

# **Analýza zájmů a potřeb zaměstnanců Call centra v oblasti vzdělávání**

Šárka Kloudová

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2009/2010

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Šárka KLOUDOVÁ**  
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Analýza zájmů a potřeb zaměstnanců Call centra  
v oblasti vzdělávání**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**  
**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti vzdělávání, komunikace a systému rozvoje lidských zdrojů.**  
**Příprava metodiky výzkumné části.**  
**Realizace kvantitativního výzkumu metodou dotazníkového šetření.**  
**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**  
**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-614-5.**

**GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.**

**KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.**

**MUŽÍK, J. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.**

**PALÁN, Z. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Pavel Opatrný**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2010**

Ve Zlíně dne 10. února 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.  
*děkan*



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.  
*ředitelka 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 ..... 30.3.2010 .....

.....  
*Pavel Klouček*

*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 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 vzdělávacímu 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). *Odpirá-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 užit 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 jím 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 zabývá systémem vzdělávání zaměstnanců Call centra České pojišťovny, a.s. V teoretické části je uváděna charakteristika základních pojmů z oblasti vzdělávání, zvláštní pozornost je pak věnována významu celoživotního vzdělávání, konkrétně s přihlédnutím ke specifickým vzdělávání zaměstnanců. V praktické části práce je popsána konkrétní organizace a provedena analýza stávajícího systému vzdělávání. Jsou zde obsaženy výsledky výzkumného šetření zájmů a potřeb zaměstnanců Call centra v oblasti vzdělávání.

Klíčová slova:

System podnikového vzdělávání, rozvoj, realizace vzdělávací akce, zpětná vazba, vzdělávací metody, hodnocení systému podnikového vzdělávání.

## **ABSTRACT**

The Bachelor thesis deals with the education system of the call centre employees in Česká pojišťovna, a.s. The theoretical part defines the basic terms relating to education with special attention paid to the meaning of lifelong learning and with regard to the specifics of employees' education. In the practical part a particular organization is described and the current education system is analyzed in detail. The results of the survey of the call centre employees' interests and needs concerning education are contained herein.

Keywords:

Company education system, development, implementation of educational course, feedback, educational methods, evaluation of the company education system.

## PODĚKOVÁNÍ:

Děkuji vedoucímu práce panu PhDr. Pavlu Opatrnému za odborné vedení a cenné podněty, které mi poskytl při přípravě této práce.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....	13
<b>2 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1 VZDĚLÁVACÍ POLITIKA EVROPSKÉ UNIE .....	16
2.2 SLOŽKY CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
2.3 VÝZNAM CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
2.4 PODPORA CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	18
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO CELOŽIVOTNÍ PROCES</b> .....	<b>19</b>
3.1 VZNIK A VÝVOJ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	20
3.2 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	21
3.3 ÚČASTNÍCI VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....	22
3.3.1 Čím se vyznačuje dospělý účastník.....	22
3.4 POSTOJE KE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	23
3.5 DŮVODY, PROČ SE DOSPĚLÍ DÁLE VZDĚLÁVAJÍ.....	24
3.6 PROBLÉMY S ÚČASTÍ NA STUDIU.....	24
3.7 MOTIVACE DOSPĚLÝCH K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
3.7.1 Motivační bariéry .....	27
3.8 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	28
<b>4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>31</b>
4.1 LIDSKÝ KAPITÁL A JEHO ZÁKLADNÍ PRVKY .....	31
4.2 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
4.3 POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	33
4.4 METODY VYUŽÍVANÉ NA PRACOVIŠTI I MIMO NĚJ .....	34
4.5 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>38</b>
5.1 SUBJEKTY VZDĚLÁVÁNÍ V ČP A JEJICH KOMPETENCE.....	38
5.2 VZDĚLÁVACÍ AKCE A VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY.....	39
5.3 AKTUÁLNÍ SITUACE NA POBOČCE CALL CENTRA ČP.....	40
5.4 GENEZE PRACOVNÍKA CALL CENTRA.....	40
5.4.1 Realizace školení a obsah kurzů.....	41
<b>6 REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>43</b>



6.1	CÍL VÝZKUMU .....	43
6.2	HYPOTÉZY VÝZKUMU .....	43
6.3	VÝZKUMNÁ METODA.....	44
6.4	VÝZKUMNÝ VZOREK .....	44
6.5	REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	44
<b>7</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>45</b>
7.1	ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA ÚDAJŮ.....	45
7.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ REALIZOVANÉHO VÝZKUMU.....	60
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>69</b>

## ÚVOD

„V moderní vyspělé společnosti, v době neustálého zlepšování technologií a postupů musí pracovníci neustále zvyšovat své vědomosti a znalosti ve svém oboru činnosti.“ (Zlámal, Mendl, 2007, s.82)

Základním znakem podnikání v dnešní době je flexibilita, turbulence a připravenost na změny. Je třeba, aby pracovníci neustále formovali své pracovní schopnosti, což je úkol práce personalistů a specialistů v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Firma málokdy dokáže získat dokonalé odborníky pro své potřeby v plné šíři. Pak je nutné přizpůsobit schopnosti zaměstnanců požadavkům podniku. Formování pracovních schopností zahrnuje oblasti vzdělání, kvalifikace a rozvoje.

Již v úvodu bych chtěla zdůraznit, že základním předpokladem úspěšného fungování jakékoli firmy je zajištění optimální úrovně základních zdrojů, tj. materiálových, finančních a lidských. Nejdůležitější složkou uvedených základních zdrojů jsou bezpochyby zdroje lidské, protože uvádí do pohybu ostatní složky zdrojů. Proto je jejich řízení a systematické zkvalitňování základním úkolem firemního managementu. A právě zkvalitňování lidských zdrojů lze provádět především procesem vzdělávání.

V dnešní době je vzdělávání pojímáno jako proces celoživotní. Každý subjekt k tomuto procesu však přistupuje jinak. Firmy, které si významnost lidských zdrojů pro fungování organizace uvědomují, nezapomínají právě na oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků. Soudobé teorie managementu i jejich praktické uplatňování v aktivitách dobře řízených firem uznávají, že lidé jsou největším bohatstvím firmy a jejich nejdůležitější konkurenční výhodou. O možnostech, způsobech a přínosech vzdělávání bude pojednáno v mé bakalářské práci.

Teoretická část předkládané práce je zaměřena na základní terminologii z oblasti celoživotního vzdělávání dospělých a motivaci, která je s tímto procesem velmi úzce spjata. V rámci motivace se pokusím shrnout, jaké překážky brání dospělým dále se vzdělávat a rozvíjet.

Praktická část práce je zaměřena na zjišťování zájmů a potřeb zaměstnanců v konkrétní firmě. Zde využiji svoji zkušenost z minulosti ze zaměstnání v Call centru. Pomocí dotazníků budu zjišťovat spokojenost zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje, možnosti jejich vzdělávání a potřeby konkrétních zaměstnanců v oblasti rozvoje a vzdělávání.

**Cíle předkládané bakalářské práce lze tedy shrnout do následujících bodů:**

1. Seznámení s problematikou celoživotního vzdělávání, jeho význam, složky a podpora.
2. Představení oblasti vzdělávání dospělých jako celoživotního procesu.
3. Uvedení do problematiky vzdělávání zaměstnanců (oblasti, potřeby, metody a význam).
4. Realizace kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření s cílem zjistit zájmy a potřeby firemních zaměstnanců v oblasti vzdělávání.
5. Analýza a interpretace stanovených hypotéz výzkumu.
6. Závěrečné shrnutí výsledků realizovaného výzkumu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ

Pro lepší porozumění problematice vzdělávání dospělých je nutné vymezit některé základní pojmy spjaté s touto problematikou. V následujících kapitolách bych chtěla charakterizovat celoživotní vzdělávání, pojednat o jeho složkách a především zdůraznit jeho význam a důležitost. Budu používat základní pojmy, jejichž význam se budu snažit popsat, a to s odkazem na literaturu předních českých odborníků.

### 1.1 Základní terminologie

**„Andragogika** - je vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých.“ (Beneš, 2008, s.11)

**Celoživotní učení** (lifelong learning) - je pojem, kterým se většinou označuje „...sebeurčený růst osobnosti v důsledku učení za účelem poznání světa a sebe sama.“ (Beneš, 1997, s.116-117) Toto celoživotní učení je dle citovaného autora integrováno samotnou osobností, není tedy důsledkem jen vzdělávacího systému nebo vzdělávací politiky. Celoživotní učení je tudíž „...součástí způsobu života“ (Beneš, 1997, s.117)

**„Dospělost** - dospělým ve smyslu vzdělávání dospělých je osoba, jejíž hlavní sociální role se dají charakterizovat statusem dospělého, a která zároveň ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému. Institucionalizované učení není hlavní náplní životní činnosti účastníka vzdělávání dospělých. Vzdělávající se dospělý není redukován na žáka nebo studenta, jeho hlavní sociální role jsou ty, které vyplňuje v práci, rodině a společenském životě.“ (Beneš, 1997, s.15)

**Edukace** - je ekvivalentem slov výchova a vyučování, které jsou v odborné literatuře specifikovány jako „...jakékoli situace za účasti lidských subjektů nebo zvířat, při nichž probíhá nějaký edukační proces, tj. dochází k nějakému druhu učení a vyučování. Edukací je tedy např. učení násobilky dětmi, výuka hry na klavír...“ (Průcha, Walterová, 2003, s.63)

**„Učení** - proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností, vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků a tím k poměrně trvalému měnění struktury vlast-

ní osobnosti, jejího vědění, chování a prožívání, jejích znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování.“ (Palán, 1997, s.120)

„**Vzdělávání** - proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace.“ (Palán, 2002, s.11)

„**Vzdělávání dospělých** - je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání.“ (Palán, 2002, s.12)

„**Zvyšování kvalifikace** - je zdokonalováním kvalifikace nad rozsah a obsah práce, kterou pracovník dosud, v souladu s pracovní smlouvou, vykonává. Může být iniciována ambicemi pracovníka nebo zájmem a potřebami zaměstnavatele. Zvýšením kvalifikace se rozumí též její získání nebo rozšíření.“ (Palán, 2002, s.24)

## 2 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Jak již z názvu vyplývá, nejedná se zde o určitý, časově ohraničený cyklus získávání nových informací, nýbrž o proces probíhající v kterékoli fázi života podle přání či potřeby každého jedince. Celoživotní vzdělávání, označované též jako vzdělávání kontinuální, permanentní či učení všeživotní, můžeme tak chápat jako jev, který umožňuje přechod mezi vzděláváním a zaměstnáním s možností rozšiřovat si kvalifikaci v průběhu života, a to i mimo tradiční vzdělávací systém. Poskytuje lidem možnost vzdělávat se v různých etapách svého života, a to v souladu s vlastními zájmy a potřebami. Tento druh vzdělávání je propojen například s oblastí sociální politiky či politiky zaměstnanosti apod.

Palán (2003) vidí v celoživotním učení určitou novou až převratnou myšlenku nebo představu, která provádí koncepční změny v dosavadním pojetí vzdělávání. Dochází k takovému organizačnímu principu, kdy je učení a jeho všechny možnosti chápány jako jeden nedílný a propojený celek. Tento celek dovoluje různé a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním. Celoživotní učení nám umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a to kdykoliv během života. Jedinci je tak nabídnuta příležitost se vzdělávat v různých etapách svého vývoje. Toto vzdělání tak v podstatě průběžně navazuje na vzdělání základní, které je rozšířené o vzdělání odborné v různých sférách. Jedinec tak získává jiné, nové, širší dovednosti, které by měl či mohl využívat v pracovním a aktivním životě.

Stručně řečeno, celoživotní vzdělávání zahrnuje takové činnosti, které souvisejí s učením a které se realizují průběžně. Hnacím motorem je touha či potřeba po zdokonalování vlastních znalostí, hodnot nebo dovedností. Rozvíjí se tak lidský potenciál a vzdělanost společnosti. Celoživotní vzdělávání pomáhá dospělému jedinci získávat nové možné impulsy pro profesní život.

Beneš (1997) upozorňuje, že vzdělávací politika by měla podporovat celoživotní učení podporou celoživotního vzdělávání. To nelze chápat jako nějaký jednotný vzdělávací systém, ale právě jako princip orientace vzdělávací politiky. Problematice vzdělávací politiky EU věnujeme další kapitolu.

Od představ celoživotního učení a vzdělávání pak není daleko ke koncepci učící se společnosti, učící se organizace, učícího se podniku. Tyto mají různý původ nebo zdůvodnění. Společné je jim, že nespojují úspěšnost a podmínky přežití organizace nebo celé společnos-

ti jen s učením jednotlivců, ale s učením vyšších celků, které má ve výsledku „...převýšit sumu jednotlivých učebních výsledků všech jednotlivců.“ (Beneš, 1997, s.117)

## 2.1 Vzdělávací politika Evropské unie

Množství investic vynakládaných na další vzdělávání roste. Princip celoživotního vzdělávání získává ve vzdělávací politice EU na důležitosti. „Vzdělávací politiku EU lze vymezit jako souhrn činností a iniciativ Evropské unie v oblasti vzdělávání a odborné přípravy.“ (Brdek, Vychová, 2004, s.25) Je odrazem stálé spolupráce mezi orgány Evropské unie a členskými zeměmi.

Evropská unie podporuje celoživotní vzdělávání, protože je jedním z pilířů rozvoje pracovní síly, udržování a zvyšování konkurenceschopnosti, ale také kultivace lidí. „Evropská unie přikládá vzdělávání značný význam. Vzdělávání má klíčovou roli v ekonomickém rozvoji, v boji proti nezaměstnanosti, proti sociálním nerovnostem, proti exkluzi neboli vylučování či znevýhodňování určitých skupin ze společnosti a ve zvyšování konkurenceschopnosti evropských zemí.“ (Brdek, Vychová, 2004, s.25)

## 2.2 Složky celoživotního vzdělávání

Vzdělávání v rámci celoživotního procesu získávání znalostí můžeme podle Pospíšila (2001) rozdělit na formální, neformální a informální. Dělení se rozvinulo pod vlivem organizace pro vzdělávání, vědu a kulturu při OSN a UNESCO.

**Formální** vzdělávání znamená hierarchicky strukturovaný a chronologicky navazující systém, jehož základní elementy tvoří základní, střední, odborné a vysoké školství. Je to tedy takový typ vzdělávání, které nám poslouží získat určitý stupeň vzdělání a jehož výstupem je klasická „státní“ listina, jako je například výuční list, vysvědčení nebo diplom. Realizace formálního vzdělávání se uskutečňuje ve vzdělávacích institucích a logicky reaguje na politické, ekonomické, sociální, vzdělávací a kulturní potřeby společnosti. Vždy se uskutečňuje ve stanoveném čase a v předem daných formách.

Na rozdíl od stabilizovaného uspořádání struktur předchozího typu je **neformální** vzdělávání příznačné „...svou polyfunkčností, danou volným dynamickým posunem cílů a obsa-



hů a dalších prostředků edukace.“ (Pospíšil, 2001, s.12) Je sice nějakým způsobem organizováno, ale vně vzdělávacího systému. (Beneš, 1997)

Je tedy realizováno mimo formální vzdělávání. Je to vzdělávání, které bývá organizováno podniky, školami, klubovny, kulturními středisky, nadacemi atd. Umožňuje vzdělávání té skupině osob, které hledají různé rekvalifikační kurzy, kurzy šití, práce s počítačem, zájmové kurzy, jazykové či hudební kurzy atd. (Průcha, Walterová, Mareš, 2003). Odlišnost od formálního vzdělávání je ta, že neformální vzdělávání nemá hierarchii, kromě toho je dobrovolné, oficiálně nehodnocené a obohacující klienta jen v dané aktivitě.

