

**MEISENHEIMER, Claire Gavin.** Improving quality: a guide to effective programs. Gaithersburg, Md.: Aspen Publication, 1997. ISBN 0834209101.

**VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ.** Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Krausová, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. listopadu 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 1. listopadu 2016

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



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

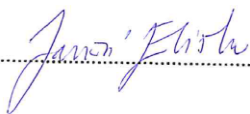
Beru na vědomí, že

- 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 <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> 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 2.3.2017

  
.....

*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 neviditelně 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 nahlížení 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 přihlídí k větší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce poukazuje na problematiku ve firemním vzdělávání, individuálním zaměřením na vzdělávání a rozvíjení kompetencí zaměstnanců na daných pozicích. Chce zdůraznit důležitost rozvoje zaměstnanců na profesní úrovni, která je přínosem nejenom pro zaměstnance samotného, ale především pro firmu, do které posléze zaměstnanec vkládá své nabyté zkušenosti a dovednosti. Nabízí několik forem, které mohou být při vzdělávání uplatněny. Klade důraz na rozvoj pracovníků ve firmě, což je jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy a její konkurenceschopnosti na trhu. V teoretické části budou definovány základní pojmy, metody, formy vzdělávání, klíčové kompetence a Kirpatrickův model evaluace. Zmíníme také trendy v rozvoji vzdělávání pracovníků, tvorbu projektu vzdělávací a její náležitosti.

Klíčová slova: firemní vzdělávání, individuální vzdělávání, klíčové kompetence, efektivita, plán vzdělávání, metody a formy vzdělávání,

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis point to the issues of company educating, individual specialization in educating and developing employees competences on each position. Points out importance of employee progress on professional level, which is benefit not only for employee himself, but the company primarily for educated employees, who put their gained experience and skills into this company. It offers few forms of educating which could be applied in educational process. It lays stress on employees' growth, which is one of the key factors of company success and it's competitive ability on the market. In theoretical part will be defined basic terms, methods, forms of educating, key competencies and Kirkpatrick evaluation system. We also mention new trends in educating, education process creation and its terms.

Keywords: company educating, individual educating, key competencies, efficiency, plan of educating, methods and forms of educating,

Motto:

**„Kdykoliv zjistíte, že žijete jako většina ostatních, nastal čas zastavit se a začít přemýšlet, co dál.“**

**Mark Twain**

Poděkování

Děkuji vedoucím své bakalářské práce panu docentu PhDr. Jaroslavu Balvínovi, CSc. a paní Mgr. Janě Krausové, Ph.D. za jejich odborné vedení, lidskou podporu, pochopení a vstřícnost při psaní této bakalářské práce.

Rovněž bych ráda poděkovala společnosti Kredit spol. s r. o., která mi umožnila zpracovat jejich údaje a provést dotazníkové šetření v jejich firmě.

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

Ve Slavkově, 5. 4. 2017

.....

Podpis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PRVNÍ KAPITOLA K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A ZÁKLADNÍM POJMŮM</b> .....	<b>12</b>
1.1 STAV ZKOUMÁNÍ TÉMATU V LITERATUŘE DOMÁCÍ, ZAHRANIČNÍ A CIZOJAZYČNÉ .....	13
1.2 VZTAH TÉMATU K ANDRAGOGICE .....	15
1.2.1 Charakteristika podnikového vzdělávání .....	17
1.2.2 Výhody podnikového (profesního) vzdělávání .....	18
1.3 K ZÁKLADNÍM POJMŮM .....	18
<b>2 CÍLE VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ JAKO JEDEN Z PŘEDMĚTŮ ZKOUMÁNÍ PROFESNÍ ANDRAGOGIKY</b> .....	<b>20</b>
2.1 PROFESNÍ ANDRAGOGIKA JAKO ZÁKLAD PRO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V RŮZNÝCH PROFESÍCH .....	21
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, JEHO OBSAH, METODY A FORMY .....	21
2.2.1 Obsah andragogické interakce .....	21
2.2.2 Formy vzdělávání dospělých .....	22
2.2.3 Metody vzdělávání .....	23
2.3 TVORBA PROJEKTU VZDĚLÁVACÍ AKCE .....	23
<b>3 DEFINOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY</b> .....	<b>25</b>
3.1 VZDĚLÁVÁNÍ PODLE KOMPETENCÍ.....	25
3.2 KLÍČOVÉ KOMPETENCE .....	26
<b>4 SPECIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ V KONKRÉTNÍM VÝROBNÍM PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>28</b>
4.1 TRENDY V ROZVOJI PRACOVNÍKŮ .....	29
4.2 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ .....	30
4.3 CÍLOVÉ SKUPINY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PROFESI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>33</b>
5.1 CÍL VÝZKUMU .....	33
5.2 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI .....	33
5.3 VÝZKUMNÁ STRATEGIE .....	34
5.4 DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY (DVO) .....	34
5.5 DATA Z DOTAZNÍKU .....	35
<b>6 INTEPRETACE A DISKUSE</b> .....	<b>50</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>60</b>





## ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku firemního vzdělávání jako takového. Individuální přístup ke vzdělávání a vytváření klíčových kompetencí. Lidský potenciál je základním kamenem každé firmy. Dříve byl nejdůležitějším prvkem organizace hmotný majetek, ale dnes si mnozí manažeři uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají zaměstnanci jako součást celku společnosti. V dnešní době dochází k neustálým změnám, obrovskému nárůstu informačních technologií a multimediálních komunikací, které jsou nuceni zvládat zaměstnanci téměř na všech pozicích ve firmě. Proto jsou čím dál tím více žadáni kvalifikovaní lidé, kteří do firmy vkládají své vědomosti, zkušenosti, dělají jí dobré jméno a tím upevňují její pozici na konkurenčním trhu. V zájmu každého zaměstnavatele by tedy mělo být, aby se zaměstnanci průběžně vzdělávali a své nabyté vědomosti dokázali uplatnit při výkonu zaměstnání. Firemní vzdělávání by mělo zahrnovat povinné kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, které prohlubuje a upevňuje jejich profesionalizaci. Jako součást profesního vzdělávání, formuje pracovní schopnosti a zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců. Cíleně by mělo rozvíjet a udržovat jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů podniku.

Tato práce se zaměřuje na vzdělávání pracovníků v podniku a jejich individuální cíle a potřeby ve vzdělávání. Poukazuje na současnou problematiku podniků, nedostatek kvalifikovaných pracovníků na manažerských pozicích a nedostatečné rozvíjení lidských kompetencí.

Celkové problematice firemního vzdělávání, vymezení cílů dle kladených požadavků, pravidlům a zásadám a také formám vzdělávání se budeme podrobněji věnovat v teoretické části této práce. Zaměříme se na pravidla, principy i aktuální problémy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, součásti vzdělávacího procesu a současné vzdělávací trendy.

Praktická část popisuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku, k jakým vzdělávacím změnám zde došlo v porovnání s předchozími lety. Průzkum je prováděn pomocí empirického šetření, konkrétně dotazníkovou formou zaměřenou na celkové vyhodnocení vzdělávacích aktivit podniku.

V závěru práce jsou naznačena organizaci doporučení pro zefektivnění vzdělávání zaměstnanců.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PRVNÍ KAPITOLA K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A ZÁKLADNÍM POJMŮM

Už J. A. Komenský pojal lidský svět jako učebnici. Vzdělávání lze vnímat jako proces rozvoje lidského kapitálu a realizuje se pomocí mechanismu učení. Pro takový proces učení obecně platí, že dochází k interakci subjektu (vyučujícího) a objektu (vyučovaného). Otázkou však zůstává v jakém rozsahu ve formálním a neformálním vzdělávání je proces řízen vyučujícím.

Obecně platí, že čím vyšší je úroveň dosaženého vzdělání, tím snáze se absolventi škol uplatní na trhu práce. (Veteška a kol. 2009, s. 15). Z toho vyplývá, že je nezbytné se rozvíjet a vzdělávat dále i po ukončení školního vzdělávání. Čímž se dostáváme k termínu celoživotního učení. Tímto termínem se rozumí veškeré formální i neformální činnosti spojené s učením, za účelem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů.

Dalšímu členění celoživotnímu vzdělávání se budeme věnovat v následujících kapitolách.

Vzdělávání je proces osvojování poznatků a činností, které se zpracováním a učením stávají znalostmi a dovednostmi. Typický proces osvojování je prostřednictvím školního vyučování. Tím však vzdělávání člověka nekončí. V podstatě se učíme v průběhu celého života, nabíráme zkušenosti ze životních situací, v rodině, v zaměstnání, při setkávání s lidmi. Neustále si osvojujeme nové vzorce chování, které můžeme později aplikovat na podobné situace, které nastanou v budoucnosti. Vrátime-li se ke vzdělávání záměrnému, dostáváme se k pojmům týkající se pedagogické a andragogické praxe. Přestože tyto pojmy spolu úzce souvisí a mají společný základ, my se více zaměříme na vzdělávání v andragogickém pojetí. Objektem andragogiky je dospělý člověk a předmětem moderní andragogiky je proces organizovaného učení jako součást života a práce.

J. Průcha a kol. (2009, s. 18) definuje andragogiku jako „teorii vzdělávání dospělých, která se vyvíjí jako samostatný vědní obor vedle klasické (školské) pedagogiky. Andragogika má interdisciplinární charakter (čerpá z psychologie, sociologie, ekonomie, teorie profesí aj.), vědecky se rozvíjí od 60 let na vysokých školách, má svou infrastrukturu, odborné časopisy, konference, aj.“ Autor dále tímto termínem vyznačuje „studijní obor připravující specialisty pro práci v oblasti vzdělávání dospělých, personalistiky, řízení lidských zdrojů aj.“

My se budeme dále více zaměřovat na firemní vzdělávání, které je bráno jako součást celoživotního učení. Jedná se o tzv. **další vzdělávání**, které probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání. Může být zaměřeno na širší spektrum vědomostí a znalostí uplatnitelných v pracovním, ale i osobním životě.

## 1.1 Stav zkoumání tématu v literatuře domácí, zahraniční a cizojazyčné

Samotná myšlenka celoživotního vzdělávání není nová. První zmínky a představy můžeme nalézt již v antice a židovské kultuře, filozofiích a náboženstvích, které se znovu objevují v renesanci, humanismu a osvícenství. V antickém Řecku se objevují velcí myslitelé jako Sokrates, Platon nebo Aristoteles, z jejichž teorií a myšlenek o vzdělávání vycházeli mnozí autoři. K pozdějším velikánům můžeme zařadit J. A. Komenského a jeho přelomové dílo *Obecná rozprava o nápravě lidských věcí*, kde ve čtvrté části nazvané *Pampaedia* předešel dobu o několik staletí. Poukazoval na nutnost, možnost a snadnost toho, aby lidé byli učeni, všichni, všemu, všestranně. (Palán, Langer 2008, s. 12) Komenský byl první, kdo přišel s konceptem celoživotního učení všech sociálních skupin a národů bez jakékoliv diskriminace.

Bližší současnosti se tímto tématem zabývá stále více autorů a společností. V roce 2003 byly ve studii *Rozvoj lidského kapitálu pro zvýšení sociální soudržnosti a konkurenceschopnosti EU* analyzovány nejen specifické potřeby dalšího vzdělávání, ale především také způsoby, jak lze zlepšit a rozvíjet situaci jednotlivých skupin (sociálně znevýhodnění, ohrožení pracovníci, ohrožená mládež, nositelé budoucnosti, běžní pracovníci a hlavní tvůrci zdrojů, u kterých se podporují inovace a zvyšování „know-how“). (Veteška a kol. 2009, s. 16).

Podle průzkumu Workforce 2020, který loni ve spolupráci se společností SAP provedla analytická společnost Oxford Economics a kterého se účastnilo téměř 5 600 respondentů z 27 zemí světa, včetně České republiky, se jako hlavní trend ve firemním vzdělávání prosazují programy rozvoje osobních dovedností. Firmy také mnohem více než před 5-6 lety měří efektivnost finančních prostředků vložených do vzdělávání zaměstnanců. V České Republice se s rostoucí ekonomikou vrací investování do vzdělávání zaměstnanců. Narůstá poptávka po klasickém školení, ale i novějších formách vzdělávání.

Přestože v něm v minulosti Česká republika zaostávala, dnes se může kvalitou a úrovní vzdělávacích procesů vyrovnat některým evropským zemím. Zájem o vzdělávání pracovníků ze strany zaměstnavatelů navíc stále roste. Také vstupem České republiky do EU v roce 2004 se otevřely možnosti na čerpání dotačních programů na rozvíjení lidských zdrojů a pomoci boji proti nezaměstnanosti. Tyto prostředky byly čerpány z finančních prostředků Evropského sociálního fondu (European Social Fund – ESF).

Zaměstnavatelé si uvědomují, čím dál tím více, že prostředky vložené do vzdělávání a rozvoje kompetencí zaměstnanců, přinesou firmě největší hodnotu. Lidský kapitál je lépe zhodnocen a pomáhá firmě při dosahování jejich strategických cílů. Proto je nutné vzdělávání cíleně zaměřit směrem, ke zvyšování kompetencí na daných pracovních pozicích. Cíl je více než zřejmý: možnost zaměřit vzdělávání tam, kde přinese firmě největší hodnotu.

### **Průběh vzdělávání**

Pracovník již není nákladem, ale investorem intelektuálního kapitálu. Pohled na pracovníka a na jeho přínos z hlediska pracovního výkonu pro podnik se v poslední době zásadně změnil. Manuální pracovník v industriální společnosti byl považován za náklad a náklady je nutno snižovat. Tradiční pohled na znalostního pracovníka jako na ceněná aktiva směřuje ke skutečnosti, že je považován za samostatného podnikatele, nezávislého investora intelektuálního kapitálu, který investuje svůj čas, talent, úsilí, energii a vlastní zainteresovanost. Důraz je proto kladen na učení se. V dnešní době je vzdělávání a rozvoj jedince chápán jako výsledek. Aktivity musí být měřitelné a musí směřovat k uskutečnění cílů společnosti. Organizace by měly mít zájem o výsledky a ne o to, vyslat pracovníka na školení. V tomto směru se od sebe terminologicky oddělují procesy vzdělávání a učení se. Vzdělávání je aktivita, učení se je osobním výsledkem, zvýšením dovedností a schopností pracovníka.

Při klasickém průběhu je vzdělávání časově vymezeno. Při konceptu učící se organizace je důležité vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání vázaného na individuální plán rozvoje každého jednotlivce, které je svázáno s cíli organizace a respektuje i cíle jednotlivce. Jsou preferovány individuální metody, např. koučování a mentoring, které jsou založeny na dlouhodobé interakci dvou lidí a jsou využívány především k rozvoji osobnostního, profesního a kariérního potenciálu jedince. (Truneček 2004, s. 91)

Vhodný systém vzdělávání je samozřejmě takový, který je spojen se strategií podniku, má zpětnou vazbu na strategické cíle a zároveň je motivační pro zaměstnance. V tomto ohledu je doporučována metoda *Balanced Scorecard* (BSC), která se soustřeďuje na dosažení vysoké efektivity rozvoje lidských zdrojů. Vznik této metody *Balanced Scorecard* je zhruba začátek 90. let 20. století. Ale celková myšlenka, která měla měřit a vyhodnocovat určitým způsobem výkonnost částí podniku je o mnohem starší. Konkrétně tedy tato metoda byla vyvinuta výzkumnou společností Nolan Norton Institute. V roce 1990 tato společnost sponzorovala studii nazvanou: Měření výkonnosti v organizaci budoucnosti, jenž trval dvanáct měsíců. Financování této studie institucí bylo proto, aby se přesvědčila, že dosavadní metriky založené na finančních poměrových ukazatelích jsou zastaralé. David P. Norton byl vedoucím studie Nolan Norton Institute a akademickým konzultantem byl Robert S. Kaplan z Harvardovy univerzity.

Co je ale pro firmu nejdůležitější před samotným zahájením vzdělávání. Musí si vyhodnotit svoje priority, čeho chce dosáhnout a v jakém směru se vzdělávat. Proto je nutné udělat analýzu potřeb, jejímž výstupem by mělo být zjištění mezer, které je zapotřebí eliminovat. Dalším krokem je návrh vhodného vzdělávacího programu, plánování vzdělávání a samotná realizace.

## 1.2 Vztah tématu k andragogice

Andragogika jako vědní obor je soubor systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. (Beneš 2014, s. 11). Na rozdíl od pedagogického vzdělávání je vzdělávání v rámci andragogiky dobrovolné, jejím objektem je dospělý člověk, který je biologicky, psychicky, ekonomicky a sociálně zralý. Předmětem se tak stává celková edukační realita dospělých. „V poslední době se obecně hovoří o edukačním formování, kultivaci osobnosti a pomoci dospělým lidem, aby byli schopni přizpůsobit se stále měnícímu vnějšímu světu. Interdisciplinární charakter současné andragogiky je více než kdy jindy zřejmý a tvoří signifikantní složku edukační reality (Veteška in Veteška a kol., 2009, s. 21)Ve svých podkapitolách se celoživotní vzdělávání dělí formální, neformální a informální vzdělávání a předpokládá různé formy učení v průběhu celého života. Zatímco formální vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích, zejména ve školách, neformální vzdělávání probíhá formou kurzů, seminářů apod. Neformální vzdělávání může probíhat v zařízení zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, neziskových organizacích, ale i v klasických školách. Toto

vzdělávání nevede k určitému stupni vzdělání, pouze k rozšíření již nabytých znalostí a zkušeností. Informálním učením se rozumí osvojování dovedností, postojů, kompetencí z každodenních zkušeností běžných aktivit v zaměstnání, doma nebo ve volném čase.

Další vzdělávání je zaměřeno na vzdělávání po absolvování určitého školního vzdělávacího stupně, člení se na další profesní – odborné vzdělávání, občanské vzdělávání a zájmové (sociokulturní) vzdělávání. Další profesní – odborné vzdělávání je realizováno v průběhu aktivního pracovního života. Podle Beneše (2008) lze rozlišovat:

- Další vzdělávání specifické pro určitá povolání (profese lékaře ad., pro které je nutností a je zajišťováno specializovanými organizacemi),
- Další vzdělávání specifické pro určitý typ zaměstnavatele (státní správa, policie, armáda, banky ad. si vytvářejí pro ostatní pracující uzavřené systémy vzdělávání jako součást své profesní práce),
- Další vzdělávání v každém z dostupných povolání (např. řidiči, řemeslníci – nabídka možností dalšího vzdělávání pro tuto skupinu je omezená),
- Další vzdělávání pro nezaměstnané, postižené, nekvalifikované (které je z velké části závislé na státní podpoře).

Další vzdělávání je rozlišováno rovněž pro určité skupiny pracovníků – vzdělávání vrcholného managementu, středního managementu, vzdělávání specialistů, řadových pracovníků a perspektivních pracovníků (talentů).

Cílem dalšího profesního – odborného – vzdělávání je rozvoj schopností člověka vyžadovaných pro výkon určitého povolání, má přímou vazbu na profesní uplatnění, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování souladu mezi reálnou pracovní způsobilostí jedince a nároky na výkon konkrétní profese, tudíž neustálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je významnou oblastí systému personálního řízení. Úkolem personálního řízení je sledovat průběžné přizpůsobování schopností lidí nárokům pracovních míst, tj. prohlubování jejich rozšiřování vzhledem k požadované flexibilitě v rámci organizace. Systémy vzdělávání v organizacích zahrnují i vzdělávání v rámci adaptace nových pracovníků a případné rekvalifikace. Personální specialisté či specialisté ve vzdělávání v organizacích by se měli podílet na určování strategie a politiky vzdělávání pracovníků, vytvářet organizační a institucionální předpoklady vzdělávání a zajišťovat jeho odbornou úroveň.



### 1.2.1 Charakteristika podnikového vzdělávání

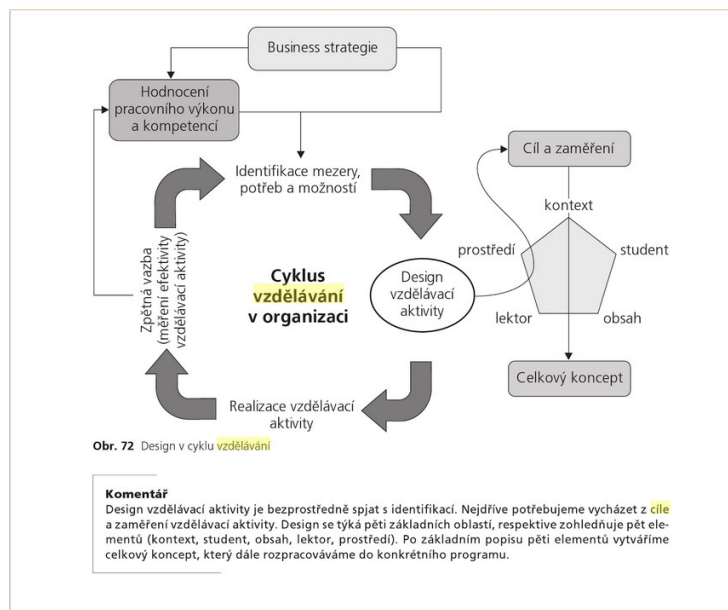
Základním nástrojem rozvoje pracovníků ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti je firemní vzdělávání.

Podnikové vzdělávání se podle Koubka zaměřuje na formování pracovních schopností, včetně formování sociálních vlastností potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Vzdělávání dává podniku větší perspektivu a zvyšuje konkurenceschopnost podniku na trhu práce. Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti. Mělo by být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje nezbytnou spolupráci oddělení podniku a vzdělávacími institucemi.

Toto vzdělávání tvoří velkou součást celoživotního vzdělávání, přičemž jde o vzdělávání neformální, realizované v průběhu zaměstnání.

Vzdělávání musí být úzce spjato s podnikovou strategií. Nová ekonomika je často charakterizována jako kvalifikovaná, založená na znalostech a vědomostech. Větší podíl přidané hodnoty bude realizován lidským mozkiem daleko více než lidskými svaly. Z hlediska konkrétní organizace to znamená, že všechny vzdělávací aktivity musí být velmi úzce spjaty s podnikovými cíli. Pro organizaci to není lehce splnitelný požadavek, ale má-li být vzdělávání efektivní, není jiné cesty.

Zvyšování kvalifikace je individuální, vzdělávací aktivity jsou napojeny na cíle organizace a je cílevědomě vytvářeno a podporováno povědomí permanentního vlastního vzdělávání.



Obrázek 1 – cyklus vzdělávání v organizaci

### 1.2.2 Výhody podnikového (profesního) vzdělávání

Mezi nesporné výhody, které podnikové vzdělávání přináší, můžeme zařadit například:

- odborně připravené pracovníky,
- formování pracovních schopností podle specifických potřeb podniku,
- zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrobků a služeb,
- efektivní způsob hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeb zaměstnanců,
- zlepšení vztahu zaměstnanců k podniku, zvýšení jejich motivace,
- zkušenosti ze vzdělávacích procesů jsou přenášeny do dalších vzdělávacích cyklů,
- zvyšuje se personální a sociální rozvoj zaměstnanců, zlepšují se pracovní a mezilidské vztahy.

### 1.3 K základním pojmům

Každá vědní disciplína má své základní pojmy, které musí mít jednotný význam, aby byly jednoznačně chápány. Tyto pojmy tvoří základ pro rozvíjení dalších teorií. Základním pojmem profesního vzdělávání je vzdělávání dospělých. S tím úzce souvisí i pojmy učení vzdělávání a rozvoj, zvyšování kvalifikace, rozvoj kompetencí nebo lidský potenciál.

Dle Hroníka, je učení (se) proces změny, který zahrnuje intencionální, spontánní a nezáměrné procesy, které vedou ke zvýšení dovedností, znalostí, ke změně chování a postojů. Učení (se) je tedy nadřazené vzdělávání a rozvoji. Člověk se učí po celý svůj život a to jak dobrým, tak i špatným návykům. Rozvojem rozumíme dosažení žádoucí změny a to prostřednictvím učení (se), které vede k rozvinutí konkrétních znalostí, dovedností či schopností. Rozvoj je záměrný a cílený proces, který je uskutečňován nejen prostřednictvím vzdělávání, ale i jinými aktivitami. Předpokládá se, že člověk se rozvíjí po celý svůj život. (Hroník, 2007, s. 31)

Také Plamínek ve své knize říká: „Učením budu rozumět jakékoliv osvojování nového, vzděláváním „organizovaného učení“ – tedy záměrné osvojování nového, obvykle spojené s nějakými tematickými cíli i formálními pravidly.“ (Plamínek 2010, str. 18)

## 2 CÍLE VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ JAKO JEDEN Z PŘEDMĚTŮ ZKOUMÁNÍ PROFESNÍ ANDRAGOGIKY

Z andragogického hlediska profesní andragogika spadá spolu se sociální andragogikou a kulturně-vzdělávací andragogikou do praktických disciplín. V současnosti nemá zaměstnavatel povinnost vzdělávat zaměstnance a podnikové vzdělávání je proto nesouměrné. Na druhou stranu je toto vzdělávání součástí personální politiky v hospodářství a nabídka si svou vahou tvoří poptávku. Vzdělávání zaměstnanců spadá do oblasti personálního řízení podniku. Ať už jde o vzdělávání nebo rozvoj pracovníků nebo plánování lidských zdrojů. Význam podnikového vzdělávání neustále roste a majitelé firem a zaměstnavatelé si tuto potřebu čím dál více uvědomují. Neustále vyvíjející se technologie a postupy jsou pro firmy snadněji dosažitelné než lidské zdroje, které mohou být pro podnik velkou konkurenční výhodou na trhu. Nutné pro podnik ovšem je, stanovit si strategii rozvoje pracovníků, tato strategie musí vycházet z celkové strategie podniku a neměla by s ní být v rozporu. „Strategie vzdělávání a rozvoje je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie.“ (Hroník, 2007, s. 18).

Podle Bartoňkové je podnikové vzdělávání formování pracovních schopností člověka a také rozvoj jeho kompetencí. Je nutné si definovat rozdíl mezi současným stavem a cílovým žádoucím stavem a rozdíl mezi nimi může odstranit právě podnikové vzdělávání. (Bartoňková 2010, s. 11). Celkově může být podnikové vzdělávání také zaměřeno na řízení vztahů v organizaci a iniciování a zvládání změn.

Dle Palána je významnou součástí dalšího vzdělávání další profesní vzdělávání. Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému. Jeho posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností, vyžadovaných pro výkon určitého povolání. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná pracovní způsobilost jednotlivce) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese), tedy stálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce. (Palán, výkladový slovník online)

## 2.1 Profesní andragogika jako základ pro vzdělávání dospělých v různých profesích

Hlavním předmětem profesní andragogiky je odborné vzdělávání zaměřené na profesní dráhu. Posláním je připravit budoucí pracovníky na práci v daném oboru, a protože ukončené počáteční vzdělání neznamena konec vzdělávání, navazujeme další etapou celoživotního vzdělávání, což je tzv. další profesní vzdělávání. Začátek tohoto vzdělávání může být spojen ukončením formálního vzdělávání a vstupem na trh práce. Další profesní vzdělávání tak umožňuje každému dospělému jedinci zvýšit svoje šance na uplatnění a profesní zařazení v zaměstnání. Předmětem profesní andragogiky je především kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání a periodická školení. (Barták, 2007, s. 9)

Podle Průchy a Vetešky všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému označujeme jako další profesní vzdělávání. (Průcha, Veteška, 2012, s. 65)

Vyznačuje se rozvíjením znalostí, schopností, zkušeností, kompetencí a dovedností, které jsou vyžadovány pro výkon daného povolání a mají přímou vazbu na ekonomickou aktivitu a na profesní uplatnění dospělého jedince. (Palán, 2002, s. 22)

Další vzdělávání tvoří v životě člověka důležitý socializační prvek. Významnou roli představuje profesní vzdělávání, které má charakter spotřebního statku a je nabízen na trhu. (Mužík, 2012, s. 25)

## 2.2 Vzdělávání zaměstnanců, jeho obsah, metody a formy

Vzdělávání zahrnuje spoustu systémových prvků, vedle vzdělávacího procesu zahrnuje i vzdělávací systém. Jedná se o systematický proces osvojování si vědomostí, schopností a postojů, které mají dospělého člověka obohatit a připravit na pracovní i mimopracovní život.

### 2.2.1 Obsah andragogické interakce

Co se týká obsahu andragogické interakce, nelze jej jednoznačně vymezit, jak je tomu v pedagogice díky osnovám a rámcovým vzdělávacím programům. Palán ve své knize konstatuje, že podle typu paradigmatu určují cíle vzdělávání v andragogice:

- **kvalifikovaný subjekt**, autorita vzdělavatele řídící celý vzdělávací proces,

- **kvalifikovaný subjekt ve spolupráci s řízeným objektem**, vychází z potřeb a zájmů vzdělávaného na straně jedné, na druhé straně přihlíží k praktickým zkušenostem, didaktickým dovednostem a osobních charakteristikám vzdělavatele,

- **řízený objekt** sám tzv. **sebeřízené učení** (*self-direct learning*), vnitřně organizované učení jednotlivce, který si sám volí formu a obsah vzdělávání, stanovuje si cíle a způsoby jejich k jejich dosažení.

K nezbytným předpokladům pro úspěšnou autoregulaci patří dovednosti: *řídít vlastní motivaci, řídít pozornost, řídít své emoce a zvládat případné vlastní neúspěchy*; v rámci autoregulace existuje několik dílčích úkolů, které musí vzdělávaný zvládnout: měl by umět *sledovat a motivovat sebe sama, dokázat vyhodnocovat postup a výsledky svého učení* a také by měl být schopen *měnit své způsoby učení*, pokud je potřeba. (Palán, Langer, 2008, s. 149)

### 2.2.2 Formy vzdělávání dospělých

Veškeré vzdělávání probíhá v určitých formách, je to jeden z nejdůležitějších prvků, kde se rozchází přístupy pedagogiky a andragogiky. Formy i metody stále procházejí vývojem, obměňují se a transformují.

Dle Palána formu vzdělávání dospělých můžeme definovat jako **určitý rámec výuky, vnějších organizační uspořádání vzdělávacího procesu, jeho stavbu**, a to z mnoha hledisek – především jsou to:

- délka trvání,
- prostředí výuky,
- organizační uspořádání vzdělávaných (přímá a nepřímá interakce),
- zaměření vzdělávacího procesu (kvalifikační, rekvalifikační kurzy, zájmové vzdělávání apod.).

Další možnosti dělení forem vzdělávání přináší Pavel Paška, který rozlišuje formy

- monologické, vedené od vzdělavatele ke vzdělávanému,
- dialogické, oboustranná komunikace, vč. zpětné vazby,
- kolektivní, probíhají ve skupině vzdělávajících,
- laboratorní, prostředím výuky je laboratoř se simulací potřebných podmínek,
- institucionální a organizační formy.

Pro srovnání další rozdělení přináší andragog Jaroslav Mužík, který formy vzdělávání diferencuje takto:

- přímá výuka, přímá interakce vzdělavatele a vzdělávaného,
- kombinovaná výuka,
- korespondenční (distanční) vzdělávání,
- terénní vzdělávání, kurzy v přírodě, konference, studijní zájezdy,
- sebevzdělávání (autoindexace).