**Informální vzdělávání** je vymezováno jako „...učení se ze zkušenosti.“ (Beneš, 1997, s.116), či „...nepřetržité zpracování zkušeností, které získáváme v každodenním životě.“ (Kadlecová, Lamper, 2008, s.10)

Jde o vzdělávání, kdy na základě každodenních zkušeností získáváme různé znalosti, dovednosti a postoje. Jde o vzdělávání neinstitucionalizované. Praktikuje se v rodině, mezi vrstevníky, ve volném čase a při podílu jedince v sociálním životě a konfrontaci s druhými lidmi. Je tedy založeno na získávání informací bez didaktického zpracování. „Zdrojem informací jsou nejčastěji prostředky hromadného šíření informací. K metodám jejich spontánního využití patří i přímý kontakt s realitou, pozorování, náslech a nápodoba.“ (Pospíšil, 2001, s.12)

Informální vzdělání bývá neplánované a většinou není ani uvědomované, lze ho tedy považovat za určitý charakter sebevzdělávání, které je motivované vnějšími a vnitřními procesy. Doplňme ještě, že v praxi se všechny uvedené formy odehrávají současně, vzájemně se prostupují a doplňují.

### 2.3 Význam celoživotního vzdělávání

„Vzdělávání plní řadu funkcí - snižuje nezaměstnanost, podporuje osobní samostatnost, nezávislost, podporuje rozvoj demokracie a politické kultury, snižuje náklady státu na různé sociální výpomoci, vede k vyšší kvalitě života a k větší spokojenosti.“ (Palán, 2003, s.163)

Kvalitní počáteční vzdělání je samozřejmě důležité, jeho funkcí je kromě poskytování základních dovedností i vytváření základu pro celoživotní učení.

Jak vyplývá ze samotného pojmu, celoživotní vzdělávání nemůže být vzděláváním, které je zaměřeno jen na období dětství a mládí, ale naopak by mělo provázet všechny věkové kategorie.

Celoživotní vzdělávání by mělo zajistit, že jedinec „se naučí, jak se učit“ a že bude mít ke vzdělávání pozitivní přístup. Mužík (2004) zdůrazňuje, že sám život je jistým nepřetržitým procesem celoživotního vzdělávání. „Každý člověk však současně potřebuje specifické podmínky, aby se mohl dále vzdělávat, a to jak v oboru své profese, tak všeobecně s cílem být stále adaptabilní na probíhající technické, technologické i sociální změny“.(Mužík, 2004, s.22) Celoživotní vzdělávání podporuje gramotnost, širokou základnu znalostí, postojů, zkušeností. Podporuje nejen možnost uplatnění se na pracovním trhu, ale také veškeré schopnosti a vlohy jedince. Má pozitivní vliv na využívání dostupných lidských zdrojů a též přispívá k rovnosti mezi pohlavím, k překonání sociální separace a k aktivní podpoře účasti na životě občanské společnosti.

## 2.4 Podpora celoživotního vzdělávání

„Celoživotní učení by mělo být podporováno působením různých finančních a kulturních stimulů na úrovni společnosti, organizace i jednotlivců a každý by měl mít zajištěn přístup k rozmanitým vzdělávacím příležitostem během svého života.“ (Brdek, Vychová, 2004, s. 35)

Celoživotní vzdělávání se stalo jednou z priorit všech vyspělých zemí. Česká republika prostřednictvím Bílé knihy a dalších strategických dokumentů stanovila celoživotní učení jako jednu ze šesti hlavních strategických linií rozvoje. Podpora dalšího vzdělávání se tak objevuje jako jeden ze základních strategických směrů v Dlouhodobém záměru ČR. (DZ ČR 2007)

### 3 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO CELOŽIVOTNÍ PROCES

Vzdělávání dospělých je proces, v kterém se člověk přizpůsobuje změnám ekonomického, společenského a politického života.

Průcha (2000) uvádí, že za vzdělávání dospělých se považují nejrůznější druhy vzdělávání, přípravy, výcviku, pracovního školení, rekvalifikace aj., jichž se zúčastňují osoby, které ukončily svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému (ať už ji ukončily absolvováním jen základní školy nebo absolvováním školy vysoké). Patří sem tedy nejen různé typy vzdělávání v podnicích a organizacích, ale i vzdělávání seniorů, tedy univerzity třetího věku, různá školení, korespondenční kurzy cizích jazyků, e-learning a spousta dalších. „Proto se vzdělávání dospělých často označuje souhrnným termínem další vzdělávání (further education), nepřetržité vzdělávání (continuing education), periodické vzdělávání (recurrent education) aj.“ (Průcha, 2000, s.97-98) V další publikaci uvádí stejný autor: „Vzdělávání dospělých je proces, v kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. (Průcha 2006, s.159).

Palán (2003) uvádí, že vzdělávání dospělých se uskutečňuje jako náhradní školní vzdělávání a další vzdělávání. V prvním případě jde o příležitost získat v náhradním cyklu takový druh a stupeň vzdělání, které se běžně nabývá v mládí, v průběhu počátečního vzdělávání. Další vzdělávání pak dělíme na další profesní vzdělávání, občanské vzdělávání a zájmové či také sociokulturní vzdělávání. (Palán, 2003)

Další profesní vzdělávání je vzděláváním, které se poskytuje osobám, které dokončily řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního vzdělávání. „Zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání. Rovněž je součástí profesního vzdělávání.“ (Palán, 2003, s.22) Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jde o tradiční prvek vzdělávání dospělých.

Občanské vzdělávání je „...vzdělávání zaměřené na formování vědomí práv a povinností osob v jejich rolích občanských, politických, společenských i rodinných a způsobů, jak tyto role zodpovědně a účinně naplňovat.“ (Palán, 2003, s.22)

Zájmové vzdělávání vytváří širší předpoklady pro kultivaci osobnosti, a to na základě jejich zájmů. Uspokojuje vzdělávací potřeby v souladu s osobním zaměřením. Smyslem je kromě dotváření osobnosti též umožnění seberealizace ve volném čase. Vzdělávání dospě-

lých je disciplína, která má aspekty pedagogické, sociologické, ekonomické, politické, psychologické, právní i etické.

### 3.1 Vznik a vývoj vzdělávání dospělých

Vývoj vzdělávání dospělých v českých zemích ovlivnily myšlenky osvícenství, humanismu, romantismu i dalších směrů, důležitou roli však hrály i náboženské představy, sociální ideály, myšlenky o možnosti zvyšování a rozvoje kultury. Důležitým přelomem byla doba národního obrození, kdy zde převládaly snahy o obrodu a upevňování českého jazyka, úsilí o národní vědu a kulturu. V roce 1830 byla založena Maticе česká, v druhé polovině devatenáctého století pak vznikla řada vzdělávacích dělnických spolků, byly zřizovány lidové vysoké školy, vzdělávací aktivity vyvíjely různé spolky, náboženské a zájmové skupiny, odbory a politické strany. Vzniká institucionální základna vzdělávání dospělých. Po první světové válce vznikla klerikální Lidová akademie a agrární Svobodné učení selské, oblasti vzdělávání dospělých se dostává poprvé význačnější legislativní a finanční podpory ze strany oficiálních orgánů, což vede k rozmachu nových typů vzdělávání dospělých, například lidových škol a vyšších škol lidových, zaměřených převážně na všeobecně vzdělávací činnost, rekvalifikaci nezaměstnaných atd. Význačné jsou i snahy o koordinaci vzdělávání dospělých, na kterých se podílel především Masarykův lidovýchovný ústav. (Beneš, 1997)

Meziválečný vývoj byl poznamenán i rozvojem podnikového vzdělání, přičemž nejpracovanější a nejkomplexnější byl systém Baťův, který „...první pochopil možnosti vzdělávání a význam kvalifikovanosti při zvyšování produktivity.“ (Palán, 2003, s.46)

Po roce 1948 byla celá oblast vzdělávání dospělých podřízena zájmům komunistické strany, takže dobu do roku 1989 můžeme chápat jako jednu etapu, pro kterou je charakteristická „...zcela jednoznačná podřízenost dalšího vzdělávání zájmům komunistické strany.“ (Palán, 2003, s.46)

Člověk, se vždy učil, protože musel reagovat jak na své vlastní změny, které byly a jsou spjaty s vývojem jeho osobnosti, tak s měnící se společenskou situací. Dnešní systémy vzdělávání dospělých tak mají různou, historicky danou podobu. Existují země se silnými andragogickými tradicemi, především v západní, severní a částečně i střední Evropě, a země s tradičně méně vyvinutými systémy. Vedle zemí jako je Velká Británie a Švédsko, kde

je tradice dlouhodobě nepřerušena, jsou systémy, jejichž vývoj byl vystaven často velmi násilným zvrátům. Takovou zemí je i Česká republika.

### 3.2 Současný stav vzdělávání dospělých

Beneš a kol. (2004) zdůrazňují, že oblast vzdělávání dospělých se odlišuje od školské sféry větší flexibilitou, orientací na zákazníka a celkovou „marketingovou obratností“. V praxi lze tuto situaci doložit na řadě příkladů. V rámci státní politiky zaměstnanosti soutěží vysoké školy a vzdělávací instituce pro dospělé při získání státních zakázek (rekvalifikačních kurzů). Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí činí podíl vysokých škol, a to veřejných a soukromých, na trhu rekvalifikací necelé 1%. Vzdělávací instituce pro dospělé na tomto trhu naprosto dominují, i když často mají nesrovnatelně horší vstupní podmínky než vysoké školy (chybějící know-how, nutnost získat akreditaci, najímání lektorů ze školské sféry apod.) „Je třeba však vidět, že rekvalifikační vzdělávání patří k nejrychleji se rozvíjejícímu trhu vzdělávání dospělých. Další příklady je možno hledat v nedostatečné spolupráci a kooperaci vysokých škol s podnikovou sférou, v soutěži soukromých a veřejných škol v orientaci na studenta a jeho potřeby v dalších oblastech.“ (Beneš a kol., 2004, s.16-17)

Nutnost a účel vzdělávání dospělých se zdůvodňují z několika hledisek. Jeho význam a účel se nemusí z hlediska společnosti, státu, zadavatele, provozovatele a účastníka krýt. Jako účely dalšího vzdělávání se uvádějí:

- druhá vzdělávací šance (dráha ) pro ty, kteří z nějakých důvodů vzdělání podle svých potřeb nezískali nebo o něj v daném úseku svého života neměli zájem
- odborné vzdělávání a zvyšování kvalifikace (a kompetencí)
- rozvoj schopností vyplňovat sociální role v rodině, v sociálním životě, v rámci státu
- sociální péče týkající se zdravotní výchovy
- individuální rozvoj chápaný většinou jako rozvoj kulturních a všeobecných znalostí nebo schopnosti trávit hodnotně svůj volný čas
- v mnoha společnostech se doplňuje individuální rozvoj záměrem spojit jej se sociálním cítěním, solidaritou. (Beneš, 1997, s.20)

### 3.3 Účastníci vzdělávání dospělých

V souvislosti s účastníky vzdělávání je třeba rozlišovat osoby řídící, jejichž cílem je vést proces edukace a osoby řízené, na které se v této práci zaměřuji. Praxe užívá označení studující, dospělý žák, posluchač či frekventant.

Na rozdíl od tradičního školního vzdělávání se vzdělávání dospělých obrací na různé a měnící se skupiny. „Vzdělávání dospělých se týká lidí, kteří již zpravidla dokončili počáteční vzdělávání ve škole a přejali odpovědnost za svůj život. To kromě jiného znamená, že většinou pracují a přijímají závazky ke druhým lidem.“ (Kadlecová, Lamper, 2008, s.10) I přístup ke vzdělávání je jiný než u dětí a mládeže. Pro stanovení vzdělávacích programů je třeba znát co nejvíce o potencionálních i aktuálních účastnících, konkrétně například vykonávané povolání, věk, dosažení vzdělávání, sociální status rodiny i další okolnosti.

Každý druh vzdělávání dospělých má svoji klientelu a snaží se respektovat její specifika. Co se týká adresátů vzdělávání obecně, vymezovány jsou cílové skupiny jako ženy, rodiče, nezaměstnaní, senioři, vězni, zdravotně znevýhodnění občané, migranti, analfabeti a další. Nás budou později v souvislosti s tématem práce zajímat zaměstnanci a management.

#### 3.3.1 Čím se vyznačuje dospělý účastník

Vymezení dospělosti má svoji důležitost. Odpověď na otázku, kdo je dospělý, totiž může usnadnit volbu správného přístupu k řešení vzdělávací a výchovné problematiky. „Úspěšná výchovná a vzdělávací práce s dospělým účastníkem vyžaduje respektování jeho zvláštností a podporu silných stránek jeho osobnosti.“ (Barták, 2003, s.17) V této kapitole bychom chtěli vymezit specifika vzdělávání dospělých, je tedy třeba uvést, co se míní termínem dospělost. Jde o jeden ze základních andragogických pojmů. Jak však uvádí Palán (2003) je problém tento termín jednoznačně charakterizovat.

Dospělost předpokládá samostatnost, připravenost jednat zodpovědně. S tím souvisí i schopnost řešit problémy, s nimiž se setkáváme. Dospělý je většinou chápán jak člověk, který dovršil osmnáct let, ukončil formální vzdělávání a nastoupil na trh práce. Je možné však setkat se s mnoha vymezeními definice dospělost. Biologicky je dospělý někdo, kdo dosáhl fyzické zralosti, z právního hlediska znamená dospělost získání práv a povinností, sociologie definuje dospělého jako člověka, který převzal nové sociální role, přičemž zalo-

žení rodiny a nástup do pracovního života se považují za dominantní. Psychologie vyzdvihuje stabilizaci forem chování, myšlení a prožívání, pedagogika vidí dospělého jako vychovatele následující generace. (Beneš, 1997, s.38)

Palán (2003) vymezuje dospělého jako toho, „...kdo je v různých životních dimenzích připraven plnit různé role, od dospělého vyžadované a pro jeho existenci i existenci rodu nezbytné.“ (Palán, 2003, s.18)

Dospělý účastník se vyznačuje podle Bartáka (2003) určitou úrovní sociální zralosti, vyrovnanosti, ustáleným životním způsobem, systémem hodnot, smyslem pro reálné cíle a pro praktický život.

### 3.4 Postoje ke vzdělávání dospělých

V této kapitole bych chtěla odpovědět na otázku, jaké jsou postoje ke vzdělávání jako takovému, a jaké jsou postoje k základním funkcím vzdělávání dospělých. Lidé, kteří se rozhodli dále se vzdělávat mají přirozeně ke vzdělávání převážně postoje pozitivní. Rádi se vzdělávají, rádi se učí, mají kladný vztah k učitelům, investice do vzdělávání považují za dobře vynaložené. Pro většinu účastníků dalšího vzdělávání má toto značný význam pro seberealizaci, je nástrojem zvládnání životních situací.