### 2.2.3 Metody vzdělávání

Metodou rozumíme nejjednodušeji **postup za určitým cílem**. Ve vzdělávání dospělých můžeme metodu definovat jako **způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle**. (Palán, Langer, 2008, str. 154)

Podle Mužíka je klasifikace metod vzdělávání dospělých poměrně komplikovaná. Jeho dělení je na metody: **teoretické**: vhodné k předávání teoretických poznatků, jedná se o klasickou přednášku, diskusi nebo seminář, **teoreticko-praktické**: zaměřují se na analýzu a řešení problémů, koncepční myšlení a rozhodovací mechanismy, jedná se o metody *diskusní, problémové, projektové a programové výuky*, **praktické**: směřují k získávání a rozvoji praktických dovedností a zkušeností, většinou pro reálný výkon profese, např. *instruktáž, koučing, mentoring, stáž apod.*

Jiné pojetí má Viera Prusáková, která rozlišuje metody výkladově ilustrativní (př. *přednáška*), dialogické: směřující k rozvoji samostatného myšlení a úsudku (př. *rozhovor či diskuse*), problémové: v současnosti velmi oblíbený soubor metod orientovaný na interaktivní výuku, většinou se pracuje s jedinci v menších týmech na základě určitého zadání (př. *metoda řešení případových studií, brainstorming, brainwriting, hraní rolí apod.*)

## 2.3 Tvorba projektu vzdělávací akce

Efektivita vzdělávací akce je závislá na kvalitě zpracování projektu. Projektová příprava je tedy velmi významnou součástí práce andragoga, ať už jej pojímáme jako lektora, trenéra nebo v jiné roli. Nejtypičtější rolí blízkou andragogovi je role metodika a manažera vzdělávací akce.

Součástí projektové přípravy je samozřejmě stanovení základních kroků v projektu vzdělávání, které jsou důležité pro systémové plánování a zpracování celého projektu. Je nutné:

- identifikovat vzdělávací potřeby, stanovit požadavky,
- identifikovat účastníky, cílové skupiny,
- určit obsah vzdělávání,
- systematizovat obsah,
- vytvořit časový harmonogram,
- vytvořit studijní oporu,
- stanovit androdidaktické formy a metody,
- určit a zajistit didaktickou techniku,
- zajistit personál,
- technicko-organizační zajištění,
- navrhnout metody evaluace vzdělávání,
- zpracovat rozpočet a kalkulaci ceny vzdělávání.

Za nejobtížnější část projektování se považuje **identifikace vzdělávacích potřeb**. Přestože se to může zdát jako jednoduchý úkol, stojí na tom celý úspěch akce a bohužel mnohdy ani objednatel akce není schopen přesně definovat, čeho by mělo být při vzdělávání dosaženo. O to těžší roli potom zastává andragog.

Obecně je podle *Šimka a Bartoňkové* (2006, str. 59) úlohou vzdělavatelů dospělých **uspokojování tří rozdílných souborů potřeb a cílů**. (Palán, Langer, 2008, str. 163).

Prvními jsou **potřeby a cíle jednotlivců**: jedinec formuluje požadavek na vzdělávací potřebu, čeho by se mělo dosáhnout, **potřeby a cíle institucí**: deficit u lidského kapitálu, náprava je možná vzdělávací akcí. A poslední z řady jsou **potřeby a cíle společnosti**: zpravidla jsou celkem jasně vyjádřeny ve strategických dokumentech a rozhodnutích představitelů společnosti.

Samozřejmě neméně důležitými jsou i další kroky v projektu ve vzdělávání, my se však dále zaměříme pouze na další z nich, kterým je identifikace účastníků vzdělávání, definování cílové skupiny, jednotlivců a profilování absolventů na základě kompetencí, které mají být andragogickým působením posíleny.



### 3 DEFINOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY

Pro vyjasnění toho, co je vlastně účelem a jaké jsou cíle vzdělávací akce, je potřeba přistoupit k definování cílové skupiny, tedy toho, kdo bude objektem andragogického působení. Zjištění nám poslouží především k úpravě vzdělávací akce „na míru“ těm, kteří se jí zúčastní. (Palán, Langer, 2008, str. 163)

Abychom byli schopni stanovit přesné cíle skupiny, musíme znát především tyto údaje: počet účastníků, pohlaví a věk, vzdělanostní strukturu a strukturu podle oboru a délky předchozí praxe, pozici účastníků v sociální (resp. firemní) hierarchii, předchozí zkušenosti s vyučovaným tématem, cíle a zájmy účastníků vztahující se k vyučovanému tématu, jejich praktickou využitelnost apod.

Ideálním stavem je vyprofilovat si skupiny a členy strukturou dovedností, vědomostí, návyků a postojů, tedy obecných kompetencí, které mají být posíleny nebo dosaženy.

Palán a Langer rozlišují z obecného hlediska dva profily:

- **široký a mělký:** nízká specializace, orientace na široký okruh oborů a problémů – náročný na získání této kvalifikace, nicméně právě tato flexibilita je dnes výrazně poptávána nejen na trhu práce; typickým příkladem je zde profese andragoga,
- **hluboký a úzký:** vysoká specializace na úzký obor či problém – dnes velmi obtížný profil – při nezbytnosti změny profese na trhu práce je tento člověk mnohdy neuplatnitelný; příkladem může být kterákoliv specializace lékařů (chirurgie, pediatrie, neurologie apod.). (Palán, Langer, 2008, str. 164)

Na základě profilu jedince může vzdělávací program pomoci nejenom k posilování kompetencí, ale celkově kompetentního jednání, které je vyžadováno zejména zaměstnavateli po jeho zaměstnancích. Nebude tedy žádným překvapením, že se v profesním vzdělávání, oproti tradičnímu vzdělávání stále více prosazuje přístup podle kompetencí (*competency-based approach*).

#### 3.1 Vzdělávání podle kompetencí

**Přístup ke vzdělávání založený na osvojování a rozvoji kompetencí** (dále jen CBA) se začal rozvíjet počátkem 70. let 20. století v Severní Americe, nejprve v USA a brzy na to také v Kanadě, kde v polovině 70. let 20. století vyvinut první model vytváření kurikula, tzv. DACUM model (**D**eveloping and **C**urriculum), který je stále využíván při tvorbě vzdělávacích programů zejména v dalším profesním, respektive podnikovém, vzdělávání

a postupně se stává dominantním přístupem (a to nejen ke vzdělávání dospělých) i mimo jinou uvedenou geografickou oblast. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 33).

Cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby jedinec dokázal efektivně zvládat situace a úkoly, které musí aktuálně nebo bude v budoucnu řešit. Týká se to nejenom osobního a společenského života, ale také kompetencí spojených s výkonem profese. V případě, že je očekáváno kompetentní jednání v rámci pracovního výkonu, mluvíme o **profesních kompetencích**, které vedou k žádoucímu pracovnímu chování, naplňování vztahových pracovních rolí a plnění pracovního výkonu. Pojem **kompetence** zde definuje pravomoc (souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu nebo osobě) nebo schopnost vykonávat určitou činnost (soubor činností). Zde existuje významná spojitost s ekonomikou a trhem práce. Stále více firem se snaží plánovat personální politiku, práci a investice tak, aby vedli k rozvoji klíčových kompetencí. Získávají tak kvalifikované a schopné manažery, zaměstnance a konkurenční výhody. Některé firmy dokonce navazují pracovní vztahy se studenty a začínají tak s vytvářením klíčových kompetencí již během studia.

### 3.2 Klíčové kompetence

Marco Siegrist (1995, česky 2001) a Annette Ital s Michaellem Knöferlem (2001) rozpracovali **strukturu klíčových kompetencí** následovně in (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 45):

- komunikace a spolupráce,
- schopnost učit se a schopnost myslet,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost nést zodpovědnost,
- kreativita a schopnost řešit problémy,
- odůvodnění a hodnocení.

Odlíšný přehled **nejdůležitějších klíčových kompetencí** podává Miller (2003, s. 12, upraveno) in (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 47):

- sebedůvěra, komunikace, pohotovost, prezentace, tvořivost, schopnost učit se a soustředit se, management času a sebe sama, uvolnění, energie, osvěžení.

Dalo by se říct, že klíčovými kompetencemi tedy rozumíme specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků, postojů a motivů zaměstnanců. Tyto kompetence jsou získávány především ve vzdělávacím procesu. Zde hraje roli andragogika, jako vědní disciplína, která reaguje na metodické, technické a organizační požadavky a nabízí tak celoživotní vzdělávání dospělým.

Je důležité zmínit, že v roce 2007 vznikl významný kutikulární dokument **Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání**, který také definuje klíčové kompetence. V etapě základního vzdělávání jsou to kompetence: k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální, občanská a pracovní. Vedle toho **Evropský referenční rámec** (Klíčové kompetence pro celoživotní učení) definuje osm klíčových kompetencí:

- komunikace v mateřském jazyce,
- komunikace v cizích jazycích,
- matematická kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií,
- kompetence k práci s digitálními technologiemi,
- kompetence k učení,
- kompetence sociální a občanské,
- smysl pro iniciativu a podnikavost,
- kulturní povědomí a chápání uměleckého vyjádření.

Dopracovat se k obecnému modelu rozvíjení klíčových kompetencí je prakticky nemožné. Je nutné brát ohled na probíhající změny jak z hlediska jednotlivce při uplatnění v nejrůznějších činnostech a oblastech života, tak z hlediska vzdělávacích institucí a společnosti v rámci diverzifikace, vzdělávacích podmínek a podpory celoživotního vzdělávání. Stejně tak by i zaměstnavatelé měli ve vlastním zájmu nahlížet na vzdělávání a rozvoj pracovníků komplexně a právě v souvislosti s rozvojem klíčových i specifických kompetencí. Vždyť úspěšnost firem a jejich schopnost dosahovat svých cílů je přímo závislá na efektivitě výkonu jejich zaměstnanců a na pozitivních postojích jednotlivých zaměstnanců k organizaci a její činnosti. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 60)

## 4 SPECIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ V KONKRÉTNÍM VÝROBNÍM PROSTŘEDÍ

Jak jsme již několikrát zmínili v předchozích kapitolách, vzdělávání představuje proces směřující k rozvíjení, poznání a upevnění či změně postojů, chování a jednání člověka při uplatňování se v sociálním a profesním životě. Na profesní sféru a konkrétní vzdělávání zaměstnanců se nyní podrobněji zaměříme v této kapitole. Průzkum a celá praktická část bude zaměřena na výrobní podnik Kredit spol. s r. o., kde byl formou kvantitativního šetření proveden dotazníkový výzkum na téma vzdělávání zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců je specifickou součástí vzdělávání dospělých. Úspěšná vzdělávací akce se zaměstnancem jako dospělým účastníkem vyžaduje respektování jeho zvláštností a využívání „silných stránek“ jeho osobnosti. (Barták, 2015, s. 11)

Při vzdělávání zaměstnanců by měli být dodržována a uplatňována jistá pravidla, principy a zásady. Pravidla a zásady ve vzdělávání dospělých Komenský formuloval jako tři základní „pravidla práce a života“.

1. **pravidlo jasného cíle** – mít určitý, jediný, pevný cíl a všechny podružné cíle tomuto cíli přizpůsobit
2. **pravidlo jednoty tří podmínek** – umět, chtít a moci
3. **pravidlo racionality** – systematicky dosahovat cílů s minimální námahou a minimálními náklady

Z těchto tří pravidel se dají odvodit všechny základní principy racionální práce lektora při vzdělávání dospělých. Mezi nejdůležitější principy patří principy **optimálního řízení, názornosti, soustavnosti, kontinuity akce, aktivity, přístupnosti a trvalosti.**

K efektivní výchově a vzdělávání dospělých výrazně přispívá dobrovolný a uvědomělý vztah ke vzdělávacímu procesu a k získávaným poznatkům, *princip záměrnosti, cílevědomosti, pozitivnosti, přiměřenosti, samostatnosti a tvořivosti, systematizace vědomostí, komplexnosti, jednoty výchovy a vzdělávání, vytváření dovedností, individuálního přístupu k osobnosti, jednoty náročnosti a úcty k osobnosti, využívání zkušeností dospělých účastníků, sepětí teorie s praxí, týmové spolupráce.* (Barták, 2015, s. 24).

Platí zde tedy to, že čím je větší vazba probírané teorie na účastníkovou praxi, tím uvědoměleji a motivovaněji se účastník k učení staví a může tak dosáhnout lepších výsledků.

Můžeme sem například zařadit: instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování nebo mentorování Metody vzdělávání mimo pracoviště – off the job, jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K těmto metodám patří: přednáška, případová studie, workshop, demonstrace, koučování, seminář, diskuze, brainstorming, manažerské hry, učení akcí, hraní rolí a diagnosticko-výcvikový program. (Koubek, 1997, s. 250)

#### 4.1 Trendy v rozvoji pracovníků

Dnešní neformální i informální učení je kromě jiného také značně ovlivněno nástupem nových informačních a komunikačních technologií. Proto se tyto technologie začínají trendově prosazovat i v oblasti podnikového vzdělávání, které nabývá nových specifických metod a forem. Mezi nejvíce trendové se v poslední době řadí **webináře** a **videosemináře**. S ohledem na lepší organizaci času a práce jsou také velmi populární metody **e-konference**, **e-learning**, **microlearning**, **mikrokurzy** a **mobile learning**.

**Webinář** je forma e-learningu, má pevně daný čas, kdy se všichni účastníci musí připojit ze svých pracovišť ke konkrétnímu serveru, na kterém sdílejí spolu s lektorem stejné grafické a informační prostředí. Díky tomu se všem zobrazují stejné informace, text, obrázky, zvuk, videa a v průběhu se mohou účastníci přímo dotazovat lektora pomocí e-mailu, chatu nebo skypu.

**Videoseminář** je zaměřuje pouze na jednoho účastníka vzdělávání a jde o přímo interakci mezi ním a lektorem. Je to alternativa prezenčního vzdělávání, ale ušetřením nákladů. Je vhodný k předávání novinek a odborných informací třeba při pravidelných školeních zaměstnanců.

**Elektronická konference (e-konference)** je edukační forma pro lidi stejných zájmů, většinou se účastní více lidí, kteří mohou vkládat své dotazy a na ostatní reagovat. Mezi výhody patří to, že se účastníci mohou vracet ke starším příspěvkům nebo záznamům, kde pro něj zazněly zajímavé informace.

**E-learning** neboli elektronické vzdělávání nejčastěji postavené na zodpovídání otázek v určitém časovém limitu. Vhodná forma, kdy si účastník může sám vybrat čas pro vzdělávání.

**Microlearningem** rozumíme rozdělení učiva na malé učební jednotky, kdy prostudování zabere pouze několik minut. Je to forma flexibilního učení a celoživotního vzdělávání.

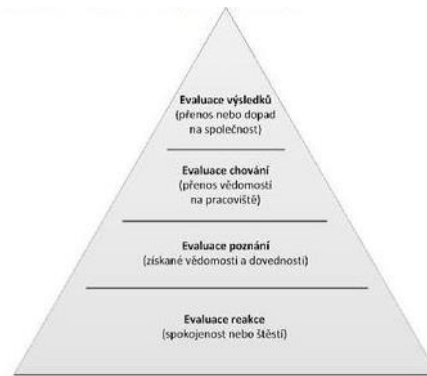
**Mikrokurzy** můžeme charakterizovat jako krátké tréninkové příležitosti, které se zaměřují na konkrétní klíčové oblasti nebo techniky spojené s výkonem zaměstnání. Uplatňují se u nich metody frontální nebo skupinové výuky, kombinované s metodami *mentorinku, koučinku nebo online sebeřízeným učením*.

**Mobile learning** je pravděpodobně nejrychleji rozvíjejícím se trendem ve vzdělávání. Díky tzv. chytrým telefonům, tabletům a aplikacím, které lze na těchto zařízeních využívat se stává mobilní vzdělávání realitou.