Obecně postoje Čechů ke vzdělávání dospělých jsou veskrze pozitivní. Zajímavé je, že existují rozdíly mezi postoji žen a mužů, ženy mají pozitivnější postoje ke vzdělávání dospělých, i mezi respondenty s nízkým a vysokým vzděláním, se zvyšujícím se dosaženým vzděláním se zlepšují i postoje ke vzdělávání dospělých. (Kadlecová, Lamper, 2008)

Jak bylo naznačeno, pojem vzdělávání dospělých nemá daleko k pojmu rozvoj lidského potenciálu. „Pokud věříme v sebe, žijeme s pocitem, že dokážeme být aktivní, pracovat na sobě, zlepšovat se. Jsme si současně vědomi, že to nebývá vůbec jednoduché a že to nezřídká vyžaduje velké úsilí. Přesto jsou pocit úspěchu a touha po možnosti lépe kontrolovat vlastní život a žít bohatším způsobem silnou motivací ke vzdělávání se.“ (Kadlecová, Lamper, 2008, s.11)

### 3.5 Důvody, proč se dospělí dále vzdělávají

Důvodů, proč začít s dalším vzděláváním je mnoho, nejčastěji je to potřeba obnovit či rozšířit své znalosti. Lidé chtějí realizovat své osobní zájmy a požadavky plynoucí z vykonávané práce. Častým důvodem pro vstup do dalšího vzdělávání je i snaha získat vyšší finanční ohodnocení a udržet si stávající pracovní místo. Další skupinu důvodů může tvořit zájem o obor, získání pracovního místa a zvýšení kvalifikace. Velký vliv má i motiv získání nových kontaktů a změna kvalifikace.

Kuchař (2009) na základě svých výzkumů rozděluje důvody ke vstupu do vzdělávání podle obsahové příbuznosti. Lze vyčlenit čtyři skupiny, první lze označit jako faktor aktivního přístupu k životu, sem patří důvody jako snaha prospět svému okolí a společnosti, být v ní aktivní a tak přerušit navyklou rutinu, lépe pochopit sám sebe. Ta se týká jen malého počtu studentů. Druhý faktor označuje jako kognitivní, do něj patří ty důvody, se kterými je, s výjimkou vyššího příjmu, největší souhlas. Jako příklad uveďme získat znalosti užitečné v běžném životě, více se dozvědět o věcech, které dotyčného zajímají či získání diplomu nebo vysvědčení. Třetí faktor je plně sycen důvody spojenými se zaměstnáním, tj. faktor zaměstnanosti. Čtvrtý faktor je faktorem změn, sem patří přání změny- získání práce, vyššího příjmu či začátek podnikání. (Kuchař, P.: Formální vzdělávání dospělých - výsledky průzkumu. [online], [cit. 2010-01-02]. Dostupné z <<http://www.nvf.cz>>)

### 3.6 Problémy s účastí na studiu

Byly uvedeny důvody, které vedou dospělé k tomu, aby se dále vzdělávali. Tato cesta s sebou ale může přinášet i značné problémy, dané věkem a postavením zúčastněných.

Schopnost dospělých učit se není tak dobrá a rozvinutá jako v dětství, a to je jen jeden z problémů týkající se účasti na studiu. Vzdělávající se dospělí mají mnoho povinností, na rozdíl od dětí. Nemají na učení vždy také tolik času. Mnoho dospělých studentů může mít i jiné problémy, jmenujme například s dopravou do školy, dobou výuky. Zanedbatelné nejsou ani problémy finanční. Kromě možného školného je třeba počítat s náklady na knihy, studijní materiály, dopravu a další věci. Podstatnou roli v hodnocení finančních nákladů na studium hraje příjem studentů, který se může stát jak významnou motivací pro vstup do něho, tak překážkou. Někteří dospělí studenti mohou brát jako překážku obtížné vyrovnání



se s mladšími studenty. Nejzávažnějším problémem však stále zůstává nedostatek času pro studium, nedostatečná příprava na studium a rodinné problémy. Zejména studentky- matky mají často problémy se zajištěním péče o děti.

Kuchař (2009) ve svém výzkumném šetření zjistil, že v souvislosti s opětovným vstupem do vzdělávání převládají problémy jako právě nedostatek času, problémy s dopravou do školy, s nevhodnou dobou výuky a finanční problémy. Ostatní problémy měla na základě jeho výzkumu jen menší část studentů.

V této práci zaměřím na firemní vzdělávání. Problémem v této souvislosti je skutečnost, že není dosud jednoznačně stanoven vliv dalšího vzdělávání na vliv pracovního výkonu. Je třeba počítat s investicemi do vzdělávání, ke kterým je nutné přičlenit náklady ušlé příležitosti. To znamená, že pracovníci místo času stráveného na vzdělávání mohli pracovat a vytvořit tak produkty, které jsou pro zaměstnavatele nenávratně ztraceny. Někteří zaměstnavatelé na studium svých zaměstnanců přispívají, pak je třeba počítat s náklady, úhrady mzdy pracovníků za hodiny strávené na vzdělávání a dalšími výdaji, které dělají z dalšího vzdělávání velmi drahou záležitostí. I z tohoto důvodu mnoho lidí, zaměstnavatelů a firem s investicí do vzdělávání váhají. Objevují se názory, že náklady na studium vytváří bariéru znemožňující sociálně slabším přístup ke vzdělání. V případě, že na studium přispívá nebo ho hradí zaměstnavatel, je však nutné zdůraznit, že část investice se firmě vrací, a to v podobě vyššího pracovního výkonu pracovníka, růstu jeho kvalifikace, pracovní způsobilosti či připravenosti k výkonu. Část investice však zůstává i v pracovníkovi samotném, ten si ji pak odnáší s sebou v případě, že změní zaměstnavatele.

Domnívám se, že zaměstnavatelé by měli dospělé studenty k dalšímu vzdělávání více motivovat. Stranou by neměly být ani vzdělávací instituce. Ty, aby přilákaly studenty a motivovaly je k dalšímu vzdělávání, musí umět reagovat na požadavky vycházející ze společenských změn. Společenské prostředí je totiž proměnné a v závislosti na jeho změnách se mění i cíle vzdělávání. Mění se naše i evropská společnost, dochází ke změnám, které jsou spojeny s rozvojem vědy a techniky, s ekonomickými změnami. „Násobí se nároky na všechny členy společnosti, jejich přípravu a vybavení.“ (Palán, 2003, s.163) Vzdělávání je faktorem ekonomickým, jeho úroveň, kvalita i výkonnost je rozhodujícím činitelem dalšího vývoje společnosti i ekonomiky. To vše by měli mít na paměti zaměstnavatelé i vzdělávací instituce. Z těchto důvodů by měli znát, respektovat a pomáhat překonávat možné faktory, které brání dospělým dále se vzdělávat.

### 3.7 Motivace dospělých k dalšímu vzdělávání

Motivy k účasti na dalším vzdělávání mohou být různé, konkrétně může jít o touhu po sociálním uznání a prestiži, získání uznání příbuzných a známých, zvědavost, radost z poznání a učení se, použitelnost naučeného při řešení problému. Motivy, pro které se obvykle vstupuje do vzdělávání dospělých, jsou označovány jako motivy vlastní, jde o motivy získání diplomu či vysvědčení a vyššího platu a motiv realizace zájmu. Dále jsou to motivy zlepšení vykonávané práce, získání znalostí a zmenšení rizika ztráty zaměstnání. Lidé se rozhodují pro další vzdělávání i z důvodů získání znalostí užitečných v běžném životě, láká je možnost seznamování se s novými lidmi, chtějí získat jinou, lepší práci, chtějí přerušit domácí či pracovní rutinu. Někdy jsou motivy rozlišovány na hodnotové, tedy vnitřní, kterými jsou zájem o věc či radost z poznání a méně hodnotové, neboli vnější, kterými jsou prestiž či odměna.

Na základě rozsáhlých výzkumů, které proběhly po celém světě, a na které upozorňuje Beneš (2004), se dá relativně přesně určit struktura (typologie) motivů účasti na dalším vzdělávání:

- sociální kontakt - účastníci se snaží navázat nebo rozvinout kontakty, hledají akceptaci druhých, chtějí pochopit osobní problémy, zlepšit svou sociální pozici, mají potřebu skupinových aktivit a přátelství spřízněných lidí
  - sociální podněty - účastníci se snaží o získání prostoru nezatěžovaného každodenními tlaky a frustracemi
  - profesní důvody - zde jde o zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání
  - participace na politickém, hlavně komunálním životě - hlavním důvodem je zlepšení svých schopností účasti na komunálních záležitostech
  - vnější očekávání - účastník následuje doporučení zaměstnavatele, přátel, sociálních pracovníků, poradenských služeb atd.
  - kognitivní zájmy - tato motivace odpovídá klasické představě vzdělávání dospělých, která vycházela z vlastní hodnoty znalostí a jejich získávání
- (Beneš, 2004)

Motivy jednotlivých skupin se liší. Poměrně lehce se dají zjistit motivační rozdíly podle věku, socioekonomického statusu, dosaženého vzdělání, podle pohlaví a životních okolností. Mladí lidé spojují další vzdělávání s výkonem profese, u starších lidí se více objevuje

motivace spojená s trávením volného času. S vyšším věkem a sociálním statutem dochází k orientaci na uspokojování vyšších potřeb, výše statusu, příjmů a vzdělání pozitivně ovlivňuje vznik kognitivních motivů atd.

Na základě uvedeného lze shrnout, že vzdělávání může být koníčkem, realizací osobnosti, na druhé straně však i utrpením. V tomto případě se stala někde chyba. „Vzdělávání již svým posláním musí obohacovat, naplňovat, zušlechťovat. Jde tedy o to, aby celý tento proces byl efektivní.“ (Palán, 2003, s.163)

### 3.7.1 Motivační bariéry

Palán (2003) zdůrazňuje, že je třeba, aby se člověk **mohl** učit, **chtěl** učit a **uměl** učit, jediné v tomto případě může být celý proces efektivní. Jedině v tomto případě vzdělávání může obohacovat, zušlechťovat, naplňovat, ale i uspokojovat.

V případě, že není naplněna první podmínka, můžeme hledat příčinu v rodinném zázemí. To totiž vytváří kulturní kapitál, určující nejen hodnotový žebříček, ale i vrozené předpoklady. „Vzdělání je hodnotou pro vybrané a talentované.“ (Palán, 2003, s.167)

V případě, že není naplněna druhá podmínka, může to být podle Palána (2003) proto, že zkušenosti z dětství byly neúspěšné a osobně negativní. Mnoho lidí považuje další vzdělávání za zbytečnost, zejména ti, kdo po absolvování vzdělávacího programu zjistili, že získané odbornosti, vědomosti a dovednosti nejsou hmatatelně ani nijak respektovány či uznávány. Lidé žijící pod hranicí existenčního minima se vzdělávat nemohou, lidé, kteří mají vysoké příjmy zase nechtějí, a to s ohledem na získané postavení.

Jsou dospělí, kteří se vzdělávat neumí. Chybí jim motivující zkušenost, nemají vzdělávací návyky, neumí se učit. „Vzdělávání má své zákonitosti, umět se učit, mít vztah k učení, mít učení v popředí svých hodnot je problém výchovy v rodině a především ve škole.“ (Palán, 2003, s.167)

Faktory, které brání motivaci dospělých se dále vzdělávat jsou tedy různého charakteru. Rozdělit je můžeme i podle struktury. Vnější motivační bariéry představují finance, respektive jejich nedostatek. Mnoho lidí nestuduje dále z finančních či rodinných důvodů, mají často povinnost starat se o děti. Jak bylo naznačeno, velkým problémem vstupu do studia a tedy i velkou motivační bariérou je nedostatek času. Ten může souviset jak s možným

pracovním zaneprázdněním, dojížděním, množstvím jiných zájmů, apod. Zaměstnavatel a situace na trhu práce nezohledňuje vzdělávajícího se dospělého, což považují výzkumníci za velkou překážku.

Vnitřními motivačními bariérami je sebevědomí, dospělí nedůvěřují sami sobě, svým schopnostem. Často je také limituje dosažené vzdělání. Za velkou překážku je považován věk. Lidé se ve vyšším věku obtížněji srovnávají se změnami, hůře se přizpůsobují a učí novým věcem. Jak bylo uvedeno, mnoho z nich se také obtížně vyrovnává s mladšími studenty. Další významnou bariérou je podle výzkumů (Rabušic, Rabušicová, 2006) smysl učení se. Lidé mají často pocit, že proces formálního vzdělávání již absolvovali a není podle nich důvod se do něj vracet. Měšťanová (2005) k tomu podotýká: „Lidé mají stále pocit, že se bez vzdělání obejdou. Nezvykli si také ještě na to, že je třeba se učit celý život, protože je k tomu trh práce tlačí.“ (Měšťanová, 2005, nestr.) Významnými faktory, které brání motivaci dospělých dále se vzdělávat, jsou zdravotní důvody a předchozí negativní zkušenost se školou. Mnoho lidí se odmítá dále vzdělávat proto, že si v dětství či mládí vytvořili ke škole negativní postoj.

Z šetření, které provedli Rabušic a Rabušicová (2006) vyplývá, že většina obyvatel se po ukončení formálního vzdělání nemá zájem vrátit do školy, chybí jim motivace dále se vzdělávat a ani se tam nevrací.

### **3.8 Faktory ovlivňující další vzdělávání**

Účast na dalším vzdělávání ovlivňuje řada faktorů, jde o společenské klima, epochální témata a výzvy, okolí a vztahy, životní situace a v neposlední řadě i osobnostní charakteristiky.

V Memorandu Evropské unie k celoživotnímu učení se konstatuje následující: „Evropa se mění ve společnost a ekonomiku založenou na znalostech. Více než kdy dříve se přístup k aktuálním informacím a vědomostem, spolu s motivací a dovednostmi inteligentně využívat těchto zdrojů ve prospěch svůj i společnosti jako celku, stává klíčem k posílení konkurenceschopnosti Evropy a ke zlepšení zaměstnanosti a adaptability pracovních sil.“ Požadavkem doby je, aby se člověk vzdělával. „Pokud chce člověk zůstat na úrovni v oblasti pracovní a společenské, musí se soustavně vzdělávat.“ (Palán, 2003, s.163) Motivačními faktory jsou v této souvislosti osobnostní rozvoj, jedná se především o reakce na inovace,

změny. Rozvoj nových technologií, ICT (informační a komunikační technologie), změny komunikace. Vše klade nové požadavky na člověka v pracovním procesu. Je nucen, když ne zaměstnavatelem, tak určitě okolnostmi (nové stroje, programy, pracovní postupy) neustále se vzdělávat, pracovat na sobě. Dále je to skutečnost, že dovednosti, které člověk získal formální cestou v průběhu vzdělávací dráhy, zastarávají. Většina získaných znalostí se pro rychlý postup změn nedá využít a zaměstnanec se musí dále vzdělávat, aby obstál v konkurenci na pracovním trhu. Nejsou důležité pevné znalosti, ale kompetence, umění nalézt informace, tvořivě s nimi pracovat apod. Dalším motivačním faktorem je funkční gramotnost. Tou se myslí schopnosti a dovednosti, které člověku umožňují vyrovnávat se s požadavky a výzvami v průběhu celého života. V neposlední řadě je to tržní vzdělávání. Člověk je dnes zbožím, produktem, tzv. lidským zdrojem.

Současný svět je pod nadvládou internetu, služeb, inovací, špičkových technologií. Rozhodující hodnotu dnes mají informace, vědění, poznání. Učící se jedinec by měl změnit své vzorce chování, hodnoty. Měl by se zaměřit spíše na umění zpracovávat informace, kreativitu, kvalitu, spolupráci a vytváření vzájemných vztahů. Se společností se mění i struktura pracovního trhu. Některé obory založené na moderních technologiích a komunikaci rostou a jiné neperspektivní zanikají. Heslem dneška je uplatnitelnost. Vzdělání sama o sobě. Vzdělání všestranné, univerzální, všeobecné představuje nejlepší možnou odpověď na změny, které probíhají v informační společnosti a je klíčem k možnostem uplatnění v budoucnu ve světě inovací. Důležitým motivačním faktorem se stává smysl, vnitřní pocit, že získané vzdělání k něčemu bude. Diplom, doklad o ukončeném formálním vzdělání (maturita, univerzitní diplom), získaný v průběhu prvního období formální vzdělávací kariéry dnes automaticky neznamena přístup k lepší pozici a neotvírá tak bránu k vyššímu statusu. Dnes již sám nestačí.

Od každého se dnes očekává, že zvládne a bude kompetentní v dovednostech minimálního učebního základu, mezi něž se zahrnuje komunikace, kvantitativní gramotnost, schopnost se prezentovat, zvládnutí mateřského jazyka, základní početní úkony, znalost cizího jazyka, minimální úroveň zvládnutí ICT. Důležitý je též nárůst významu osobních a sociálních dovedností - řídit vlastní učení, reagovat na změny a nepředvídané situace, zvládat interpersonální vztahy, schopnost samostatně organizovat svoji práci a svůj čas.

Člověk je tak ve velké míře motivován k tomu, neustále se vzdělávat, získávat nové poznatky a především mít doklad o absolvovaném dalším formálním vzdělávání. Díky tomu může vykonávat kvalifikovanou práci, kde jsou vyžadovány znalosti a dovednosti vysoké kvality a bude tak obtížněji nahraditelný.

## 4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V současné době jsou stále kladeny větší nároky na zvyšování výkonnosti zaměstnanců, jejich profesionalitu a zefektivnění jejich práce.

Někteří zaměstnavatelé si uvědomují, že je nutné investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou totiž schopni poskytovat kvalitnější služby, jsou často lépe finančně hodnoceni, více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, snižuje se fluktuace, lidé jsou ve firmě spokojenější, podávají lepší pracovní výkony a především jsou odborně zdatnější. I například v rámci celé firmy se odráží výhody vzdělávání, ví se totiž, že vzdělávání přináší zlepšení interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a klient firmy tak získává lepší a profesionálnější servis. (Armstrong, 2002)

Mnozí majitelé a vedoucí pracovníci však podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků. Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit, lze se setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a podniku. Souhlasím s názorem, že firmy by měly ve vlastním zájmu věnovat vzdělávání pracovníků patřičnou pozornost, a to z toho důvodu, že každý podnik musí být přizpůsobivý a pružně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobivá a pružná musí být i jeho pracovní síla. „Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.“ (Koubek, 1996, s.126)

Vzděláváním svých zaměstnanců tak podnik investuje do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti.

### 4.1 Lidský kapitál a jeho základní prvky

„Lidským kapitálem nazýváme souhrn vrozených a získaných schopností, zručností a vědomostí, kterými lidé disponují.“ (Beneš a kol., 2004, s.10) Stejný autor upozorňuje, že pojem lidského kapitálu není teoreticky ukotven ani přesně prakticky specifikován. Autor uvádí, že neexistuje nějaká jednotná definice. Pravdou však zůstává, že hlavní složkou tvorby a rozvoje lidského kapitálu jsou teoretické vědomosti. Ty se získávají především

studiem, v rámci školského systému, zejména na středních a vysokých školách. Naproti tomu se praktické zkušenosti získávají při výkonu určité profese, v konkrétních pracovních podmínkách, tedy v praxi. Základní složky lidského kapitálu podle Beneše a kol. (2004) tvoří:

- 1) Stupeň dosaženého školního vzdělání. Stupeň, případně i obor studia, dokončeného školního vzdělání představuje velmi globální prvek, v některých případech i nedostatečně určitý.
- 2) Praktické zkušenosti. Jak již bylo zdůrazněno, jsou produktem profesní praxe. Všeobecně je profesní praxe považována vedle vzdělání za druhou důležitou oblast kvalifikačního růstu pracovníků. Také tato složka lidského kapitálu v sobě skrývá určité problémové momenty: mnoho zkušeností z praxe vzniká neplánovaným, nestrukturovaným způsobem a jsou využity jen částečně, některé zkušenosti nemusí být vůbec poznány. Narůstající zkušenosti nemusí ovlivnit kvalitu pracovních činností, nebo jen velmi málo. „Využití zkušeností z reálného života není proces probíhající samočinně, ale často jde o proces řízený, který je nazýván učením z praxe a učením akcí.“ (Beneš a kol., 2004, s.14)
- 3) Další profesní vzdělávání. Podle Beneše a kol. (2004) se většina odborníků shoduje v názoru, že jedním z výstupů školního vzdělání by měla být motivace a zejména schopnost jedince dále se celoživotně vzdělávat. Z hlediska lidského kapitálu (nosičem pracovní síly je člověk) je nutno usilovat o určitou nadstavbu. „V dalším profesním vzdělání nejde jen o doplnění poznatků, dovedností a návyků, nýbrž i o formování klíčových kompetencí.“ (Beneš a kol., 2004, s.14)

## 4.2 Oblasti vzdělávání

Podnikové vzdělávání pracovníků se orientuje na oblast kvalifikace a oblast rozvoje. Oblast kvalifikace, tedy oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst se týká orientace, doškolení a přeškolení. V prvním případě jde o zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že se mu dostanou všech-



ny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon své profese.

Doškolení či prohlubování kvalifikace (training) je pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě; jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícímu pracovnímu místu, vývojovými změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.

Přeškolení či rekvalifikace (retraining) je formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. „Při určování rozsahu i obsahu této přípravy se vychází z dosavadní kvalifikace zaměstnance tak, aby byla co nejúčelněji využita při získávání nových znalostí a dovedností nezbytných pro pracovní zařazení, pro které je rekvalifikován. Rekvalifikace se provádí obvykle na základě písemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.“ (Kahle, Stýblo, 1994, s.256)

Oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) je orientována na získání širšího spektra znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávající práce pracovníka v podniku. Jak uvádí Koubek (1996) jde o formování ryze pracovních schopností osobnosti. „Rozvoj je tedy orientován více na použitelnost a kariéru pracovníka než na práci, kterou pracovník momentálně vykonává. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj.“ (Koubek, 1996, s.127) Nepodceňuje se ani to, aby zaměstnanec v souvislosti se svým rozvojem a formováním osobnosti lépe přispíval k vytváření a zlepšování mezilidských vztahů v podniku.

Obě oblasti vzdělávání jsou považovány za velmi významný nástroj zvyšování pracovního výkonu jedince i celého podniku, nástroj zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku i za nástroj zvyšující atraktivitu práce v podniku. (Mužík, 2004)

### 4.3 Potřeby vzdělávání zaměstnanců

Firemní vzdělávání zaměstnanců je pokládáno za nejvýznamnější personální činnost. (Armstrong, 2002) Nelze jinak než souhlasit s názorem, že flexibilní a úspěšná firma volí tu metodu, kdy personalisté spolu s odborníky zjistí, jaké potřeby mají v oblasti zdokona-

lování kvalifikace zaměstnanci. K tomu se může využít různých metod, uvedme například dotazníky, osobní pohovory se zaměstnanci, pravidelné roční hodnocení jejich výkonnosti, pozorování pracovního jednání, skupinové diskuze či reakce na potřeby dané změnou v legislativě či marketingovým útvarem firmy. Toto zjišťování by v rámci možností měli zajišťovat personalisté, ovšem za účasti externích a interních školitelů. V rámci důležitých kroků je třeba také rozhodnout, jakým způsobem má být vzdělávání prováděno a s jakými náklady. V souvislosti s tím musí být zvážena celá řada otázek, jako například, jaké metody vzdělávání budou nejvhodnější a nejúčelnější, zda bude vzdělávání prováděno ve firmě nebo mimo ni, která vzdělávací instituce bude nejvhodnější, kdo bude školitelem, zda půjde o hromadnou či individuální akci a v neposlední řadě i to, jaké finanční prostředky mohou být a budou vynaloženy.

Je třeba brát v úvahu to, že vzdělávání by mělo připravit zaměstnance na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho pracovní místo. Firmy se v rámci vzdělávání soustředí především na vytváření podmínek pro rozšiřování technických znalostí a dovedností, jazykové vzdělávání, práci s počítačem a umění jednat s lidmi. Mimořádná pozornost se věnuje rozvoji manažerských dovedností zaměstnanců zastávajících manažerské funkce, popřípadě pracovníků, o nichž se pro manažerské funkce uvažuje.

Možností k rozvíjení návyků a dovedností, které zvyšují efektivnost a úspěšnost řídicí činnosti je celá řada, jako příklady mohou být uvedeny plánování rotací, střídání pracovních míst, střídání úkolů v pozorování a střídání na místech pomocných řídicích pracovníků vyššího stupně. V rámci vstupní přípravy pro výkon řídicí funkce se u větších podniků zařazují také zahraniční stáže či účasti na nějakém kurzu přípravy manažerů.

„V dlouhodobě stabilizovaných firmách kladou úspěšní řídicí pracovníci mimořádný důraz především na kurzy zaměřené na oblast vedení lidí, komunikačních dovedností a motivování podřízených.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s.46)

#### **4.4 Metody využívané na pracovišti i mimo něj**

Výhodami metod, které se používají na pracovišti (instruktáž při výkonu práce, koučink, mentoring, konzultování, asistování), může být to, že jsou poměrně levné, výuka probíhá v praktických podmínkách firmy a přináší použitelné a praktické zkušenosti. Nevýhodami

na druhou stranu může být nedostatek vhodných a schopných školitelů, kteří pak navíc již nemusí dokonale zvládat svoji původní práci a v neposlední řadě i nevýhodné podmínky z hlediska rušení. Metody používané převážně mimo pracoviště ( přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí ) mají ty výhody, že je vzdělávání zprostředkováno zkušenými odborníky, kteří uplatňují nové myšlenky a přístupy a zaměstnanci jsou pak tímto seznámeni i s pracovníky jiných organizací, což jim může poskytnout mnoho zkušeností. Jako možné nevýhody těchto metod mohu uvést to, že jsou poměrně nákladné, většinou vedou k získání spíše poznatků teoretických, které se mohou v domovské firmě obtížně aplikovat a mimo jiné mohou být spojeny s problémem uvolňování pracovníků. Jako možnost se může jevit i distanční vzdělávání, které je levné, neboť probíhá písemnou či telefonickou formou, ovšem chybí zde bezprostřední kontakt s kolegy.

**Koučování** je vymezeno jako „osobní pomoc, kterou poskytuje manažer svým podřízeným, aby se jejich schopnosti rozvíjely a aby se zlepšoval jejich výkon.“ (Leigh, 1992, s.18) Je to čistě praktická činnost, která se zabývá pouze momentálními úkoly, soustřeďuje se na to, jak pomoci lidem najít řešení každodenních pracovních problémů, a to takovým způsobem, aby se z něho podřízení poučili. Jak je zřejmé, na osobnost dobrého kouče jsou v této souvislosti kladeny určité nároky a požadavky.

**Mentoring** je obdobou koučinku, „...určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělaném pracovníkovi samém.“ (Koubek, 2008, s.267)

**Couselling** patří mezi nové metody vedení pracovníků. „...jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.“ (Koubek, 2008, s.268)

**Asistování** je metoda dlouhodobě používaná, slouží k prohlubování znalostí. Zaškolovaný pracovník pomáhá zkušenému, postupně od něj přebírá náročnější úkoly, učí se od něj. Podle svých schopností se stále více osamostatňuje. Tato metoda se používá nejen u manuálních funkcí, ale i při zaškolování vedoucích a řídicích pracovníků. Pověření úkolem je rozvinutím metody asistování, popřípadě její závěrečnou fází. (Koubek, 1996, s.137)

Za vhodnou metodu formování pracovních schopností zaměstnanců jsou považovány **pracovní porady**. Zajímavou metodou je i rotace práce, kdy jsou školenému pracovníkovi postupně zadávány na určité období pracovní úkoly na různých úsecích podniku, na ruz-

ných pracovištích. Touto metodou se vychovávají především vedoucí pracovníci, aby měli celkové znalosti o pracovních postupech podniku. (Mužík, 2004)

Na tomto místě je třeba znovu zdůraznit, že důležité není jen vzdělávání manažerů, ale i řadových zaměstnanců, neboť jejich kvalifikace i zkušenosti jsou pro každý podnik velmi důležité a nepostradatelné. Mnoho společností si v dnešní době vychovává své pracovníky ve svých školicích střediscích či přímo na svých školách.

Závěrem této kapitoly budou ještě doplněny metody, které se používají mimo pracoviště, a to ať už v podniku nebo mimo něj a uplatňují se jak při zapracování nových pracovníků, tak při doškolování či rozvoji pracovníků stávajících. Jsou jimi **přednášky, přednášky spojené s diskuzí, praktické vyučování, workshop a brainstorming**. Ve firmě, kterou zde budu popisovat v praktické části, jsou tyto metody součástí vlastního vzdělávacího systému podniku, jsou realizovány vlastními školiteli či externími pracovníky specializovaných firem. V oblasti školení zaměstnanců je mnoho dalších metod jak předávat zkušenosti a dovednosti ostatním pracovníkům. Každý podnik musí zvážit, jaká forma je pro jeho potřeby nejvhodnější jak z hlediska získání znalostí školených, tak i z hlediska finančního.

#### 4.5 Význam vzdělávání pracovníků

Jak jsem se snažila ukázat, je mnoho způsobů a možností, jak se dále vzdělávat a vyvíjet, záleží i na tom, pro jaký obsah se pracovníci rozhodnou a jaká forma jim bude nejlépe vyhovovat. Tento první krok, spočívající v rozhodnutí se pro další vzdělávání, je bezesporu ten nejdůležitější. Ale i k němu vede cesta, která může být velmi dlouhá, vždy záleží na konkrétních okolnostech. Důležité není jen vzdělávání vedoucích pracovníků, ale i všech zaměstnanců. Ti by si měli uvědomit, že sebevzdělávání je smysluplné, má význam pro ně samé, a to tím, že jim poskytuje možnost osobního rozvoje, získání perspektivy a konkrétních možností profesního růstu. Vzdělávání je důležité i pro firmu a práci v ní. Každý zaměstnanec v podniku je totiž tvůrcem úspěchu.

Podle rozboru použité literatury, proklamující další vzdělávání a celoživotní učení, je poukazováno i v tomto materiálu na stále větší nutnost zapojení co nejširšího okruhu osob do dalšího vzdělávání, a to jak v rovině odborného, tak i osobního rozvoje.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro samotný výzkum jsem si vybrala systém vzdělávání ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. (ČP) Pozornost jsem zaměřila přímo na oddělení Call centra (Komunikačního centra) pražské pobočky, kde probíhal můj výzkum na základě dotazníkového šetření.

### 5.1 Subjekty vzdělávání v ČP a jejich kompetence

Na vzdělávání v České pojišťovně, a.s. se podílí Odbor řízení vzdělávání úseku personálního, Organizační útvary centrály a Ostatní organizační útvary ČP.

Kompetence jednotlivých subjektů jsou uvedeny v následujícím přehledu:

#### Odbor řízení vzdělávání

1. Vypracovává koncepci vzdělávání zaměstnanců ČP.
2. Odpovídá za metodickou stránku vzdělávání a systémový přístup k rozvoji všech profesních kategorií zaměstnanců ČP.
3. Tvoří a realizuje centrálně organizované interní vzdělávací akce, projekty a programy, plní úlohu metodického poradenského centra pro vzdělávání zaměstnanců ČP.
4. Sestavuje na základě požadavků ostatních organizačních útvarů centrály a regionů Roční plán vzdělávání v ČP a Finanční plán vzdělávání v ČP.
5. Vybírá a smluvně zajišťuje externí dodavatele centrálně organizovaných vzdělávacích akcí.
6. Přípravuje a spravuje elektronický Katalog vzdělávání a zajišťuje jeho aktualizaci.
7. Vydává osvědčení o absolvování vzdělávacích akcí a programů, u kterých je osvědčení součástí jejich zakončení.
8. Vypracovává v součinnosti s ostatními organizačními útvary centrály programy vzdělávání zaměstnanců ČP, zajišťuje jejich realizaci, vyhodnocení a evidenci.
9. Vypracovává návrhy dohod o zvyšování a prohlubování kvalifikace.
10. Zajišťuje správu a provoz systému řízení a evidence vzdělávání.