## 4.2 Bariéry ve vzdělávání

Při vzdělávacím procesu zaměstnanců je nutné brát ohled na bariéry, které se objevují všude tam, kde usilujeme o předávání nových poznatků a navozování problémového myšlení. Jedná se o bariéry **percepční**, které brání vnímat podstatu problému; **kultury a prostředí**, kdy člověk opouští svoje dětské přirozené instinkty a přizpůsobuje se určitému společenskému prostředí či situaci; **intelektuální a výrazové**, vycházející s nedostatečné intelektuální vybavenosti a promítají se do nevhodné volby taktik a nakonec bariéry **emocionální**, které mohou být překážkou uvolněného myšlení, jednání a komunikace (např. strach ze selhání, nedostatečná sebedůvěra, obavy z neznámého apod.). Lektorovo působení, volba odpovídající metody pomůcky formy vzdělávání by mělo brát ohled na takové bariéry a pomoci je odbourávat. Toho lze dosáhnout například návrhem výuky k vytyčeným cílům, způsobem výuky, efektivním využitím všem prostředků anebo zhodnocením přínosu pro dospělého člověka i pro organizaci.

Jako hodnotící metodu pro náš účel můžeme využít Kirkpatricův čtyřstupňový model, který vznikl jako nástroj k evaluaci vzdělávacích aktivit. Hodnotí a dopad a efektivitu vzdělávacích aktivit jak na jedince, tak na fungování celé zkoumané organizace.



Obrázek 2 - Kirkpatrickův model evaluace

Je rozdělen do čtyř fází, kterými jsou postupně **reakce** (neboli spokojenost) jedinců na vzdělávací proces, **poznání** zkoumá, jaký měl vzdělávací proces vliv na účastníky, jestli se dozvěděli a naučili něco nového, **chování** zkoumá, jestli jedinci přenesli své nabyté znalosti do každodenní pracovní praxe a poslední fáze **výsledky**, se snaží zjistit, zda měl vzdělávací proces pozitivní dopad na fungování organizace.

### 4.3 Cílové skupiny ve vzdělávání v profesi ve vybrané společnosti

V rámci tvorby celého vzdělávacího projektu, že důležité si vymezit na jakou cílovou skupinu bude vzdělávání zaměřeno. Naší cílovou skupinou bude střední a vyšší management firmy, pracovníci na vedoucích pozicích a obchodní zástupci firmy. Budeme se snažit dotknout všech výše uvedených témat, kterými jsou možnosti vzdělávání, metody, formy i bariéry, které se mohou vyskytnout před i v průběhu vzdělávací akce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Bakalářská práce je zpracována na společnost Kredit spol. s r. o., se sídlem v Slavkově u Uherského Brodu. Společnost funguje na našem trhu již přes dvacet let a zabývá se výrobou skladovací techniky a regálových systémů. Je to dynamicky rozvíjející se firma s evropskou působností, která je výhradně českou společností. Svým klientům nabízí komplexní řešení požadavků. Od návrhů, technického řešení a zpracování, po výrobu na míru, montáže až po pravidelné revize a servis.

Společnost v současnosti zaměstnává 200 kmenových zaměstnanců a 40 agenturních. Z toho je na manažerských, technických a obchodních pozicích 40 zaměstnanců, mezi kterými bude probíhat dotazníkové šetření ohledně vzdělávání.

### 5.1 Cíl výzkumu

Na začátku je potřeba si odpovědět na otázku, co bylo vlastně cílem našeho dotazníkového šetření, k jakým výsledkům jsme se chtěli dopracovat. *Hlavním cílem bylo zjistit, zda jsou uspokojovány vzdělávací potřeby mají zaměstnanci ve vybraném podniku.*

Chtěli bychom tímto způsobem poukázat na potřebu vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, které jsou v současné době v některých firmách stále opomíjenou složkou. Po vstupním zaškolení na danou pozici se dále zaměstnanci vzdělávají pouze příležitostně a to ať už z časových důvodů nebo nedostatku podpory ve vzdělávání ze strany zaměstnavatele.

Poznatky z výzkumu budou předloženy zaměstnavateli, spolu s návrhy řešení současné situace. Ať už pozitivní nebo negativní názory zaměstnanců na současný stav vzdělávání ve firmě, mohou mít pro zaměstnavatele pozitivní přínos.

### 5.2 Současný stav vzdělávání ve společnosti

Firma Kredit nabízí zaměstnancům kvalifikaci týkající se pracovního zařazení ve firmě a také možnost kariérního postupu. Dle vlastních slov firma své zaměstnance průběžně vzdělává, nabízí potřebnou kvalifikaci týkající se zařazení ve firmě, nabízí kariérní postup a také spolupracuje s vysokými školami ekonomického a technického zaměření, kdy nabízí talentovaným studentům podporu a pracovní zařazení ve firmě po ukončení studia.

Personalistka firmy Kredit, paní Komoňová, komentovala současný stav zaškolování a vzdělávání takto:

S nástupem do firmy musí každý nový zaměstnanec projít adaptačním procesem, který probíhá dle plánů zapracování na danou pozici:

- vstupní informace (zdravotní prohlídka, vstupní školení BOZP a PO),
- uvedení do funkčního místa (provedení firmou s popisem hlavních činností, základní informace o vlastní práci, seznámení s týmem),
- zapracování (studium dokumentace a firemních předpisů, konkrétní pracovní postupy).

Kromě zákonných školení absolvují **interní**, případně i **externí** školení dle dané profese – *zákonná školení dle požadavků na danou profesi* př. svářeči, pracovníci elektro; *školení zvyšující odborné dovednosti* – hard skills, soft skills. Využívání dotačních programů v rámci EU na podporu vzdělávání zaměstnanců. Dále zaměstnanci absolvují jazykové kurzy dle potřeby. Vzdělávání stávajících zaměstnanců probíhá dle plánu vzdělávání na daný rok.

### 5.3 Výzkumná strategie

Vědeckým cílem této bakalářské práce je pomocí kvantitativního výzkumu analyzovat potřeby v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku, na vybraných pozicích.

Jelikož bylo dotazníkové šetření zaměřeno na určité skupiny lidí – manažeři, THP, obchodní zástupci, jednalo se o záměrný výběr zkoumaného vzorku. Celkem bylo dotazníkem osloveno 40 lidí, kteří ve firmě zastávají tyto pozice. Z odeslaných 40 dotazníků se vrátily všechny, což je 100% úspěšnost, ale ne u všech otázek všichni respondenti zvolili odpověď.

Při sestavování dotazníku byl stanoven hlavní výzkumný cíl, *jsou-li uspokojovány vzdělávací potřeby zaměstnanců* a vedlejší výzkumné cíle, které měly pomoci odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. Dotazník byl nejprve předán jednateli firmy, který si jej prošel a zhodnotil, zda je srozumitelný a pochopitelný.

### 5.4 Dílčí výzkumné otázky (DVO)

Pro nalezení odpovědi na hlavní výzkumnou otázku je důležité se zaměřit na to:

- 1) jaké jsou podmínky pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

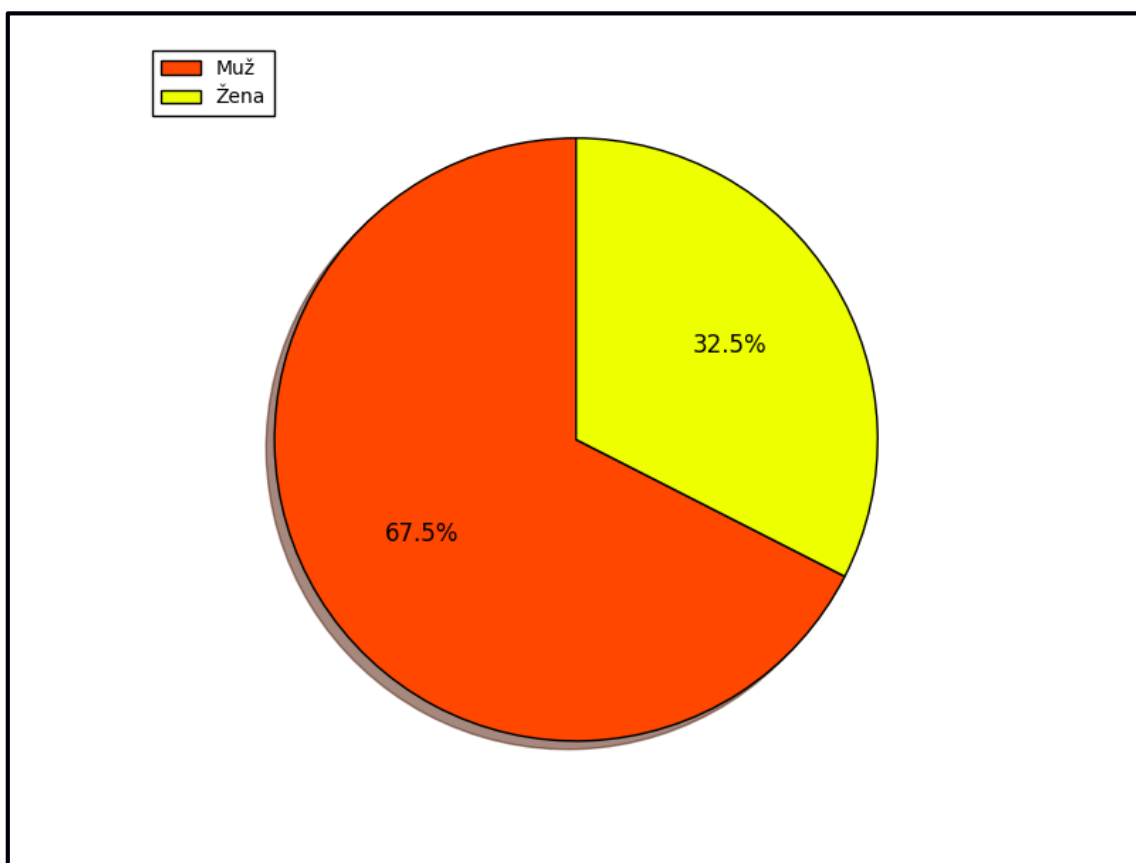
2) je prostředí motivující? Nemotivovaní zaměstnanci nemají chuť se vzdělávat, vzdělávací aktivity se minou svým účinkem, je třeba společností vytvářet podmínky, které motivaci podporují.

3) vede současný stav vzdělávání a rozvoje ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, je přínosné, mohou se zaměstnanci podílet a spolurozhodovat o tom v čem a jak se budou vzdělávat?

## 5.5 Data z dotazníku

V první části dotazníku bylo nutné vyšetřit, s jakým vzorkem budeme pracovat nadále. Bylo zapotřebí zjistit pohlaví, věk, vzdělání a délku pracovního poměru respondentů.

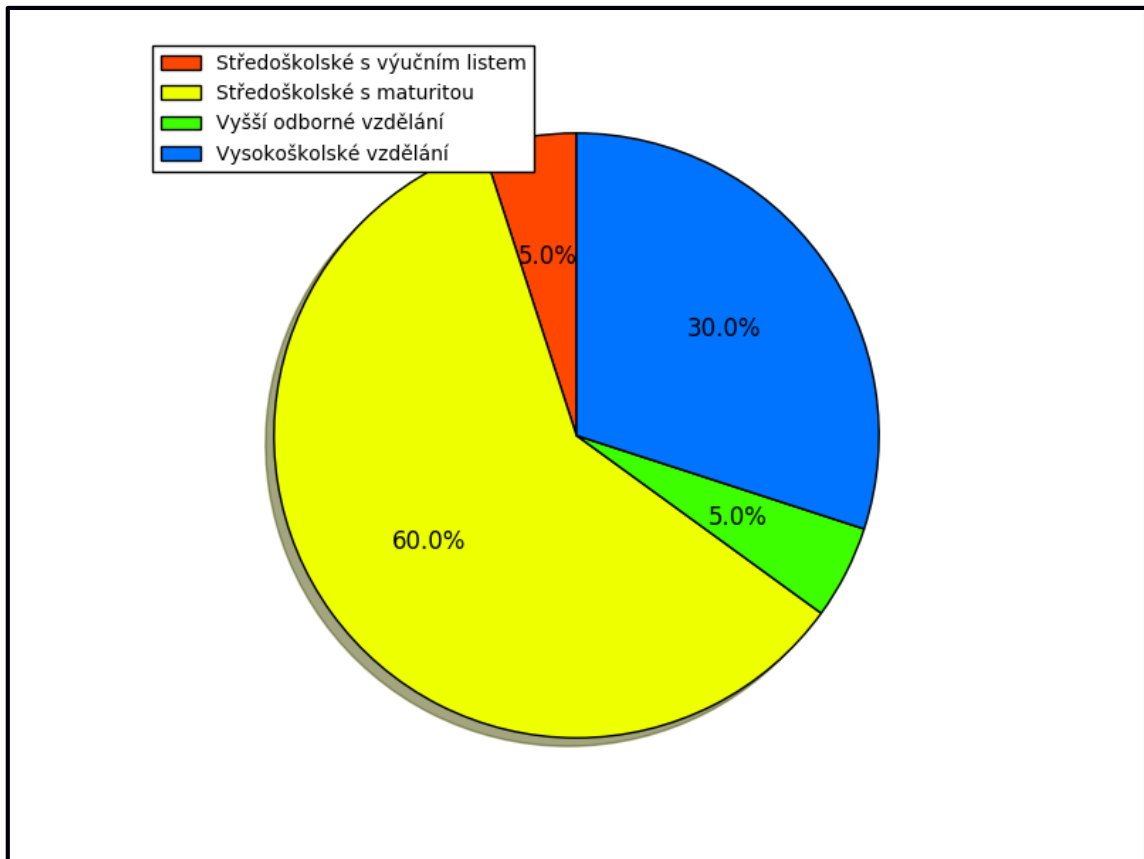
### DVO1: *Jaké je Vaše pohlaví?*



Graf č. 1 – pohlaví respondentů (vlastní zdroj)

Z celkového počtu 40 respondentů (absolutní četnost), odpovídalo 27 mužů a 13 žen.

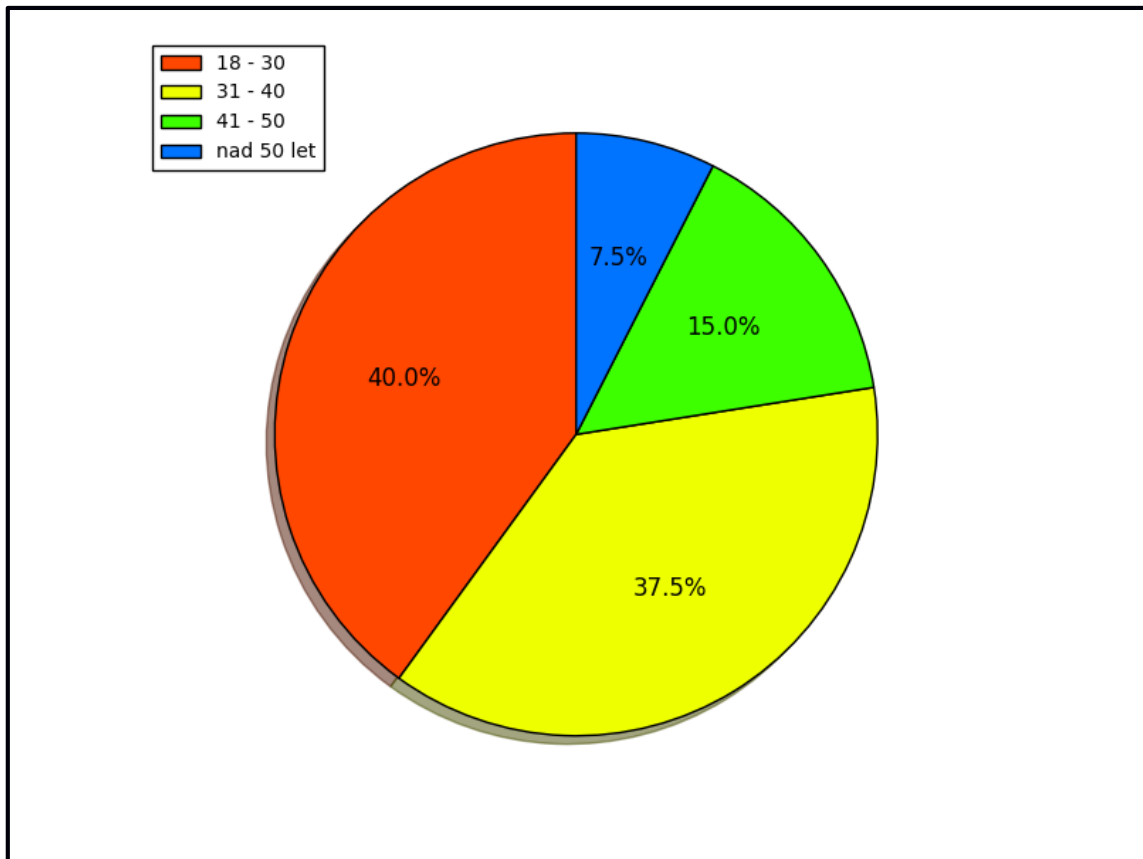
### DVO2: *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*



Graf č. 2 - dosažené vzdělání (vlastní zdroj)

Nejvíce respondentů z celkového počtu, tj. 24, dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 12 osob. A stejný počet osob zahrnutých do dotazníkového šetření dosáhlo středoškolského vzdělání s výučním listem – 2 osoby a vyššího odborného vzdělání – 2 osoby.