### Organizační útvary centrály a Ostatní organizační útvary

1. Odpovídají za obsahovou stránku (např. produkty a provoz v obchodní činnosti, likvidaci pojistných událostí apod.) profesního vzdělávání zaměstnanců v jejich odborné působnosti.
2. Přípravují podle potřeby programy vzdělávání svých zaměstnanců v součinnosti s odborem řízení vzdělávání.
3. Zajišťují přípravu školitelského sboru ve své odborné působnosti. (Lektorskou přípravu zajišťuje odbor řízení vzdělávání.)
4. Plánují a hradí náklady na dopravu a stravování svých pracovníků při účasti na vzdělávacích akcích.
5. Odpovídají za vysílání podřízených zaměstnanců k účasti na vzdělávacích akcích a programech.

## 5.2 Vzdělávací akce a vzdělávací programy

Vzdělávací akce je samostatný interní nebo externí kurz, školení, seminář, konference, trénink, studijní pobyt, stáž či elektronický kurz. Vzdělávací program je souhrn několika vzdělávacích akcí, které jsou plánovány a realizovány v časovém sledu pro danou profesní kategorii zaměstnanců.

Podle účasti se vzdělávací akce člení na:

- **Obligatorní** - vzdělávací akce s povinnou účastí zaměstnanců stanovené profesní kategorie.
- **Fakultativní** - vzdělávací akce s doporučenou účastí zaměstnanců stanovené profesní kategorie.

Vzdělávací akce jsou interní a externí:

- **Interní** - vzdělávací akce jsou prováděny vlastními školiteli nebo smluvními externími lektory (právníckými a fyzickými osobami) výhradně pro ČP.
- **Externí** - vzdělávací akce jsou prováděny a realizovány externími firmami pro veřejnost. Těchto akcí se účastní vyslaní zaměstnanci ČP.

Vzdělávací akce a programy se podle zaměření člení zejména na:

- **Vstupní** - zaměřené na absolventy škol a nově nastupující zaměstnance
- **Odborné** - zaměřené na profesní kategorie zaměstnanců
- **Manažerské** - zaměřené na speciální přípravu a trénink manažerských dovedností
- **Jazykové** - jazyková příprava pro vybrané skupiny zaměstnanců
- **Softwarové** - školení uživatelů software a interních aplikací ČP
- **Speciální** - zaměřené na interní školitele a na další specifické skupiny zaměstnanců
- **Kvalifikační** - zaměřené na získání nové kvalifikace zaměstnanců

### 5.3 Aktuální situace na pobočce Call centra ČP

Světová hospodářská krize donutila management ČP k realizaci úsporných opatření i v oblasti vzdělávání. Z tohoto důvodu byla četná řada školení, která doposud probíhala, zrušena. Šlo zejména o externí studijní pobyty a stáže, studium v některých školách ( např. MBA ), apod.

Zůstávají nadále však určité formy, převážně ty interní, které jsou zaměstnancům stále k dispozici.

### 5.4 Geneze pracovníka Call centra

Po úspěchu ve výběrovém řízení je pracovník přijat na pozici Operátor – junior. Musí absolvovat vstupní zaškolení, které se sestává z komunikačních dovedností I. stupně, včetně nácviků hovorů, z osvojení nezbytných znalostí provozních systémů pro práci s telefonem a znalosti produktů, které ČP nabízí. Toto školení trvá obvykle 6-8 týdnů a v jeho závěru prochází pracovník testem, jehož úspěšné zvládnutí je podmínkou pro pokračování pracovního poměru a pracovník již může usednout na on-line klientskou telefonní linku.

Pokud je pracovník svým přímým nadřízeným kladně hodnocen, může, obvykle po 6 měsících, postoupit na pozici Operátor. Zde si musí pracovník doplnit své znalosti a dovednosti o další odborné úrovně, jako jsou registrace škod, oblast náhrady škod, znalosti daňové legislativy a komunikační dovednosti II. stupně včetně zvládnání konfliktních situací.



Pokud je tento Operátor jazykově velmi dobře vybaven, může se stát členem speciálního týmu určeného pro řešení zahraničních pojistných událostí.

Po 18ti měsíčním trvání pracovního poměru dochází k hodnotícímu pohovoru spolu s celkovým hodnocením pracovních výsledků. Zhruba 30% pracovníků poté může postoupit na vyšší pozici Operátor – senior. Zde je pak jeho vzdělávání zaměřeno na doplnění znalostí vyšší odborné úrovně, jako jsou registrace škod na zdraví, škod z odpovědnosti, detaily penzijního připojištění, náhrady škod z průmyslového pojištění a také komunikační dovednosti III. stupně, jejichž součástí je například umění asertivního chování.

Velká část Operátorů - seniorů postupuje v průběhu 3-5 let na pozici vedoucího jednotlivého týmu či se specializují jako Metodik - školitel pro určitou konkrétní oblast. Někteří svoje bohaté, praktické zkušenosti využijí v jiných odděleních ČP, obvykle jako likvidátoři pojistných událostí.

Zkušenosti většiny komunikačních center ukazují, že 40 až 50 % pracovníků ukončí pracovní poměr do jednoho roku. Tato vysoká fluktuace vede k tomu, že přibližně 80 % školení jsou realizována jako interní. Jsou to zejména školení produktová, provozních systémů, komunikačních dovedností I.stupně, apod. Až v případě komunikačních dovedností vyšších stupňů a prodejních dovedností vyšších úrovní jsou využívány externí vzdělávací firmy.

#### **5.4.1 Realizace školení a obsah kurzů**

Realizátorem školení operátorů Komunikačního centra ČP je poradenská a vzdělávací společnost FBE (For Business Excellence) Praha, s.r.o. Jde o společnost, která má s prostředím ČP zkušenost již od roku 1998. Spolupracuje na různých projektech s pracovníky z pozic v obchodních útvarech, v útvarech Klientského servisu a manažerských pozic. Společnost FBE pracuje s interními lektory. Současný lektorský tým FBE tvoří víc než 20 lektorů, konzultantů a spolupracujících odborníků s praktickými zkušenostmi s aplikací trénovaných metod v praxi v nejvýznamnějších podnicích v oblasti obchodu, služeb a výroby. Co se týká samotného Call centra, realizovány jsou uzavřené firemní kurzy, jejichž cílem je realizace profesionálního telefonického kontaktu. Obsah tréninkového kurzu je vždy přizpůsoben aktuálním prioritám a cílům, které organizace sleduje. Obsah lze specifikovat dílčími tématy:

- **Zákaznická orientace.** Podstatou této oblasti je poznat vlastní předpoklady a styl komunikace, prodeje, získání znalostí problematiky, proč firmy ztrácejí své zákazníky.
- **Komunikace po telefonu.** Mnohdy je právě telefonní hovor první kontakt potenciálního zákazníka s firmou a tak, jak vnímá zákazník tento hovor, obvykle vnímá i celou společnost. V rámci tohoto tématu jde o specifikování základních rozdílů osobní a telefonické komunikace, zlepšení verbální komunikace. Také jde o ozřejnění si techniky vysvětlování, v rámci slovní zásoby zohlednit slova, která jsou klienty pozitivně přijímaná a naopak ta, která jsou „zakázaná“. Pozornost je v této souvislosti věnována i paralingvistické stránce řeči, tedy hlasu, intonaci, hlasitosti, rychlosti, pomlčkám. Účastníci by se měli naučit pracovat s hlasem, vyvarovat se redundance, naučit se pravidlům a technikám aktivního naslouchání.
- **Profesionální telefonický kontakt.** Cílem zvládnutí tohoto tématu je celkové zkvalitnění úrovně komunikace a zefektivnění telefonických hovorů. Po skončení kurzu by měli účastníci zvládnout rozpoznat typ volajícího a přizpůsobit svůj hovor, účinně plánovat klíčové hovory, klidně řešit problémové telefony a agresivní volající. Účastníci si osvojují základní pravidla profesionálního telefonování, oslovení klienta jménem, používání titulů, specifika standardního příchozího versus odchozího hovoru, pravidla správného průběhu hovoru se zaměřením na úvod a závěr hovoru atd.
- **Obtížné situace.** V rámci tohoto tématu si účastníci osvojí pravidla komunikace při jednání s rozzlobenými klienty. Naučí se, jak zvládat emoce klienta, jaké techniky volit při překonávání konfliktu, jak reagovat na kritiku a stížnost i jak překonávat námítky.
- **Kladení otázek.** V rámci tohoto tématu se účastníci seznámí s problematikou základních typů otázek, zjišťování potřeb a přání zákazníků. Důležitá je i otázka zpětné vazby, což znamená, že se pracovníci Call centra naučí zjišťovat a ověřovat správnost údajů, které klient sděluje.
- **Prodej po telefonu.** Toto téma je spojeno s telemarketingem jako nástrojem prodeje. Účastníci se naučí využívat každou příležitost k prodeji, tedy aktivní marketing.
- **Audiotrénink a následná analýza.** Tato oblast zahrnuje audionahrávku vybrané modelové situace a zpětnou odbornou vazbu k provedeným výkonům.

## 6 REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

„Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají nové poznatky.“ (Gavora, 2000, s.11)

### Název výzkumu:

Analýza zájmů a potřeb zaměstnanců Call centra v oblasti vzdělávání

### 6.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumného šetření je analyzovat a zhodnotit zájmy a potřeby firemních zaměstnanců v oblasti vzdělávání.

Díličními cíli, je zjištění vztahů mezi:

- dlouhodobým vzděláváním zaměstnanců a jejich rozvojem
- přístupem zaměstnanců k elektronickému vzdělávání oproti jiné formě vzdělávání
- zaměstnanci a jejich ochotou se vzdělávat

### 6.2 Hypotézy výzkumu

- H1:** Zaměstnanci Call centra, kteří jsou zaměstnáni kratší dobu než 5 let a je jim méně než 35 let se budou ochotni vzdělávat nad rámec svých povinností ve srovnání s jinými zaměstnanci.
- H2:** Cílené vzdělávání zaměstnanců je v přímém vztahu ke kvalifikaci a rozvoji osobnosti a má vliv na další uplatnění na trhu práce.
- H3:** Zaměstnanci Call centra budou preferovat elektronické vzdělávání ve srovnání s jinými formami vzdělávání.

### 6.3 Výzkumná metoda

Pro zjištění stavu věci bylo využito dotazníkové metody. Dotazník byl anonymní, aby byla vyšší spolehlivost a pravdivost odpovědí jednotlivých respondentů. Oslovila jsem zaměstnance Call centra zařazené do dlouhodobého vzdělávacího programu, kteří jsou v tomto šetření můmi respondenty. Zkoumaný cíl bylo nutné v dotazníku rozdělit na několik dílčích otázek. Většina otázek byla uzavřených - výčtových, kdy respondenti volili více odpovědí. Tyto otázky byly současně doplňující, kdy respondenti měli mít možnost odpověď vyjádřit vlastními slovy. Získané údaje od jednotlivých respondentů byly dále zpracovány pomocí matematicko - statistických postupů. K lepší přehlednosti byly údaje vloženy do grafů, kde značí procentuální hodnotu. Pro dotazníkovou metodu, která slouží k hromadnému získávání údajů, a to pomocí písemných otázek, bylo rozhodnuto především proto, že byla pro zaměstnance nejméně časově náročná a mohl být tak získán vzorek většího počtu respondentů najednou. Dotazník dává okamžitou zpětnou vazbu o přínosu a efektivitě vzdělávacího programu a poskytuje také zadavateli vzdělávací informaci o míře efektivně vynaložených nákladů na vzdělávání. (Gavora, 2000)

### 6.4 Výzkumný vzorek

V praktické části bylo prováděno dotazníkové šetření zaměstnanců pražské pobočky Česká pojišťovna, a.s. Za tímto účelem bylo vybráno oddělení Call centra v Praze. Pracuje zde 200 zaměstnanců, rozdáno bylo 100 dotazníků, návratnost byla 72 %, což znamená, že se šetření zúčastnilo a na zpracování anonymních dotazníků přistoupilo 72 zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnance, kteří prošli školením „soft skills“ v rámci dlouhodobého vzdělávacího programu.

### 6.5 Realizace výzkumného šetření

Co se týká administrace dotazníků a způsobů jejich předkládání, v konkrétním výzkumu bylo využito elektronické pošty, či zvoleno osobní předání, aby byl získán zájem respondentů a možnost vysvětlit důvody. Dotazníkové šetření bylo anonymní, aby se dosáhlo co největší pravdivosti a přesnosti odpovědí.

## 7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této části předkládám vyhodnocení výzkumu, který byl koncipován především jako dotazníkové šetření u zaměstnanců Call centra České pojišťovny. Data získaná z vyplněných dotazníků jsem zpracovala do tabulek, ve kterých je uvedena jak absolutní, tak relativní četnost pro jednotlivé možnosti u dané otázky. Absolutní četnost udává počet respondentů, kteří vybrali uvedenou možnost a relativní četnost poskytuje procentuální vyjádření toho, jak velká část z celkového počtu hodnot připadá na danou dílčí hodnotu.

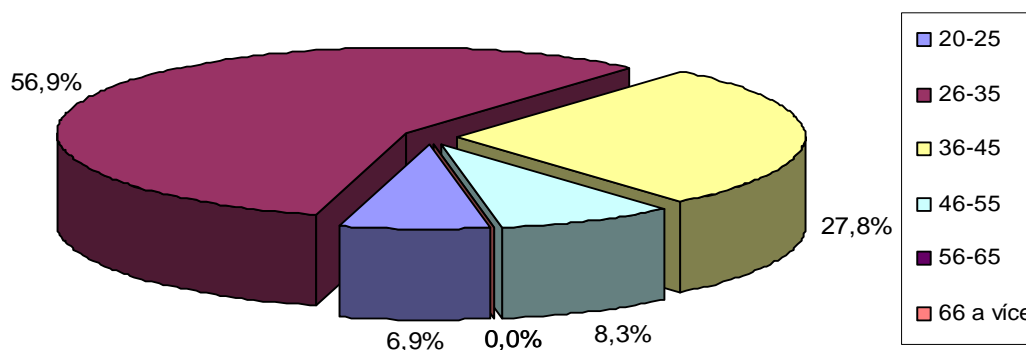
### 7.1 Zpracování a analýza údajů

První čtyři otázky byly směřovány na základní údaje o respondentech výzkumu.

**Otázka č.1 :** *Věk respondentů.*

Tab. č. 1 Věk respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-25	5	6,9%
26-35	41	56,9%
36-45	20	27,8%
46-55	6	8,3%
56-65	0	0,0%
66 a více	0	0,0%
<b>Celkem</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



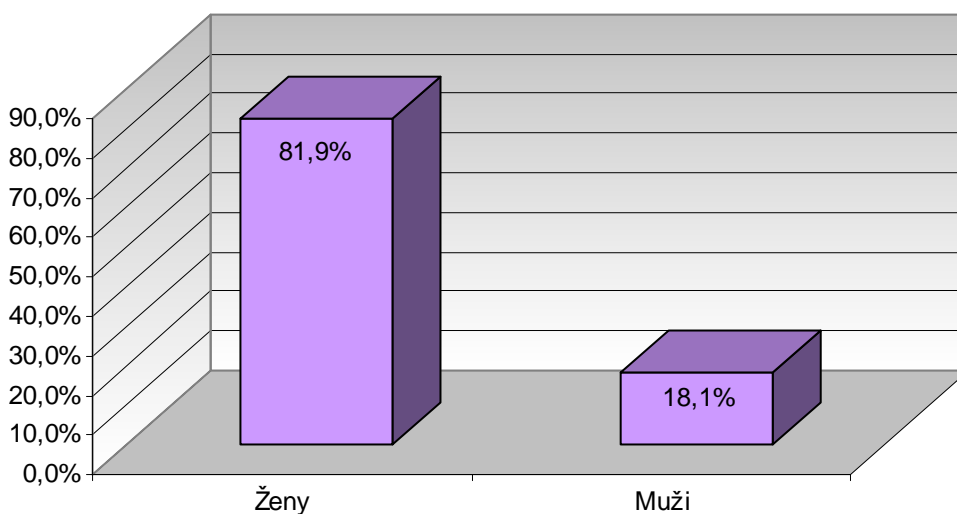
Graf č. 1 Věk respondentů

Z grafu ( Graf č. 1) je patrné, že většina operátorů je ve věkovém rozmezí 26 - 35 let (56,9 %) a že žádný z námi oslovených respondentů nepřekročil věkovou hranici 56 let. Další větší skupinou se stávají operátoři ve věkovém rozmezí 36 - 45 let (27,8 %). Menší skupinu zastávají operátoři ve věku 46 – 55 (8,3 %) let a nejmenší skupinu tvoří mladí lidé ve věku 20- 25 let (6,9 %).

### Otázka č.2 : Pohlaví respondentů.

Tab. č. 2 Pohlaví respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Ženy</b>	59	81,9%
<b>Muži</b>	13	18,1%
<b>Celkem</b>	72	100%



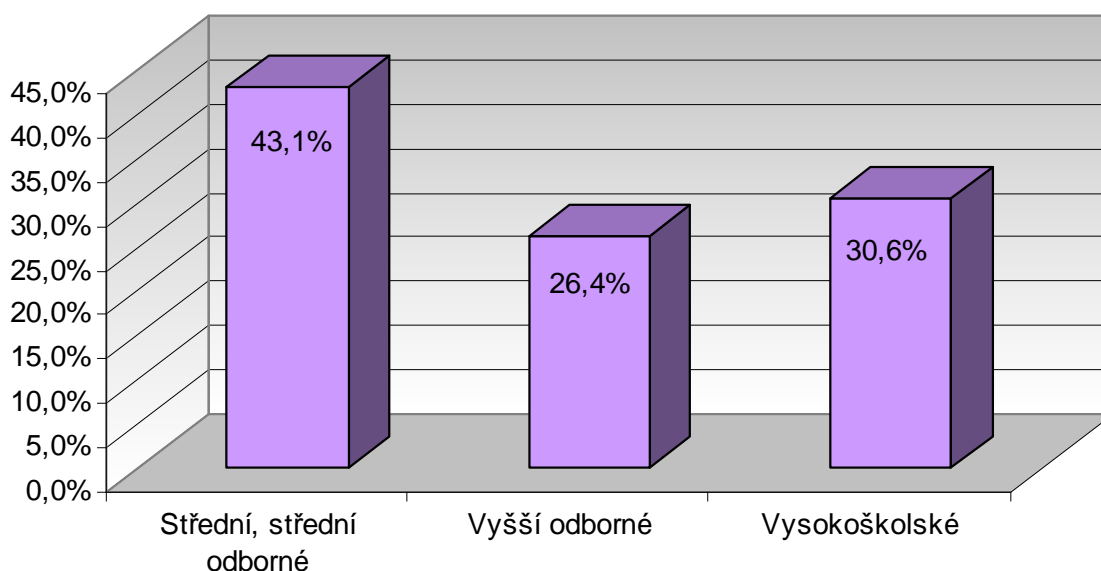
Graf č. 2 Pohlaví respondentů

Graf ( Graf č. 2) podává informaci o pohlaví respondentů. Na pobočce Call centra jsou, jak z výzkumu vyplývá, zaměstnány především ženy (81,9 %), muži jsou zastoupeni jen minimálně (18,1 %).

**Otázka č.3 :** Nejvyšší dosažené vzdělání.

Tab. č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Střední, střední odborné</b>	31	43,1%
<b>Vyšší odborné</b>	19	26,4%
<b>Vysokoškolské</b>	22	30,6%
<b>Celkem</b>	72	100%



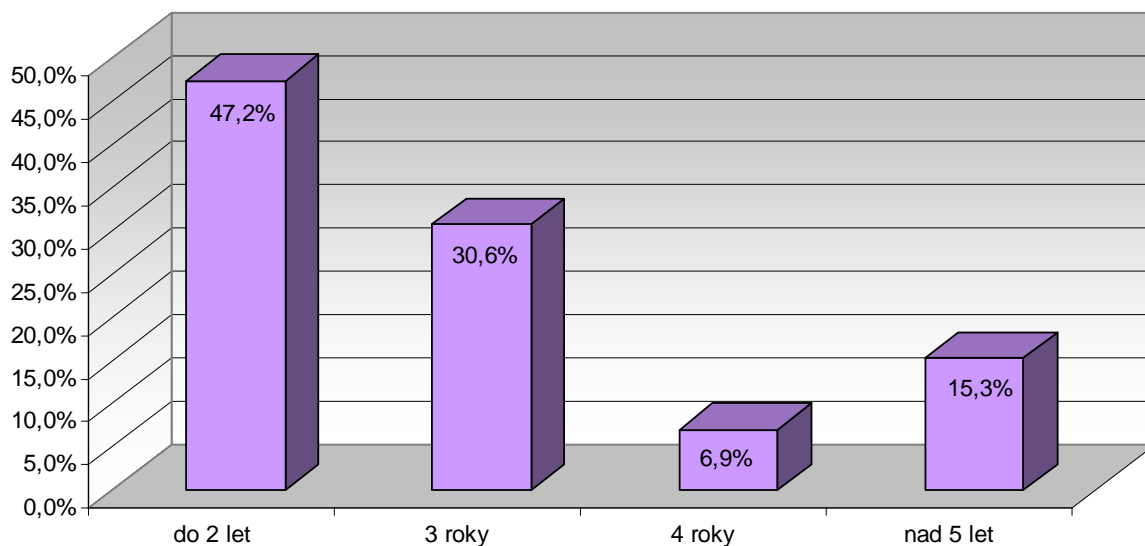
Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Přehled o nejvyšším dosaženém vzdělání respondentů je názorně zobrazen v grafu (Graf č. 3). Jak vyplývá z výzkumu, většina respondentů absolvovala střední školu s maturitou (43,1 %), respondenti s VOŠ tvořili nejmenší skupinu (26,4 %) a respondenti s VŠ tvoří také dosti podstatnou část (30,6 %) dotázaných. Jiné vzdělání v dotazníkovém šetření nebylo uvedeno, protože podmínkou přijetí do pracovního poměru je minimálně středoškolské vzdělání.

**Otázka č.4 : Jak dlouho pracujete v oddělení Call centra ?**

Tab. č. 4 Délka trvání pracovního vztahu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>do 2 let</b>	34	47,2%
<b>3 roky</b>	22	30,6%
<b>4 roky</b>	5	6,9%
<b>nad 5 let</b>	11	15,3%
<b>Celkem</b>	72	100,00%



Graf č. 4 Délka trvání pracovního vztahu

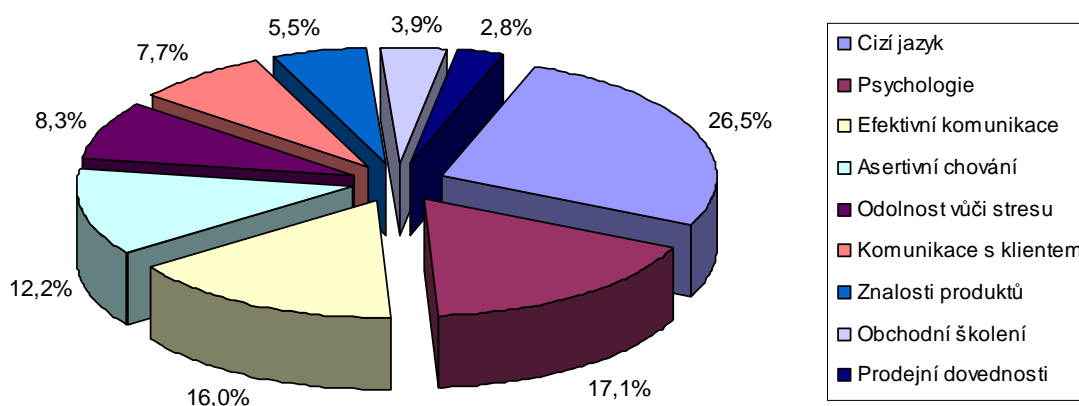
Čtvrtá otázka byla směřována na to, jak dlouho respondenti pracují v oddělení Call centra. Jak ukazuje (Graf č. 4), podstatná část respondentů zde není zaměstnána déle než dva roky (47,2 %). Značná část respondentů je zde zaměstnána tři roky (30,6 %). Více než pět let je zde zaměstnáno pouze 11 operátorů (15,3 %), přičemž dva z toho 8 let, jeden jedenáct a dva přes patnáct let. Nejmenší skupinu tvoří respondenti, kteří jsou v Call centru zaměstnáni čtyři roky (6,9 %).



**Otázka č.5 :** *Uved'te prosím, jaké znalosti a dovednosti (z oblasti odborné , ale i jiné) byste potřeboval/a prohloubit, abyste plně dostál/a nárokům pracovního místa.*

Tab. č. 5 Potřebné znalosti a dovednosti

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Cizí jazyk</b>	48	26,5%
<b>Psychologie</b>	31	17,1%
<b>Efektivní komunikace</b>	29	16,0%
<b>Asertivní chování</b>	22	12,2%
<b>Odolnost vůči stresu</b>	15	8,3%
<b>Komunikace s klientem</b>	14	7,7%
<b>Znalosti produktů</b>	10	5,5%
<b>Obchodní školení</b>	7	3,9%
<b>Prodejní dovednosti</b>	5	2,8%
<b>Celkem</b>	181	100,00%



Graf č. 5 Potřebné znalosti a dovednosti

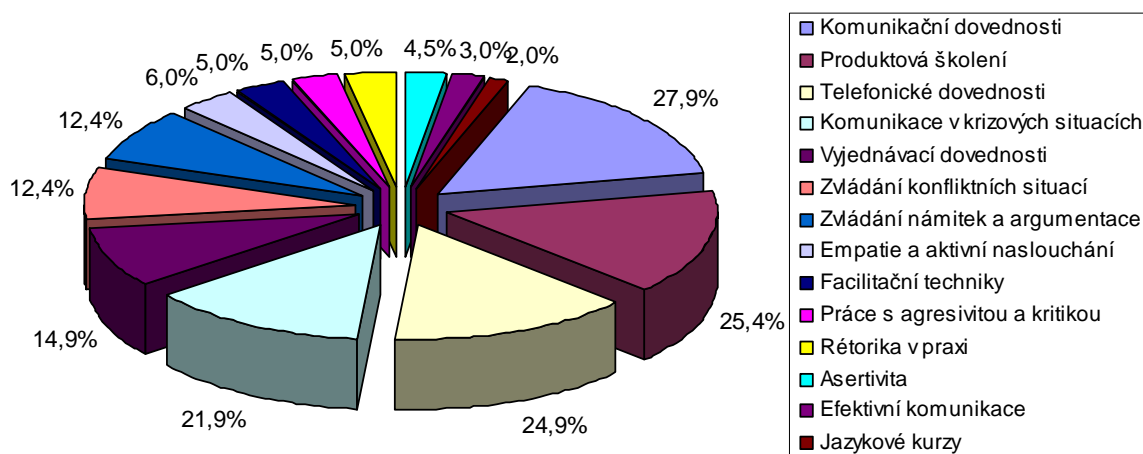
V páté, otevřené, otázce jsem se respondentů ptala, jaké znalosti a dovednosti, a to z oblasti odborné, ale i jiné, by potřebovali prohloubit, aby plně dostáli nárokům pracovního místa. Jednoznačně zvítězila oblast cizích jazyků, kterou uvedlo 48 zaměstnanců (26,5 %), podstatně byly zastoupené i odpovědi týkající se oborů jako je psychologie (17,1 %), či efek-

tivní komunikace (16,0 %). Podle výsledků výzkumu, respondenti by potřebovali doplnit vědomosti související s asertivním chováním (12,2 %). Významným počtem do celkového výsledku přispěly i odpovědi týkající se prodejních dovedností (2,8 %) či odolností vůči stresu (8,3 %). Z uvedeného vyplývá, že největší zájem mají respondenti o studium cizích jazyků. Někteří zaměstnanci pojišťovny ukončili své studium před rokem 1989, kdy výuka světových jazyků nebyla na úrovni dnešních priorit. Někteří respondenti hodlají prohloubit své znalosti v oblasti práva a ekonomie. Jen jeden z dotazovaných uvedl, že má zájem o vzdělání v oblasti informačních technologií. Varianty uvedené méně než pětkrát nebyly do vyhodnocení zahrnuty.

**Otázka č.6 :** *Jaké vzdělávací aktivity jste absolvoval/a v posledním roce ?*

*Tab. č. 6 Vzdělávací aktivity absolvované v posledním roce*

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Komunikační dovednosti</b>	56	27,9%
<b>Produktová školení</b>	51	25,4%
<b>Telefonické dovednosti</b>	50	24,9%
<b>Komunikace v krizových situacích</b>	44	21,9%
<b>Vyjednávací dovednosti</b>	30	14,9%
<b>Zvládání konfliktních situací</b>	25	12,4%
<b>Zvládání námitek a argumentace</b>	25	12,4%
<b>Empatie a aktivní naslouchání</b>	12	6,0%
<b>Facilitační techniky</b>	10	5,0%
<b>Práce s agresivitou a kritikou</b>	10	5,0%
<b>Rétorika v praxi</b>	10	5,0%
<b>Asertivita</b>	9	4,5%
<b>Efektivní komunikace</b>	6	3,0%
<b>Jazykové kurzy</b>	4	2,0%
<b>Celkem</b>	201	100,0%



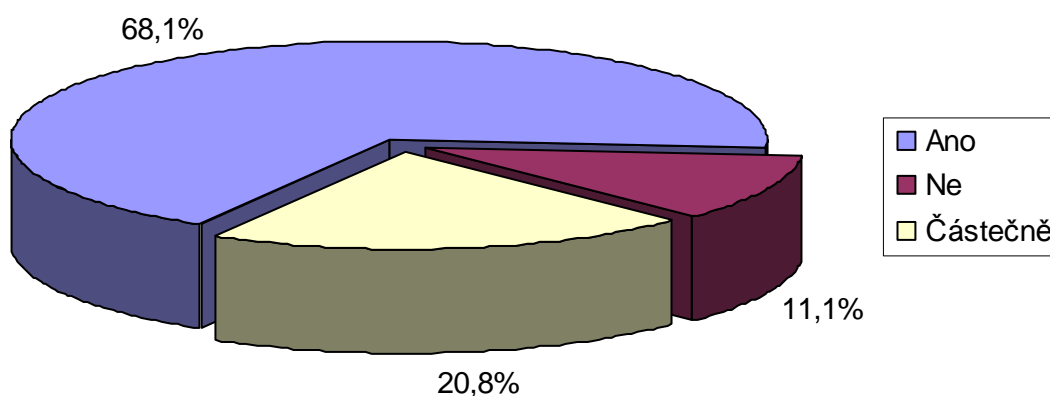
Graf č. 6 Absolvované vzdělávací aktivity v posledním roce

Další v pořadí byla respondentům položena otázka, jaké vzdělávací aktivity absolvovali v uplynulém roce. Stejně jako v předchozím případě se i zde objevilo více odpovědí. Na prvních místech se objevily komunikační dovednosti (27,9 %), produktové školení (25,4 %), kurz telefonických dovedností (24,9 %), komunikace v krizových situacích (21,9 %); vyjednávací dovednosti (14,9 %), zvládání konfliktních situací (12,4 %), empatie a aktivní naslouchání (6,0 %), facilitační techniky (5,0 %), práce s agresivitou a kritikou (5,0 %), rétorika v praxi (5,0 %), zvládání námitek a argumentace (12,4 %). V menším počtu pak byly zastoupeny asertivita (4,5 %), efektivní komunikace (3,0 %) a jazykové kurzy (2,0 %).