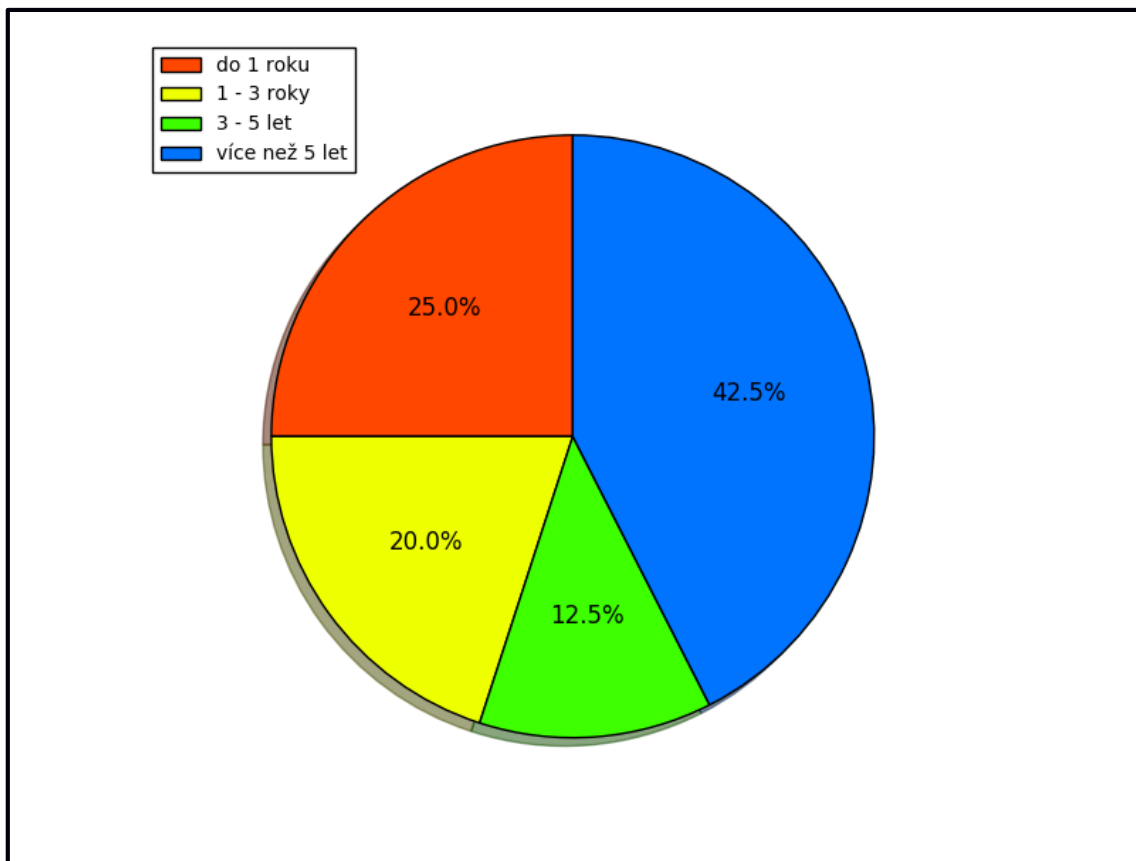
**DVO3: Do jaké věkové kategorie spadáte?**



Graf č. 3 – věková kategorie respondentů (vlastní zdroj)

Z dalšího výsledku nám vyplývá, že nejvíce lidí pracujících na pozicích vybraných pro dotazníkové šetření, spadá do věkové kategorie 18-30 let, celkem je to 16 respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou skupinou v počtu 15 osob je skupina v rozmezí 31 – 40 let. 15% z celkového počtu tj. 6 osob je v rozhraní 41 – 50 let a zbývajících 7,5% tedy 3 osoby jsou lidé ve věku nad 50 let. Vyplývá nám z toho, že celkově je kolektiv lidí ve věku kdy jsou schopni lidé snáze vstřebávat nové informace, jsou ochotní se učit i novými metodami, především interaktivní formou.

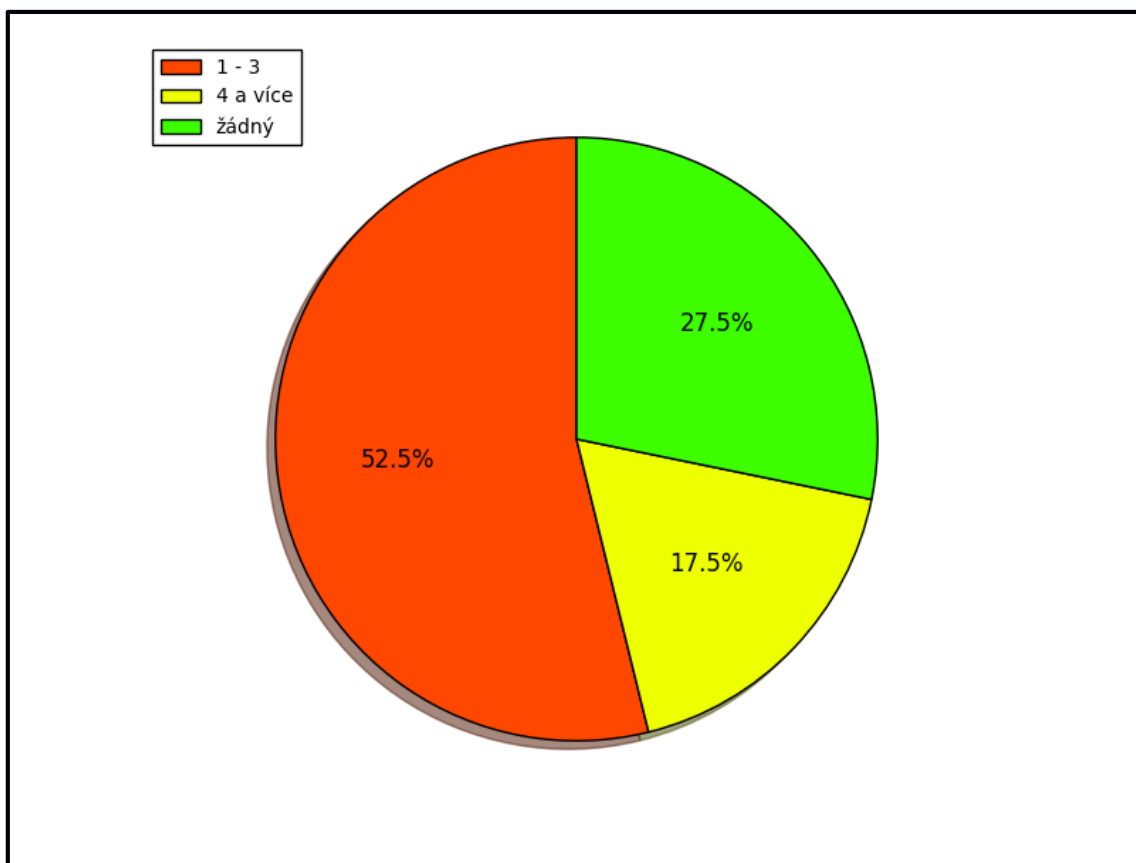
**DVO4: Jak dlouho pracujete ve firmě?**



*Graf č. 4 - délka zaměstnaneckého poměru (vlastní zdroj)*

42,5% tedy 17 respondentů ze 40 pracuje ve firmě déle než pět let. 25%, což je 10 osob je v pracovním poměru do jednoho roku, to znamená, že jsou to lidé, kteří mají největší potřebu seznámení se s firmou, jejím prostředím, systémem práce, prochází si různými školeními a kurzy, týkající se jejich pracovní pozice. 8 osob pracuje ve firmě 1 – 3 roky a 5 osob spadá do skupiny 3 – 5 let.

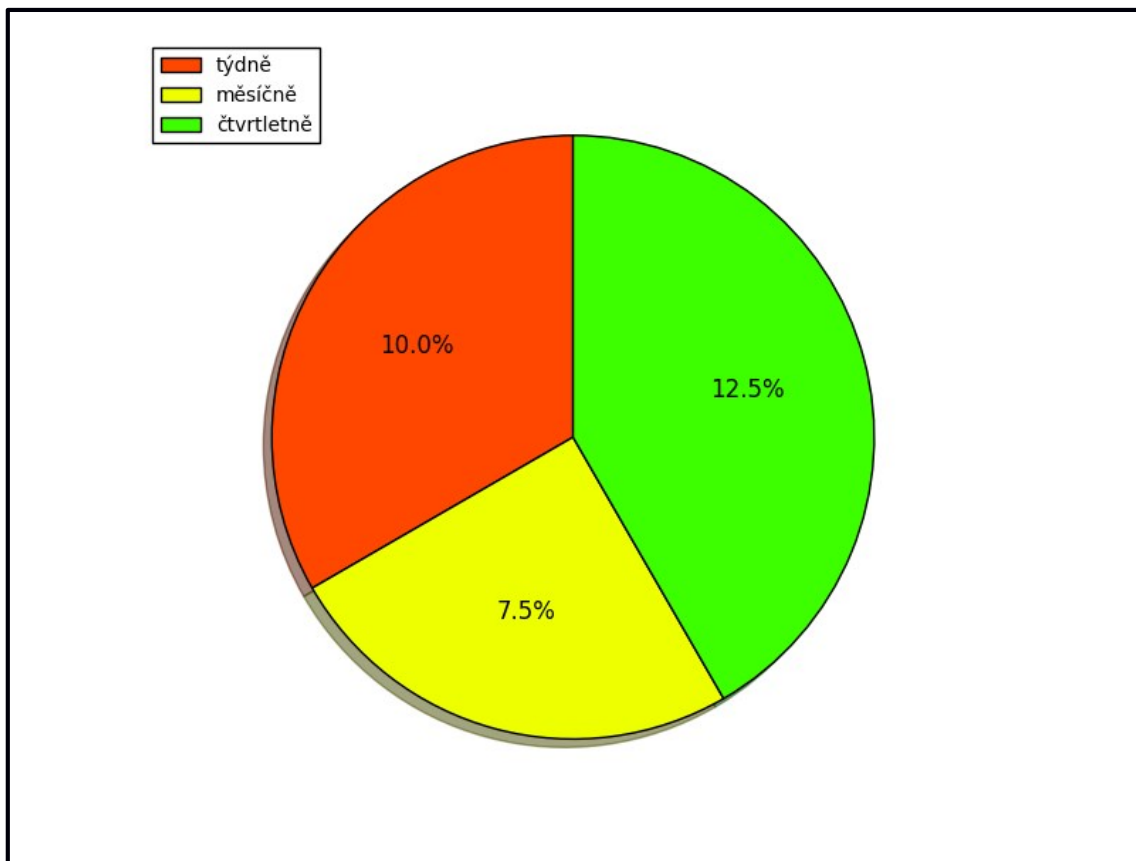
***DVO5: Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval (a) v minulém roce?***



*Graf č. 5 - vzdělávací aktivity za poslední rok (vlastní zdroj)*

K této otázce se v dotazníku vyjádřilo pouze 39 respondentů. 52,5% tedy 21 osob uvedlo, že absolvovalo 1- 3 vzdělávací akce za poslední kalendářní rok. Z celkového počtu odpovědí 7 osob mělo za poslední rok více jak čtyři vzdělávací akce a 11 respondentů neabsolvovalo žádný vzdělávací kurz nebo jinou aktivitu.

***DVO6: Absolvujete některý z kurzů v pravidelných intervalech? Pokud ano, jak často?***

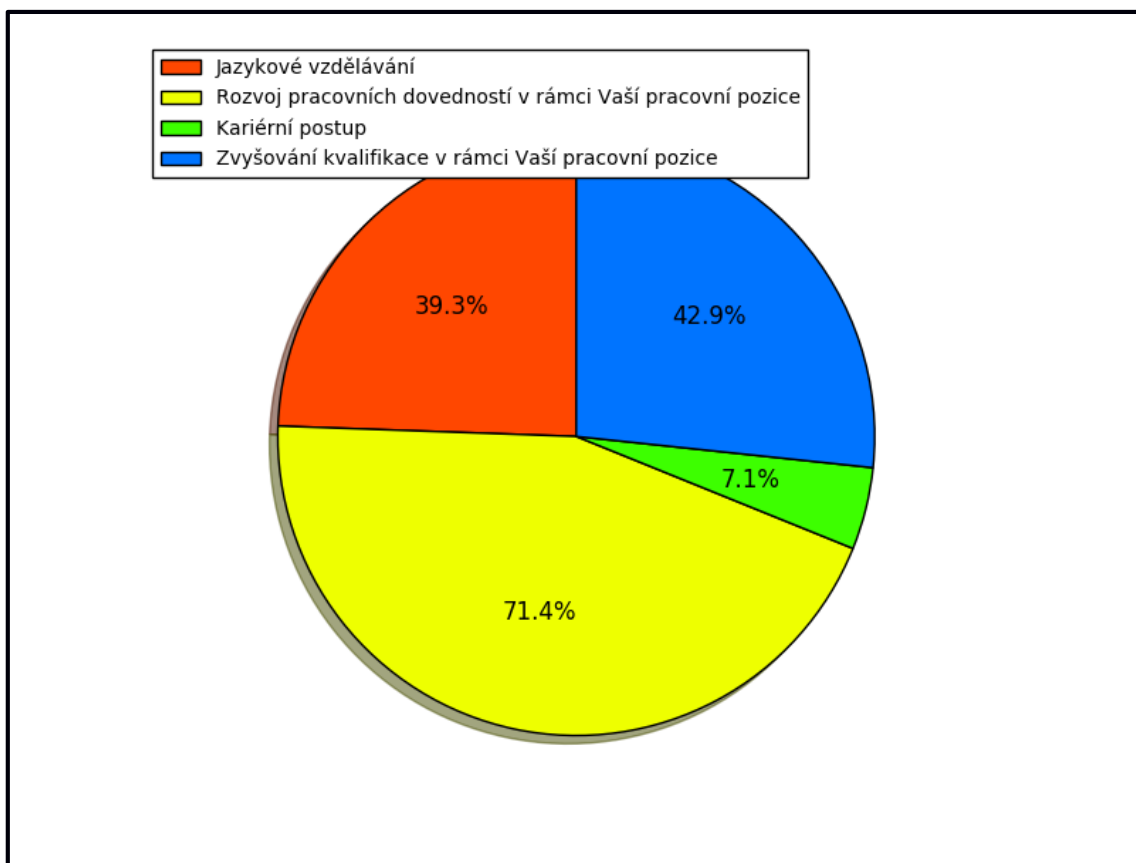


*Graf č. 6 - frekvence vzdělávání (vlastní zdroj)*

K následující výzkumné otázce se vyjádřilo ještě méně účastníků než v DVO předchozí, pouze 12 z celkového počtu 40 účastníků. 5 respondentů se účastní vzdělávacích kurzů ve čtvrtletních intervalech, 3 osoby navštěvují vzdělávací akce jednou měsíčně a 4 každý týden. Vyplývá z toho, že zbylých 28 respondentů neabsolvuje žádné pravidelné vzdělávací akce, kurzy ani školení.

***DVO7: Týká se některý z navštěvovaných kurzů těchto oblastí?***

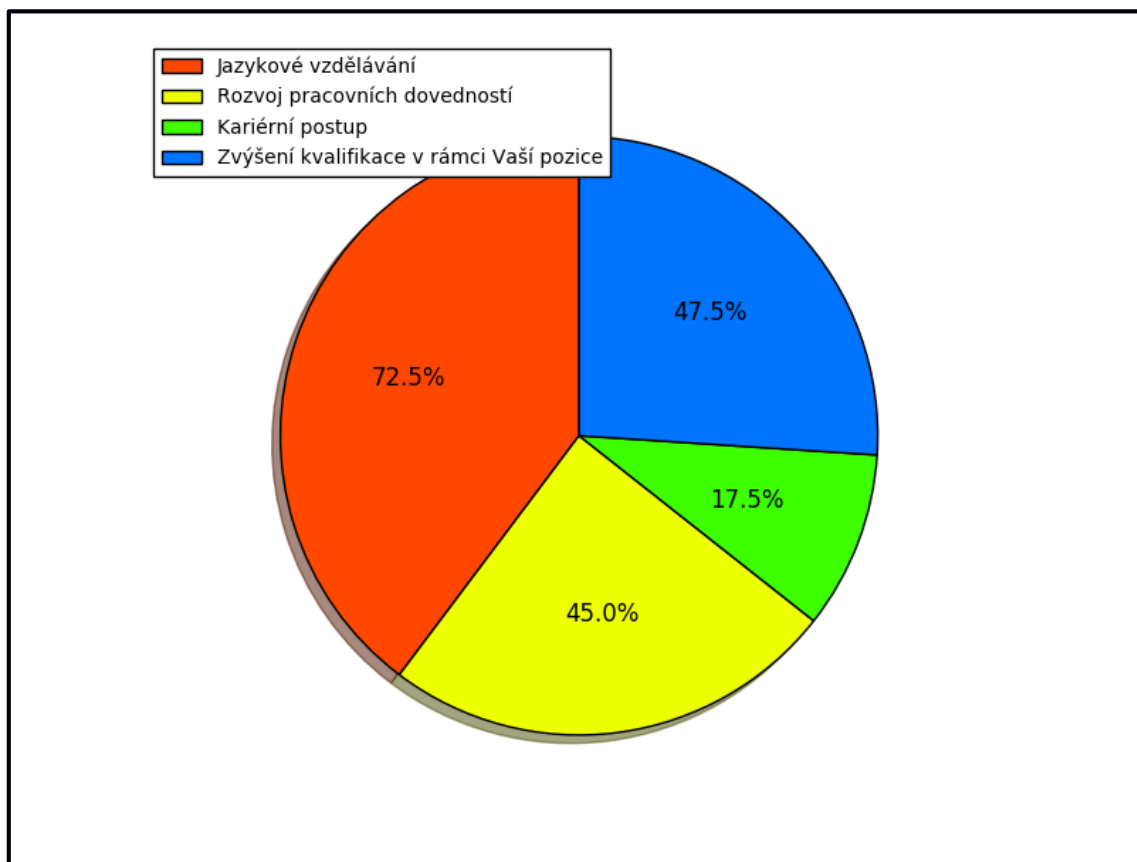




Graf č. 7 - oblast vzdělávání (vlastní zdroj)

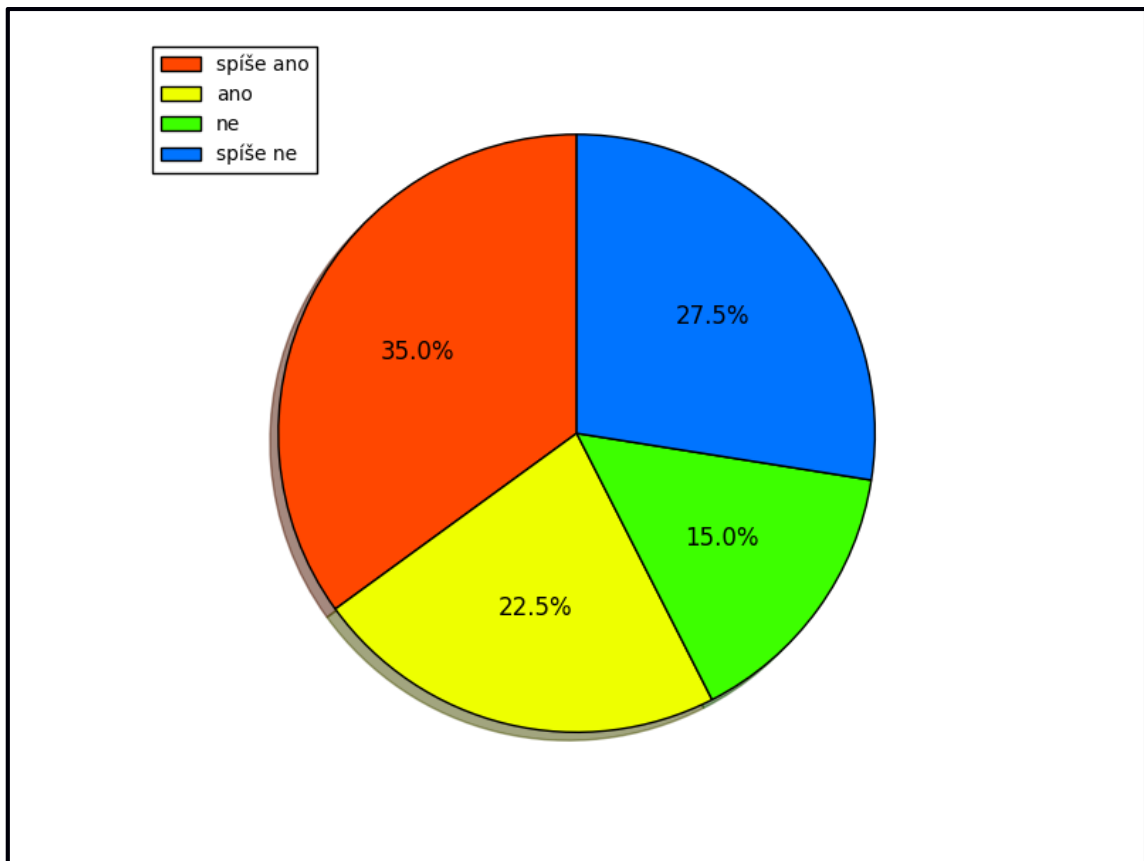
U otázky č. 7 se nám vrátilo z dotazníkového šetření 28 odpovědí. Respondenti mohli vybírat více možností z nabízených odpovědí. Většina z těch, kteří na tuto otázku odpověděli, zaznačili více než jednu možnost. 20krát uvedli respondenti, že se vzdělávají v rámci rozvoje svých pracovních dovedností. 12krát se vzdělávání týká zvyšování jejich kvalifikace, 11krát jazykové vzdělávání a pouze 2 se vzdělávají v rámci kariérního postupu.

*DVO8: V jaké oblasti byste rád zvýšil (a) svoji kvalifikaci v souvislosti s výkonem Vašeho povolání?*



*Graf č. 8 - požadavky na vzdělávání ze strany zaměstnanců (vlastní zdroj)*

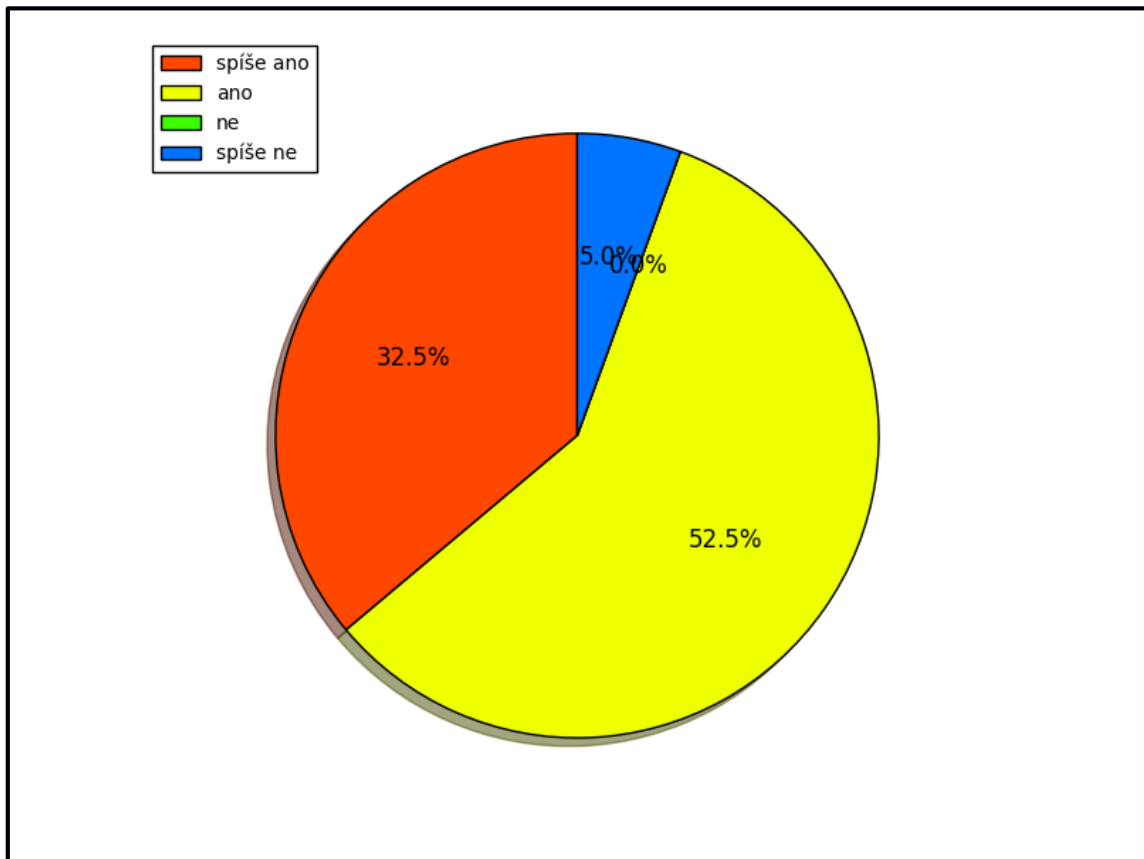
Na dotaz jaká oblast vzdělávání by byla pro zaměstnance zajímavá a nejvíce žádaná, odpovědělo všech 40 respondentů. Opět si mohli vybrat více než jednu odpověď. Největší zájem je o jazykové vzdělávání, které bylo zvoleno celkem 29krát. Zvýšení kvalifikace v rámci pracovní profese a pracovního zařazení si respondenti zvolili 19krát. Zájem o rozvoj pracovních dovedností projeví celkem 18krát, 7krát zvolili možnost kvalifikaci v rámci kariérního postupu.

*DVO9: Domníváte se, že vzdělávání ve Vaší firmě je dostatečné?*

*Graf č. 9 - míra spokojenosti se současným stavem vzdělávání (vlastní zdroj)*

Se současným stavem vzdělávání je spíše spokojeno 35% respondentů, což je celkem 14 osob, spokojeno je 9 osob. K variantě spíše nespokojen se přiklání 27,5% tedy 11 osob a nespokojeno se současným stavem vzdělávání je 15% tedy 6 osob.

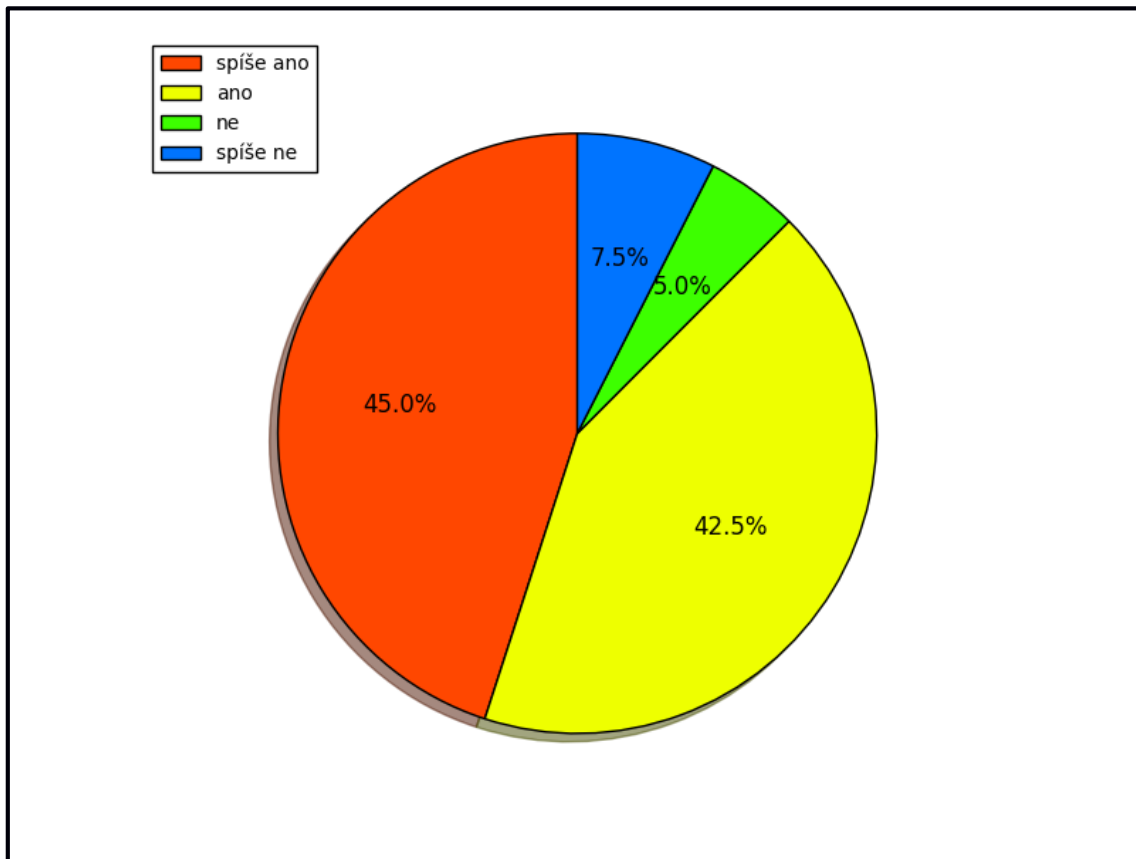
*DVO10: Jsou pro Vás školení a vzdělávání v rámci Vašeho zaměstnání přínosná pro výkon povolání?*



*Graf č. 10 – přínos vzdělávání (vlastní zdroj)*

Školení a vzdělávání v rámci pracovní profese shledalo 52,5% tedy 21 respondentů jako jednoznačně přínosná. 17 respondentů si myslí, že spíše ano a o pouze 2 z dotázaných nevidí v současném vzdělávacím programu žádný přínos.