**Otázka č.7 :** *Byly tyto vzdělávací aktivity přínosem pro Váš rozvoj?*

Tab. č. 7 Přínos uvedených aktivit pro osobní rozvoj

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Ano</b>	49	68,1%
<b>Ne</b>	8	11,1%
<b>Částečně</b>	15	20,8%
<b>Celkem</b>	72	100,0%



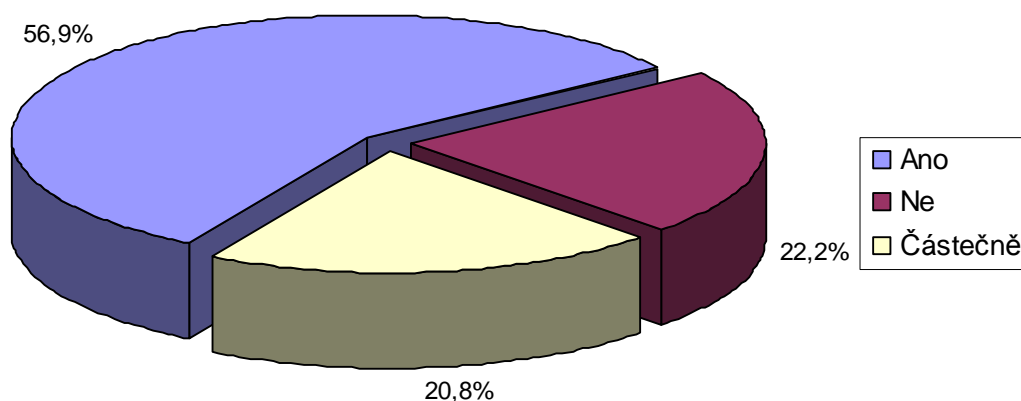
Graf č. 7 Přínos uvedených aktivit pro osobní rozvoj

V návaznosti na předchozí byla položena respondentům otázka, zda byly tyto vzdělávací aktivity pro jejich osobní rozvoj přínosem. Jak vyplývá z grafu (Graf č. 7), většina respondentů hodnotí vzdělávací aktivity pragmaticky a pozitivně, konkrétně pro 49 respondentů (68,1%) jsou tyto vzdělávací aktivity přínosné. Jen pro 8 respondentů jsou znalosti, které v rámci vzdělávacích aktivit získal, nevyužitelné a nepotřebné (11,1 %).

**Otázka č.8 :** *Preferujete elektronické vzdělávání ve srovnávání s jinými formami vzdělávání ?*

Tab. č. 8 Elektronické vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Ano</b>	41	56,9%
<b>Ne</b>	16	22,2%
<b>Částečně</b>	15	20,8%
<b>Celkem</b>	72	100,00%



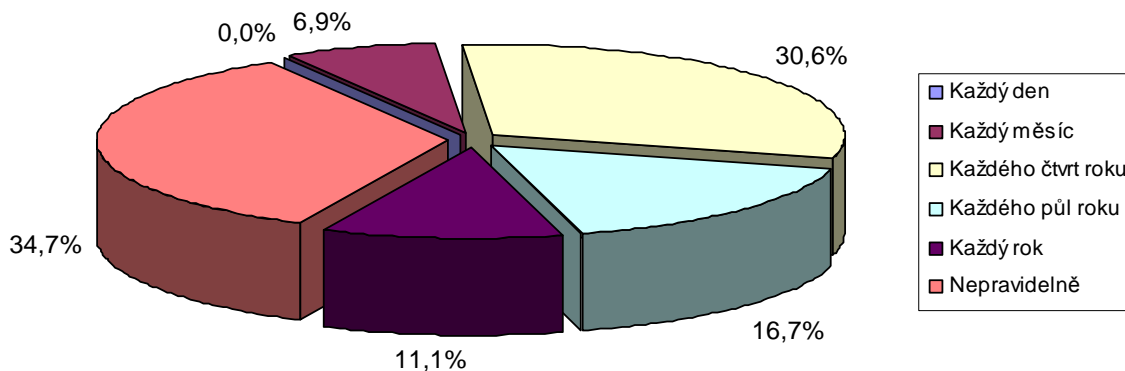
Graf č. 8 Elektronické vzdělávání

V osmé otázce jsem se zaměřila na to, zda respondenti preferují elektronické vzdělávání ve srovnání s jinými formami vzdělávání. Z výzkumu vyplynulo, že převážná většina zaměstnanců (56,9 %) preferuje elektronické vzdělávání. Doplňme, že kladně na tuto otázku odpovídali většinou zaměstnanci mladší 35 let. Preferují zejména kurzy na prohloubení znalostí i nástrojů MS Office, jazykového vzdělávání a nácvik vzorových hovorů. Záporně se k elektronickému vzdělávání postavilo (22,2 %) respondentů. Nemalou část (20,8 %) tvořila skupina zaměstnanců, která odpověděla, že preferuje elektronické vzdělávání jen částečně.

**Otázka č.9 :** *Vaše vzdělávací aktivity v Call centru probíhají ?*

Tab. č. 9 Frekvence vzdělávacích aktivit

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Každý den</b>	0	0,0%
<b>Každý měsíc</b>	5	6,9%
<b>Každého čtvrt roku</b>	22	30,6%
<b>Každého půl roku</b>	12	16,7%
<b>Každý rok</b>	8	11,1%
<b>Nepravidelně</b>	25	34,7%
<b>Celkem</b>	72	100,0%



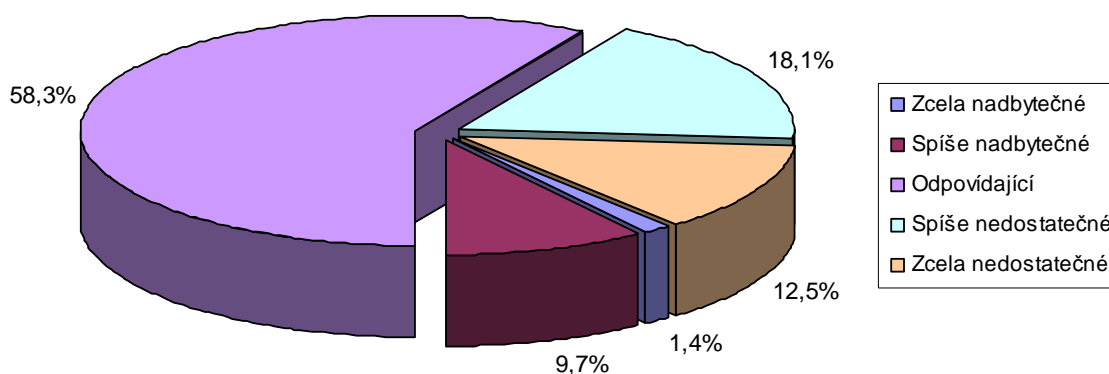
Graf č. 9 Frekvence vzdělávacích aktivit

Devátá otázka dala odpověď na otázku, jak probíhají vzdělávací aktivity v Call centru. Z výsledků vyplývá, že pravidelně se vzdělává 47 respondentů (65,3 %), nepravidelně jen 25 (34,7 %). Většina vzdělávacích aktivit probíhá v Call centru každého čtvrt roku (30,6 %).

**Otázka č.10 :** *Množství absolvovaných kurzů je podle Vás ?*

Tab. č. 10 Množství vzdělávacích aktivit

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Zcela nadbytečné</b>	1	1,4%
<b>Spíše nadbytečné</b>	7	9,7%
<b>Odpovídající</b>	42	58,3%
<b>Spíše nedostatečné</b>	13	18,1%
<b>Zcela nedostatečné</b>	9	12,5%
<b>Celkem</b>	72	100,0%



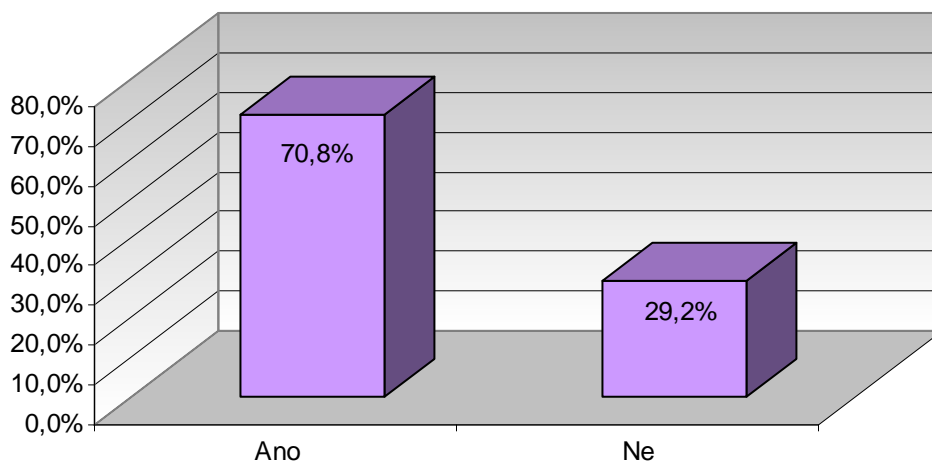
Graf č. 10 Množství vzdělávacích aktivit

Další v pořadí byla položena respondentům otázka, jak hodnotí množství absolvovaných kurzů. Jak vyplývá z grafu (Graf č. 10), většina z nich je toho názoru, že množství absolvovaných kurzů je odpovídající, takto odpovědělo konkrétně 42 zaměstnanců Call centra (53,8 %). Objevil se však i nezanedbatelný počet negativních odpovědí, 13 zaměstnanců považuje množství absolvovaných kurzů za nedostatečné (18,1 %), za zcela nedostatečné pak 9 zaměstnanců (12,5 %). Osm zaměstnanců považuje počet absolvovaných kurzů za nadbytečné (11,1 %), jeden respondent z tohoto počtu dokonce za zcela nadbytečné (1,4 %).

**Otázka č.11 :** *Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro Váš výkon, z vlastní iniciativy ?*

Tab. č. 11 Vlastní iniciativa ve vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Ano</b>	51	70,8%
<b>Ne</b>	21	29,2%
<b>Celkem</b>	72	100,0%



Graf č. 11 Vlastní iniciativa ve vzdělání

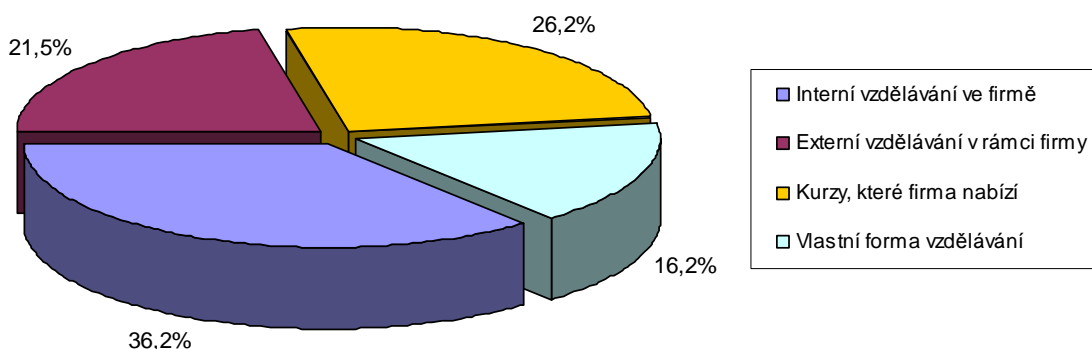
Zajímavé výsledky byly získány v odpovědích na otázku, zda se respondenti vzdělávají v nějaké oblasti, která je důležitá pro jejich výkon, a to z vlastní iniciativy. Na tuto otázku odpovědělo kladně 51 zaměstnanců (70,8 %), většinou šlo o respondenty mladší 35 let a dobou pracovního poměru kratší než 5 let. Nejčastěji se respondenti vzdělávají v oblastech cizích jazyků, konkrétně jde o anglický, německý a francouzský jazyk. Z vlastní iniciativy se individuálně nevzdělává 21 zaměstnanců (29,2 %).

**Otázka č.12 :** *Jakou formou se vzděláváte ?*

Tab. č. 12 Forma vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Interní vzdělávání ve firmě</b>	47	36,2%
<b>Externí vzdělávání v rámci firmy</b>	28	21,5%
<b>Kurzy, které firma nabízí</b>	34	26,2%
<b>Vlastní forma vzdělávání</b>	21	16,2%
<b>Celkem</b>	130	100,0%





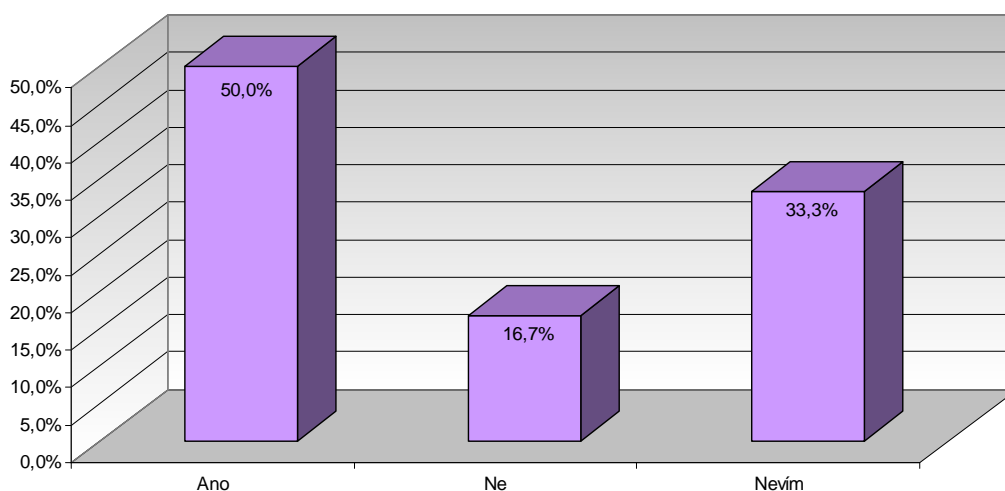
Graf č. 12 Forma vzdělávání

Otázka dvanáctá se týkala forem vzdělávání. Většina respondentů se vzdělává v různých formách. Nejčastěji jsou uváděny forma interního vzdělávání ve firmě (47 respondentů), forma externího vzdělávání v rámci firmy (28 respondentů), formy kurzů, které firma nabízí (34 respondentů) či vlastní forma vzdělávání (21 respondentů). Zaměstnanci jednoznačně preferují krátkodobé semináře a školení. Procentuální hodnoty jsou zaznamenány v grafu (Graf č. 12).