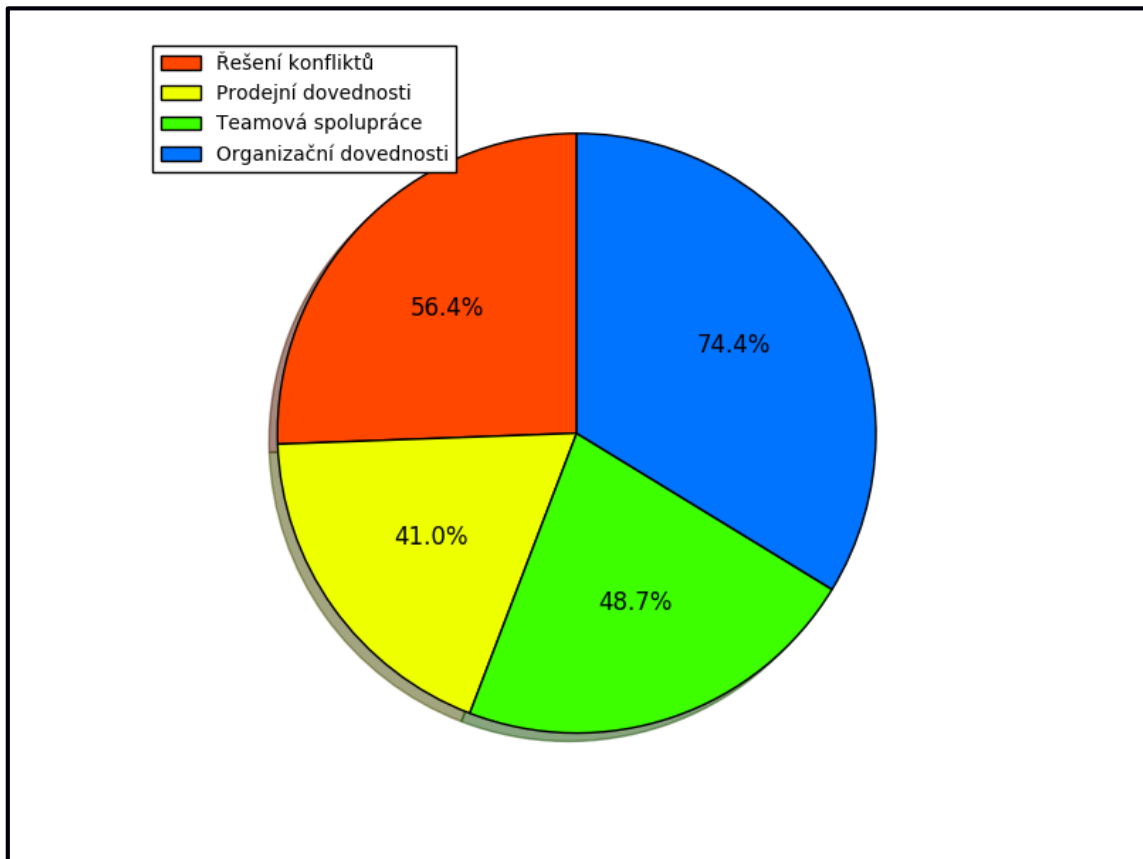
*DVO11: Využili byste firemního vzdělávání, které by nebylo přímo nutné pro výkon Vašeho zaměstnání? (např. jazykový kurz, který Vaše pozice nevyžaduje apod.)*



*Graf č. 11 - míra zájmu o další vzdělávání (vlastní zdroj)*

Na otázku zda by zaměstnanci využili poskytovaného vzdělávání a kurzů přestože by daný kurz přímo nesouvisel s výkonem jejich povolání, odpověděla většina spíše ano – 18 osob a ano – 17 osob. K variantě ne a spíše ne se dohromady přiklonilo pouze 5 respondentů.

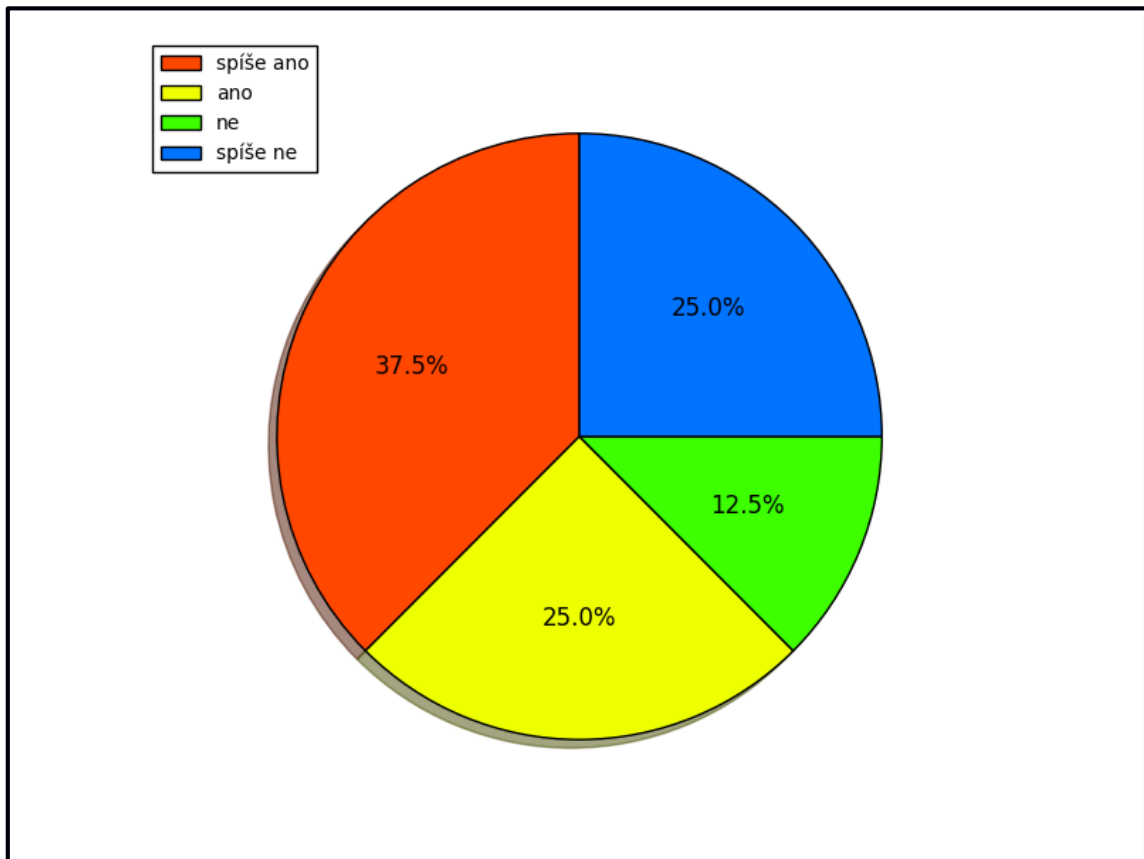
*DVO12: Jakou dovednost byste v rámci své pracovní pozice vzděláváním rádi rozvinuli?*



*Graf č. 12 - požadavky na rozvoj dovedností ze strany zaměstnanců (vlastní zdroj)*

U otázky číslo 12 se vyjádřilo pouze 39 respondentů. Přestože mohli opět vybírat několik variant odpovědí. 29 z dotázaných by si rádi upevnili svoje organizační dovednosti, 22krát projevili zájem o rozvoj dovedností při řešení konfliktů, 19krát při teamové spolupráci a 16krát byl zájem o zlepšení prodejních dovedností.

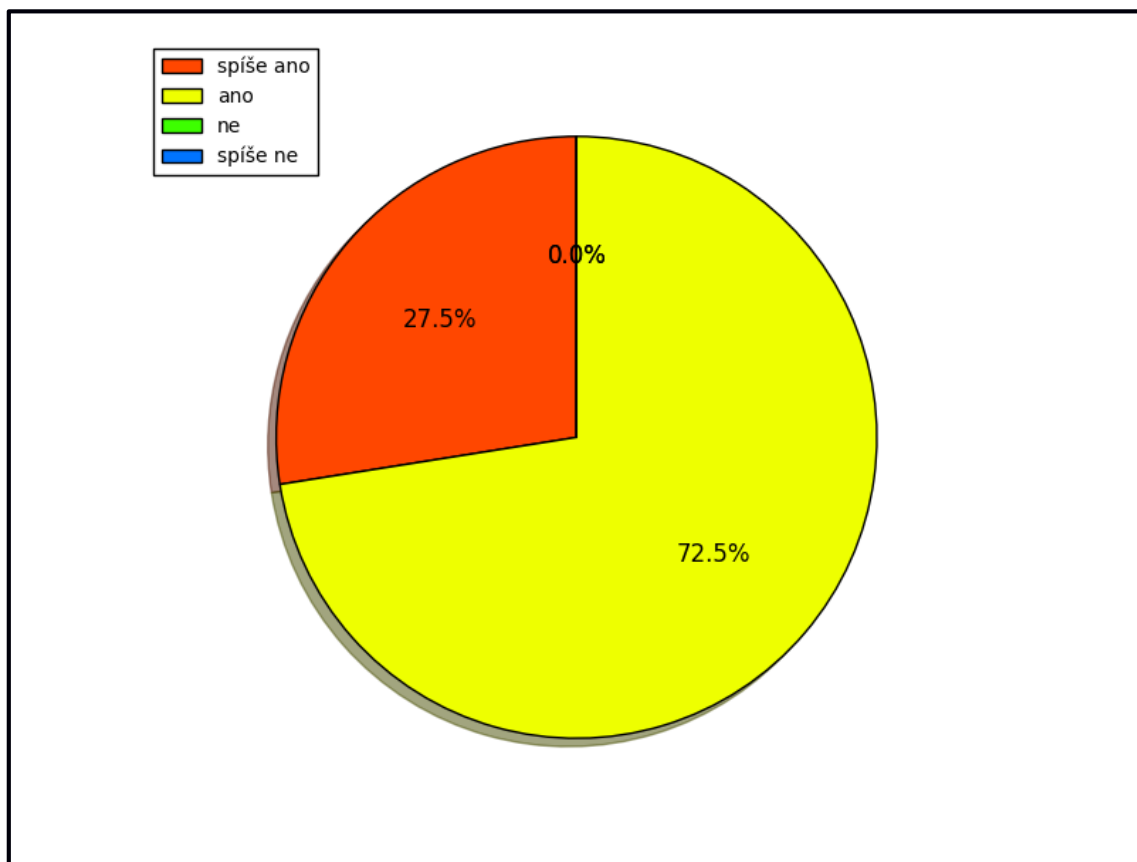
*DVO13: Domníváte se, že je Vám umožněno vzdělávání zaměstnavatelem v dostatečné míře?(týkající se obsahu vzdělávání, času, který Vám je vyhrazen na vzdělávání apod.)*



*Graf č. 13 - možnost vzdělávání z pohledu zaměstnanců (vlastní zdroj)*

K dotazu zda zaměstnavatel umožňuje svým podřízeným vzdělávání tím, že jim vyčlení dostatek času a prostoru se sice většina vyjádřila ano nebo spíše ano, přesto 37,5% dotázaných má pocit, že by podpora ze strany zaměstnavatele mohla být větší. Z celkového počtu respondentů 40 se 5 vyjádřilo jasným ne a 10 spíše ne.

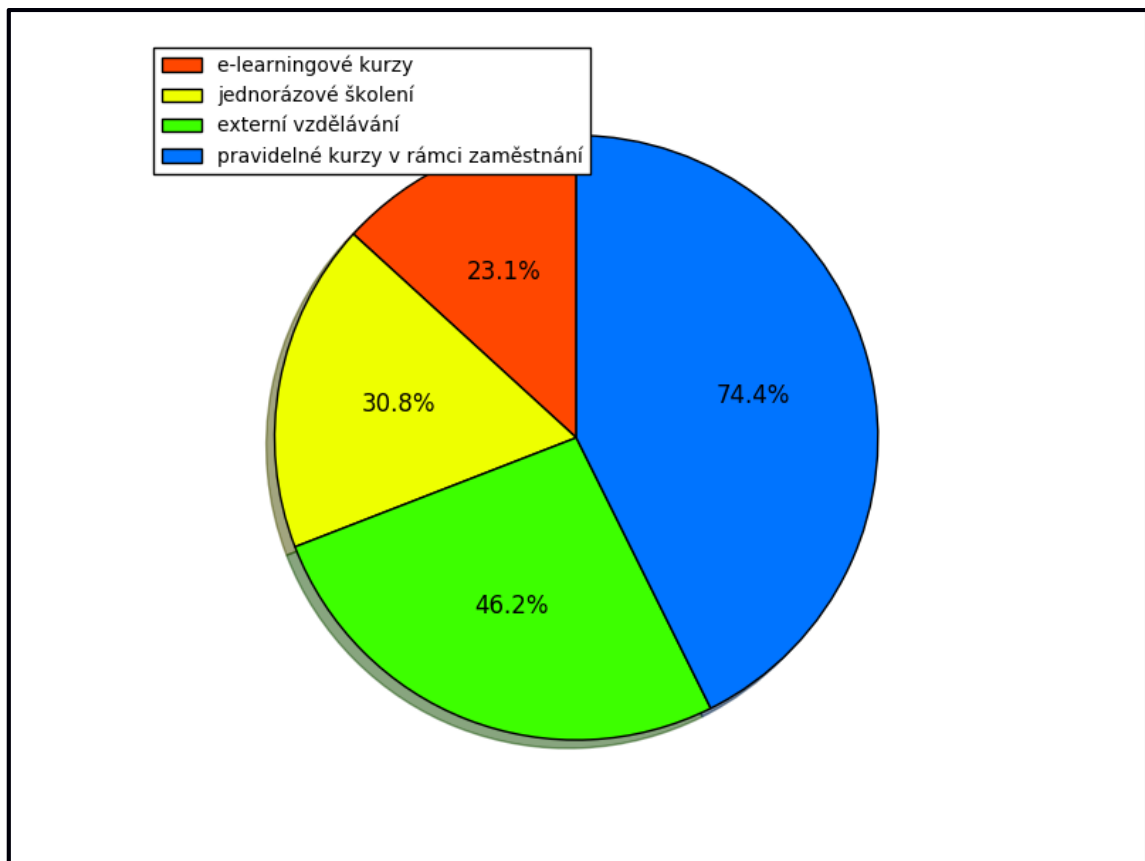
*DVO14: Máte zájem o pravidelné vzdělávání poskytované zaměstnavatelem v rámci své pracovní profese?*



*Graf č. 14 - celkový zájem o vzdělávání ze strany zaměstnanců (vlastní zdroj)*

Všichni z dotázaných na otázku, zda mají zájem o firemní vzdělávání, odpověděla ano. 27,5% tj. 11 osob z celkového počtu se přiklonilo k variantě spíše ano, ale nikdo z dotázaných se nevyjádřil nesouhlasně.



**DVO15: O jakou formu vzdělávání byste měli zájem?**

*Graf č. 15 - forma vzdělávání (vlastní zdroj)*

U otázky číslo 15 mohli respondenti vybrat několik možností forem vzdělávání. Největší zájem ze strany zaměstnanců je o pravidelné kurzy v rámci pracovní doby, o které projevilo zájem přes 70% odpovídajících, tj. 29 osob. O externí vzdělávání mělo zájem 18 osob. Jednorázová školení by uvítalo 12 osob a e-learningové kurzy pouze 9 z dotázaných.

## 6 INTEPRETACE A DISKUSE

Z výsledků získaných dotazníkovým šetřením, nám vyplývá hned několik věcí. Většina zaměstnanců spadá do věkové kategorie do čtyřiceti let, více než 50% dotázaných pracuje ve firmě déle než tři roky a celkově fluktuace ve firmě na technických a manažerských pozicích není moc velká. Přesto dochází na těchto pozicích k obměnám pracovníků. Otázkou zůstává z jakého důvodu. Zda zaměstnanci přechází na jiné pozice ve firmě anebo odchází z důvodu nějaké nespokojenosti.

Prokopenko ve své knize mimo jiné zmiňuje, že chceme-li zaměstnance motivovat a udržet, musí firma modernizovat, plně využívat jejich zkušeností a podporovat jejich iniciativu a chuť se vzdělávat.

Podle slov personalisty se vzdělávání ve firmě řídí plánem zpracovaným na daný rok. Zaměstnanci absolvují školení zvyšující odborné dovednosti navázané k výkonu jejich povolání, trénink hard skills a soft skills a jazykové kurzy, na které pravidelně využívají dotačních fondů EU. Důsledně propracovaný plán vzdělávání však ve společnosti chybí.

Z výsledků dotazníku můžeme vidět, že všichni dotázaní mají zájem o vzdělávání v rámci svého zaměstnání. Poptávka se zdá být vyšší, než je nabídka zaměstnavatele.

Shrňme-li si data získaná z dotazníkového šetření, zjistíme, že k současnému stavu vzdělávání se, se vyjádřilo ze 40 respondentů pouze 21 kladně. Zbývajícím 19 respondentům se současný stav vzdělávání zdá nedostačující (VDO9).

Přestože 25 respondentů souhlasí s tím, že zaměstnavatel vyčleňuje dostatek času a prostoru na vzdělávání zaměstnanců, zbylých 15 je opačného názoru.

Evidentně ve firmě chybí propracovaný plán vzdělávání a vzdělávací akce postrádají kontinuitu. Veteška ve své knize zmiňuje průzkum prováděný v letech 2005 a 2009, zaměřený na vývoj situace na trhu práce, resp. aktuální požadavky zaměstnavatelů na získávání a rozvoj kompetencí u svých zaměstnanců. Průzkum byl zaměřen nejenom na klíčové kompetence, ale na celkový rozvoj zaměstnanců v kontextu firemní strategie a dalšího rozvoje organizace. Z jeho průzkumu vyplývá, že zaměstnavatelé vyžadují od svých zaměstnanců znalostní a dovednostní schopnosti, které společně vytvářejí žádoucí charakter klíčových kompetencí pro výkon povolání. Hlavními požadavky se ukázalo být především dosažené vzdělání (86%), získaná praxe (82%), znalost cizího jazyka (67%) a manažerské schopnosti (45%).

Pokud bychom se opírali o tato zjištěná data a srovnaly je s daty, které vyplynuly z našeho dotazníkového šetření, zjistíme, že 95% našich respondentů splňuje požadavek zaměstnavatele na dosažené vzdělání. Získaná praxe nebyla v našem dotazníku nijak zohledněna, ale vezme-li v potaz délku pracovního poměru účastníků, můžeme z toho vyvodit, že 42,5% dotázaných pracuje ve firmě déle než pět let a 12,5% v rozmezí 3-5 let, tudíž praxi na požadovanou pracovní pozici si již získali přímo z výkonu vlastní profese. Cizí jazyk by si rádo upevnilo a uvítalo v tomto směru vzdělávací aktivitu 72,5% (VDO8) a manažerské dovednosti 74,4% (VDO12).

Veteška ve svém prováděném průzkumu také zmínil, že byl, zaznamenám pokles schopnosti týmové spolupráce. V roce 2005 to bylo 53% a v roce 2009 32%. V našem dotazníkovém šetření by si rádo tuto dovednost zvýšilo 48,7% respondentů (VDO12).

Také ochota vzdělávat se zaznamenala jisté změny. V roce 2005 ji označilo jako nezbytnou 47% respondentů zatímco v roce 2009 už jen 28%. V našem dotazníku se vyjádřilo 100% respondentů kladně k otázce zájmu o vzdělávání v rámci své pracovní profese (VDO14).

Velkou roli v rámci firemního vzdělávání hraje podpora ze strany zaměstnavatele. Pokud chce, aby se jeho zaměstnanci zlepšovali, vzdělávali a byli motivováni, musí jim pro to vytvořit příznivé podmínky. Při vzdělávání v rámci pracovní doby se jedná zejména o vyčlenění času a prostoru, který má zaměstnanec k dispozici. Tento čas musí být využit efektivně a užitečně, aby měl přínos pro obě dvě strany, jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Jak již bylo výše zmíněno, z našeho dotazníkového šetření nám vyplývá, že 25 respondentů z celkového počtu 40 je názoru, že jim zaměstnavatel umožňuje vzdělání v dostatečné míře. 15 respondentů není s podmínkami, které zaměstnavatel nabízí spokojeno (VDO13).

S ohledem na informace o současném vzdělávání ve firmě poskytnuté personalistkou firmy víme, že pravidelných školení a rekvalifikací se účastní pouze zaměstnanci na dělnických profesích. Zaměstnanci na manažerských pozicích, THP a obchodníci se k dotazu pravidelnosti vzdělávání ve firmě vyjádřili následovně. Ze čtyřiceti dotázaných se vyjádřilo pouze 12 oslovených. Z toho 33,3% tj. 4 osoby navštěvují vzdělávací kurzy týdně, 3 zaměstnanci měsíčně a 5 z respondentů absolvují vzdělávací aktivity pouze jednou ročně. Vyplývá nám z toho, že zbytek oslovených, což je 28 respondentů neabsolvuje v pravidelných intervalech žádné vzdělávací aktivity. Z toho se nabízí otázka, zda je ze strany zaměstnavatele opravdu poskytována dostatečná podpora v rámci

vzdělávání, co se týká vyčlenění času a prostoru ke vzdělávání samotnému. Dalo by se říct, že tímto zjištěním je narušována rovnováha mezi požadavky na vzdělání ze strany zaměstnavatele a možností se vzdělávat na straně zaměstnanců.

Formy vzdělávání, které by mohl zaměstnavatel využít v rámci firemního vzdělávání, jsou například školení a tréninky, zaměřené na předávání teoretických znalostí a získávání praktických dovedností. Další formou by mohlo být koučování nebo konzultace, které naučí lidi přemýšlet, hledat nová řešení a jednat samostatně. Takové metody by naplnily požadavky zaměstnanců na zlepšení dovedností při řešení konfliktů, o kterou mělo zájem 22 z dotázaných respondentů, zlepšení týmové spolupráce 19 respondentů anebo upevnění organizačních dovedností spojených s výkonem povolání, kdy o tuto možnost vzdělávání mělo zájem 29 z dotázaných (VDO12).

U poslední výzkumné otázky o jakou formu vzdělávání mají zaměstnanci zájem, si mohli respondenti opět zvolit z několika odpovědí. Z výzkumu nám vyplývá i skutečnost, že většina dotázaných tj. 29 respondentů má zájem o pravidelné prezenční kurzy v rámci pracovní doby. 18krát se objevila i možnost externího vzdělávání, 12krát forma jednorázového školení a pouze 9krát forma e-learningového vzdělávání.

Fakt, že je ve firmě zájem o tradiční formu vzdělávání za přímé účasti zaměstnanců, nahrává zaměstnavateli v tom, že může mít při plánování a organizování vzdělávání přímou kontrolu a zpětnou vazbu na vzdělávací proces.

Hlavní výzkumná otázka byla tedy: *Jsou uspokojeny vzdělávací potřeby zaměstnanců?* Jak už bylo výše zmíněno, požadavky zaměstnanců převyšují nabídku zaměstnavatele a možnost vzdělávání se. Přestože je ve firmě zpracovaný roční plán vzdělávání, není dodržován, nebo lépe dodržuje a zaměřuje se pouze na dělnické profese, které musí v rámci výkonu svého povolání absolvovat povinné BOZP a PO. Dále musí absolvovat povinná externí školení dle požadavků na jejich profesi – svářeči, pracovníci elektro, lakýrníci apod.

Nicméně manažerské profese, THP a obchodní zástupci firmy žádné povinné školení neabsolvují. Jedná se vůli zaměstnavatele, aby nastavil systém vzdělávání, vypracoval systematický plán a dodržoval jej. Což by také vedlo k větší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Odráželo by se to na jejich práci, mohli by přenášet teoretické poznatky do praxe, zvyšovat tak dobré jméno firmy a v nemalé míře uspokojit tak své vlastní potřeby, jak uznání z dobře odvedené práce či vyřešení konfliktu, tak

z finančního hlediska a systému odměňování, který je vázán na výkon zejména u obchodních zástupců firmy.

Prokopenko ve své knize hezky popisuje situaci o vzdělávání manažerů v našich současných podmínkách, kdy opravdu platí, že se po skončení studia manažeři učili a budou učit hlavně praxí, proto je pro manažery podnětné a inspirující být v kontaktu s jinými manažery, sdělovat si svoje poznatky z jiných oborů nebo kultur. Stále více se uznává, že soustavné vzdělávání zvyšuje kvalitu podnikového vedení a podnik tak získává důležitou konkurenční výhodu.

Není univerzální model vzdělávání použitelný pro všechny, ale je spousta metod, které mohou být vhodně využity pro dané prostředí. Obsahově lze vycházet z výsledků dotazníkového šetření a zaměřit se na vzdělávání, které by zaměstnanci rádi absolvovali. Tím by samozřejmě získal zaměstnavatel výhodu ve svých zaměstnancích v podobě zkušených, školených a vzdělávajících se lidí, kteří by uměli lépe nahlížet na svoji práci, dokázali by lépe aplikovat svoje znalosti v pracovním prostředí a zvyšovali by si kompetence jak technické tak v mezilidských vztazích. Na druhé straně by tím získali zaměstnanci v podobě uspokojení svých vzdělávacích potřeb, získali by větší jistotu v jednání a rozhodování a v nemalé míře by vzrostla jejich motivace k práci, tím že by cítili podporu a zájem zaměstnavatele.

## ZÁVĚR

Několikrát bylo v této bakalářské práci zmíněno to, co většina autorů zabývajících se vzděláváním dospělých a zejména firemním vzděláváním, tolik zdůrazňuje. Je to zejména důraz kladený na uspokojování potřeb zaměstnanců v oblasti rozvíjení se, vzdělávání, učení se samostatnosti, komunikativnosti a způsobilosti vykonávat svoji pracovní pozici. Uspokojení takových potřeb se odráží také v sociálním a kulturním životě lidí i mimo pracovní prostředí. „Spokojený“ zaměstnanec je schopen lépe posuzovat, jednat, integrovat se a spolupracovat s jiným stupněm řízení ve firmě. Dokáže lépe zvládat pracovní úkoly a stres, který je na něj v souvislosti s těmito úkoly vyvíjen. „Spokojenost“ se odráží na jeho pracovních výsledcích, vztazích v pracovním kolektivu a má celkově vliv na vztahy a fungování ve firmě. Velkým kreditem firmy je mít spokojené a motivované zaměstnance, kteří budou svoji práci odvádět, jak nejlépe dovedou. Proto je nezbytné je motivovat nejenom finančně formou benefitů a motivačních programů, ale umožnit jim vzdělávat se a rozvíjet svoje vědomosti, které oni potom na oplátku vloží do zpět do firmy.

Stejně doporučení bychom mohli předložit i firmě Kredit, která na mě působí, že má zájem své zaměstnance vzdělávat a umožnit jim dále se rozvíjet, ale chybí jim propracovaný plán. Informace získané díky našemu dotazníkovému šetření mohou rozšířit o svůj vlastní průzkum v řadách zaměstnanců, tyto informace mohou dále použít pro vytvoření projektu vzdělávací akce. Mohou si nastavit propracovanější plán nastavený dle potřeb zaměstnanců, kteří se mohou spolupodílet na tvorbě tohoto plánu tak, aby co nejlépe splnil jejich požadavky.

Jelikož ani z jedné strany není vnímán nedostatek ochoty v otázkách vzdělávání, jedná se pouze o to uchopit vše ze správného konce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
- [5] CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.
- [6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil, 2012. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-42-4.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [9] MEISENHEIMER, Claire Gavin. *Improving quality: a guide to effective programs*. 2nd ed. Gaithersburg, Md.: Aspen Publication, 1997. ISBN 0834209101.
- [10] PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání 2002*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2003. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 80-86284-29-8.
- [11] PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
- [23] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- [34] PAŠKA, Pavel. *Základy pedagogiky dospělých*. Bratislava: Obzor, 1976. Encyklopédia osvetového pracovníka.

- [45] PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR, *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6
- [56] PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky*. Bratislava: Gerlach print, 2005. ISBN 80-8914-205-2.
- [67] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. Beck pro praxi. ISBN 8071798843.
- [78] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024717708.
- [89] VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024736518.

#### INTERNETOVÉ ZDROJE:

- o *Learn 2 Grow: Vzdělávací portál* [online]. ©2015 [cit. 5. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.learn2grow.cz/blog/clanky/3-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-pro-rok-2015/>
- o *Parlamentní listy: Tiskové zprávy* [online]. ©2014 [cit. 19. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Zajem-o-vzdelavani-pracovniku-roste-Zamestnavatele-do-nej-investuji-miliardy-rocne-320070>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BCS	Balanced scorecard.
BOZP	Školení bezpečnosti práce.
CBA	Competency based approach.
DACUM	Developing and Curriculum.
DVO	Dílčí výzkumné otázky.
ESF	European Social Fund.
EU	European Union.
HVC	Hlavní výzkumný cíl.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – cyklus vzdělávání v organizaci .....	18
Obrázek 2 - Kirkpatrickův model evaluace .....	31

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1 – pohlaví respondentů (vlastní zdroj) .....	35
Graf č. 2 - dosažené vzdělání (vlastní zdroj) .....	36
Graf č. 3 – věková kategorie respondentů (vlastní zdroj).....	37
Graf č. 4 - délka zaměstnaneckého poměru (vlastní zdroj) .....	38
Graf č. 5 - vzdělávací aktivity za poslední rok (vlastní zdroj).....	39
Graf č. 6 - frekvence vzdělávání (vlastní zdroj) .....	40
Graf č. 7 - oblast vzdělávání (vlastní zdroj).....	41
Graf č. 8 - požadavky na vzdělávání ze strany zaměstnanců (vlastní zdroj) .....	42
Graf č. 9 - míra spokojenosti se současným stavem vzdělávání (vlastní zdroj) ...	43
Graf č. 10 – přínos vzdělávání (vlastní zdroj) .....	44
Graf č. 11 - míra zájmu o další vzdělávání (vlastní zdroj) .....	45
Graf č. 12 - požadavky na rozvoj dovedností ze strany zaměstnanců (vlastní zdroj) .....	46
Graf č. 13 - možnost vzdělávání z pohledu zaměstnanců (vlastní zdroj) .....	47
Graf č. 14 - celkový zájem o vzdělávání ze strany zaměstnanců (vlastní zdroj) ..	48
Graf č. 15 - forma vzdělávání (vlastní zdroj).....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 dotazník

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

### **2. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?**

- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

### **3. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- 18 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- nad 50 let

### **4. Jak dlouho pracujete ve firmě?**

- do 1 roku
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- více než 5 let

### **5. Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval (a) v minulém roce?**

- 1 - 3
- 4 a více
- žádný vzdělávací kurz ani seminář jste v za poslední rok neabsolvoval(a)

### **6. Absolvujete některý z kurzů v pravidelných intervalech? Pokud ano, jak často?**

- týdně
- měsíčně
- čtvrtletně

**7. Týká se některý z navštěvovaných kurzů těchto oblastí?**

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Jazykové vzdělávání
- Rozvoj pracovních dovedností v rámci Vaší pracovní pozice
- Kariérní postup
- Zvyšování kvalifikace v rámci Vaší pracovní pozice
- Jiné:

**8. V jaké oblasti byste rád zvýšil (a) svoji kvalifikaci v souvislosti s výkonem Vašeho povolání?**

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Jazykové vzdělávání
- Rozvoj pracovních dovedností
- Kariérní postup (přechod na jinou pozici)
- Zvýšení kvalifikace v rámci Vaší pozice

**9. Domníváte se, že vzdělávání ve Vaší firmě je dostatečné?**

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

**10. Jsou pro Vás školení a vzdělávání v rámci Vašeho zaměstnání přínosná pro výkon povolání?**

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

**11. Využili byste firemního vzdělávání, které by nebylo přímo nutné pro výkon Vašeho zaměstnání? (např. jazykový kurz, který Vaše pozice nevyžaduje apod.)**

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

**12. Jakou dovednost byste v rámci své pracovní pozice vzděláváním rádi rozvinuli?**

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Řešení konfliktů (jednání se zákazníky, obchodními partnery apod.)
- Prodejní dovednosti (komunikační, vyjednávací apod.)
- Teamová spolupráce
- Organizační dovednosti (schopnost plánování, delegování úkolů, řízení lidí apod.)

**13. Domníváte se, že je Vám umožněno vzdělávání zaměstnavatelem v dostatečné míře? (týkající se obsahu vzdělávání, času, který Vám je vyhrazen na vzdělávání apod.)**

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

**14. Máte zájem o pravidelné vzdělávání poskytované zaměstnavatelem v rámci své pracovní profese?**

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

**15. O jakou formu vzdělávání byste měli zájem?**

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- e-learningové kurzy
- jednorázové školení
- externí vzdělávání
- pravidelné kurzy v rámci zaměstnání