**Otázka č.13 :** *Jste ochoten/ochotna investovat finanční prostředky do znalostí a dovedností pro Váš kvalitní výkon z vlastních zdrojů ?*

Tab. č. 13 Ochota investovat do vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Ano</b>	36	50,0%
<b>Ne</b>	12	16,7%
<b>Nevím</b>	24	33,3%
<b>Celkem</b>	72	100,0%



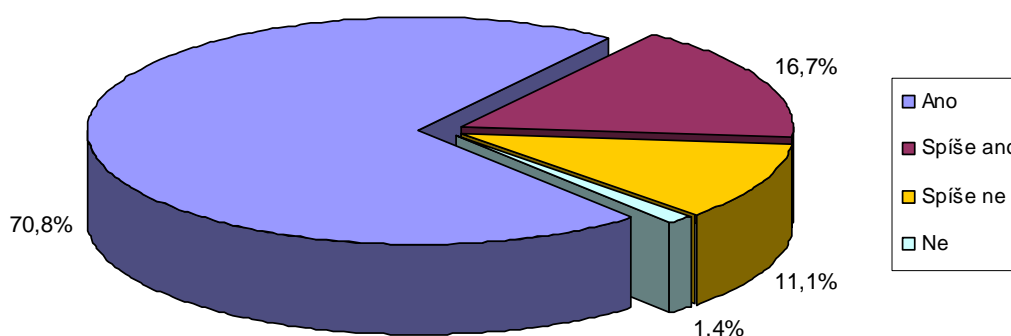
*Graf č. 13 Ochota investovat do vzdělání*

Poslední z otázek byla směřována na to, zda jsou respondenti ochotni věnovat vlastní finanční prostředky do znalostí a dovedností pro jejich kvalitní výkon. V doplňující otázce respondenti sdělovali, zda by byli ochotni do svého vzdělání investovat. Výzkum ukázal, že vlastní finanční prostředky do prohlubování znalostí a vědomostí je rozhodnuto 36 respondentů (50,0 %), 12 není ochotno takovou investici realizovat (16,7 %), dalších 24 respondentů nebylo rozhodnuto (33,3 %). Míra ochoty k vlastní vzdělávací investici je poměrně překvapivá.

**Otázka č.14 :** *Máte zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti a zúčastňovat se vzdělávacích aktivit, pokud je organizace nabízí ?*

*Tab. č. 14 Zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti*

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	51	70,8%
<b>Spíše ano</b>	12	16,7%
<b>Spíše ne</b>	8	11,1%
<b>Ne</b>	1	1,4%
<b>Celkem</b>	72	100,0%



Graf č. 14 Zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti

Poslední otázka zněla, zda respondenti mají zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti a zúčastňovat se vzdělávacích aktivit, pokud je organizace nabízí. 51 respondentů (70,8 %) uvedla jednoznačně kladnou odpověď, spíše ano odpovědělo 12 respondentů (16,7 %), osm se přiklonilo k odpovědi spíše ne (11,1 %) a jeden respondent dokonce uvedl odpověď jednoznačně zápornou (1,4 %). Důvodem dalšího vzdělávání je to, že jsou respondenti nespokojeni s úrovní dosažených vědomostí, protože jim nepostačují na výkon dané profese nebo uvažují o změně pracovního místa a potřebují se rekvalifikovat. Podstatná část respondentů považuje rozšíření vědomostí a znalostí za součást svých základních profesních a možná i osobnostních potřeb. Část respondentů je ke zvyšování vzdělání vedena možnostmi kariérního růstu. Hlavní příčina nezájmu o inovaci, rozšíření a prohloubení znalostí pracovníků spočívá hlavně ve spokojenosti s dosaženým vzděláním, neboť tyto respondenti považují svoji kvalifikaci za dostatečnou. Podstatné části respondentů znemožňuje prohloubení vzdělání pracovní vytížení, osobní či rodinné překážky. Někteří respondenti si na další studium netroufají. Lze se domnívat, že limitním faktorem je kromě věku také nedostatek sebevědomí nebo neochota vzdát se části svého volného času. Svoji roli zde, dle mého názoru, zaujímá také nedostatečná komunikace s managementem a také i garantem vzdělávání, který komunikuje se zaměstnanci zásadně elektronicky, nikoli osobně.

## 7.2 Shrnutí výsledků realizovaného výzkumu

Realizace výzkumu proběhla bez větších problémů. Vzhledem k vysoké firemní kultuře a dotazníkovému šetření jsem předpokládala, že návratnost dotazníků bude téměř stoprocentní. Návratnost byla nakonec 72 %. I tak se domnívám, že výzkumný vzorek je postačující a významným způsobem přispěl k realizaci této práce.

V této práci byly stanoveny tři hypotézy.

V první hypotéze (H1): „*Zaměstnanci Call centra, kteří jsou zaměstnáni kratší dobu než 5 let a je jim méně než 35 let se budou ochotni vzdělávat nad rámec svých povinností ve srovnání s jinými zaměstnanci*“ byla sledována ochota ke vzdělávání a prohlubování jejich znalostí. Data k této hypotéze jsem se snažila získat v otázkách č. 1, 4, 13 a 14. Většina respondentů (87,5 %) má zájem rozvíjet a prohloubit si své znalosti a vědomosti. Výzkumné šetření potvrdilo, že podstatnou část (68,3 %) z této skupiny tvoří právě zaměstnanci, kteří jsou v Call centru zaměstnaní po dobu kratší 5 let a jsou mladší 35 let. Zajímavé zjištění vyplynulo z otázky č. 13 a to, že přesně (50 %) respondentů je ochotno investovat do prohlubování znalostí a vědomostí své vlastní finanční prostředky. Jen malá část (16,7 %) respondentů není ochotno investovat vlastní prostředky do vzdělávání a zbývajících (33,3 %) respondentů nebylo rozhodnuto, zda by byli ochotni investovat vlastní finanční prostředky do vzdělávání.

Druhá hypotéza (H2) zněla: „*Cílené vzdělávání zaměstnanců je v přímém vztahu ke kvalifikaci a rozvoji osobnosti a má vliv na další uplatnění na trhu práce.*“ Výsledky výzkumu přinesly závěr, že většina respondentů (68,1 %) považuje absolvované vzdělávací aktivity za přínosné. Pouze (11,1 %) si myslí, že tyto aktivity nejsou pro ně přínosem. Otázka č. 5 vypovídá o tom, které vzdělávací aktivity respondenti preferují pro svůj osobní rozvoj a lepší uplatnění na trhu práce. Velký počet respondentů (26,5 %) považuje za nejdůležitější zlepšení jazykových znalostí. Ještě další tři oblasti vzdělávání získaly preference od více než 10 % respondentů, a jsou to: psychologie (17,1 %), efektivní komunikace (16 %) a asertivní chování (12,2 %). Ostatní oblasti znalostí a dovedností považovalo za potřebné zlepšit méně jak 10 % respondentů. Z otázky č. 11 vyplynulo, že podstatná část respondentů (70,8 %) se vzdělává z vlastní iniciativy a to nejvíce v oblasti cizích jazyků. Respondenti si uvědomují, že vyšší dosažená kvalifikace a hlubší znalosti jim dávají větší výhody úspěšně na trhu práce. Data k této hypotéze jsem se snažila získat v otázkách č. 5, 7 a 11.

Třetí hypotéza (H3): „Zaměstnanci Call centra preferují elektronické vzdělávání ve srovnání s jinými formami vzdělávání.“ Z výsledků výzkumu vyplývá, že tuto formu upřednostňuje více než polovina respondentů (56,9 %), většinou se jedná se o zaměstnance mladší 35 let (78,0 %). Záporně se k elektronickému vzdělávání postavilo (22,2 %) respondentů. Nemalou část (20,8 %) tvořila skupina zaměstnanců, která odpověděla, že preferuje elektronické vzdělávání jen částečně. K této hypotéze jsem získávala data z otázek č. 8 a 1.

Výzkumným šetřením byly potvrzeny všechny tři předem stanovené hypotézy.

## ZÁVĚR

Předkládaná bakalářská práce si dala za cíl analyzovat systém vzdělávání ve vybrané organizaci. Její součástí je charakteristika lidského kapitálu, kvalifikace zaměstnanců a jejího zvyšování. Teoretická část poskytuje ucelený přehled o významu celoživotního vzdělávání, o metodách používaných na pracovišti i mimo něj a pojednání o významu rozvoje dovedností pracovníků. Praktická část poskytuje informace týkající se struktury systému vzdělávání zaměstnanců Call centra České pojišťovny, a.s.. Hlavním cílem výzkumné části práce bylo analyzovat systém vzdělávání na konkrétní pobočce ČP a pomocí dotazníkového šetření přinést zpětnou vazbu pro vyhodnocení stanovených hypotéz. Myslím si, že na základě vyhodnocení a interpretace výsledků dle stanovených hypotéz bylo takto vytyčeného cíle dosaženo.

Na základě dotazníkového šetření a zkušeností z osobních pohovorů s respondenty mohu konstatovat, že dlouhodobé vzdělávání přispívá nejen k rozvoji samotných zaměstnanců, ale má také pozitivní vliv na zefektivnění komunikace a zlepšení firemní kultury.

Vzdělávání je, jak již bylo uvedeno, celoživotní proces. Pravdou zůstává, že s přijetím vzdělávání jako celoživotního procesu má mnoho lidí problémy a pokud si už nezbytnost soustavného vzdělávání připustí, souvisí to téměř vždy s rozšiřováním kvalifikace potřebné pro konkrétní specializované pracovní činnosti.

Znalosti je potřeba stále rozšiřovat, protože v oblasti pojišťovnictví se neustále mění metodika a pronikají do ní moderní technologie. Je tedy potřeba zaměstnance více motivovat k tomu, aby se během svého života dále vzdělávali, a to nejen ve svém oboru.

System vzdělávání na pobočce ČP byl po odborné stránce jistě na vysoké úrovni, ale na mne však působil trochu rigidním dojmem. Jednotlivá školení byla operátorům víceméně předkládána, podle toho na které pracovní pozici právě pracovali, aniž by byly brány v potaz jejich osobní přání a představa dalšího personálního rozvoje. Určitě by pro zaměstnance bylo více motivující, kdyby se mohli podílet na tvorbě svého plánu vzdělávání. A zde se otevírá pole pro případný další výzkum, např. *Jaké jsou motivační faktory pro vzdělávání operátorů Call centra ?*

Závěrem je třeba zdůraznit a připomenout, že vzdělávání zaměstnanců nezajišťuje výhody jen pro firmu samotnou. Vzděláváním je kvalifikována pracovní síla a kultivován člověk. Při analyzování potřeb a plánování vzdělávání by neměly být vzaty v úvahu jen potřeby firmy, ale i potřeby jedinců a celé společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [6] BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky: učební texty pro posluchače Filozofické fakulty UK*. Praha: Univerzita Karlova, 1997. ISBN 80-7184-381-4.
- [7] BENEŠ, M. a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X.
- [8] BRDEK, M.; VYCHOVÁ, H. *Evropská vzdělávací politika*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-86395-96-0.
- [9] GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- [10] KADLECOVÁ, K., LAMPER, I. *Vzdělávání na doživotí: další vzdělávání dospělých v Praze, jeho cíle, perspektivy a metody*. Praha: Respekt institut, 2008. ISBN 978-80-904153-0-0.
- [11] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika: Zaměstnanec-zaměstnavatel-stát: Vztahy-práva-povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 80-85943-51-4.
- [13] LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. Praha: Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0264-5.
- [14] MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.



- [15] Národní program rozvoje vzdělávání v České republice – BÍLÁ KNIHA. Praha: TAURIS, 2001. ISBN 78-80-211-0327-8.
- [16] PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.
- [17] PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha, Vydavatelství DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4.
- [18] POSPÍŠIL, O. *Pedagogika dospělých*. Praha: Univerzita Karlova- Pedagogická fakulta, 2001. ISBN: 80-7290-064-1.
- [19] PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-399-4.
- [20] PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.
- [21] ŠVEC, V., HRBÁČKOVÁ, K. *Průvodce metodologií pedagogického výzkumu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. ISBN 978-80-7318-547-3.
- [22] ZLÁMAL, J., MENDL, Z. *Ekonomie nejen k maturitě*. Kralice na Hané: Computer Media, 2007 . ISBN 978-80-86686-76-9.

## OSTATNÍ ZDROJE

Rabušicová, M., Rabušic, L.: Adult Education in the Czech Republic – who participates and why. In Sociologický časopis/Czech Sociological Review. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. ISSN 0038-0288. [online], [cit, 2010–01–31]. Dostupné z <<http://www.sreview.soc.cas.cz> >

Kuchař, P.: Formální vzdělávání dospělých - výsledky průzkumu. [online], [cit. 2010-01-02]. Dostupné z <<http://www.nvf.cz>>

Měšťanová, P.: Dospělí Češi nemají motivaci se dále vzdělávat. Institut pro sociální a ekonomické analýzy. [online], [cit, 2010–01–31]. Dostupné z <<http://www.isea-cz>>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Aj.	a jiné
č.	Číslo
ČP	Česká pojišťovna
EU	Evropská unie
FBE	For Business Excellence
ICT	Informační a komunikační technologie
Kol.	Kolektiv
Např.	Například
Nest.	Nebylo stránkováno
Nvf	Národně vzdělávací fond
OSN	Organizace spojených národů
s.	Strana
SŠ	Střední škola
Tab.	Tabulka
UNESCO	United Nations Educational, Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu
VŠ	Vysoká škola

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Graf č. 1 Věk respondentů .....	45
Graf č. 2 Pohlaví respondentů.....	46
Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	47
Graf č. 4 Délka trvání pracovního vztahu.....	48
Graf č. 5 Potřebné znalosti a dovednosti .....	49
Graf č. 6 Absolvované vzdělávací aktivity v posledním roce.....	51
Graf č. 7 Přínos uvedených aktivit pro osobní rozvoj.....	52
Graf č. 8 Elektronické vzdělávání.....	53
Graf č. 9 Frekvence vzdělávacích aktivit.....	54
Graf č. 10 Množství vzdělávacích aktivit .....	55
Graf č. 11 Vlastní iniciativa ve vzdělání.....	56
Graf č. 12 Forma vzdělávání.....	57
Graf č. 13 Ochota investovat do vzdělání.....	58
Graf č. 14 Zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti.....	59

**SEZNAM TABULEK**

Tab. č. 1 Věk respondentů .....	45
Tab. č. 2 Pohlaví respondentů.....	46
Tab. č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	47
Tab. č. 4 Délka trvání pracovního vztahu .....	48
Tab. č. 5 Potřebné znalosti a dovednosti .....	49
Tab. č. 6 Vzdělávací aktivity absolvované v posledním roce.....	50
Tab. č. 7 Přínos uvedených aktivit pro osobní rozvoj.....	51
Tab. č. 8 Elektronické vzdělávání.....	52
Tab. č. 9 Frekvence vzdělávacích aktivit.....	53
Tab. č. 10 Množství vzdělávacích aktivit .....	54
Tab. č. 11 Vlastní iniciativa ve vzdělání.....	55
Tab. č. 12 Forma vzdělávání.....	56
Tab. č. 13 Ochota investovat do vzdělání.....	57
Tab. č. 14 Zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti.....	58

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku, který slouží k vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma „Analýza zájmů a potřeb zaměstnanců Call centra v oblasti vzdělávání“. Tento dotazník je určen zaměstnancům Call centra, kteří projdou jednotlivými školeními. Vámi poskytnutá data budou sloužit ke zjištění jak přispívá dlouhodobé vzdělávání k rozvoji osobnosti zaměstnanců.

Správné odpovědi prosím označte, příp. doplňte. Chtěla bych Vás poprosit o pravdivost a přesnost odpovědí. Dotazování je anonymní.

Předem děkuji za Vaše odpovědi a Váš čas, který dotazníku věnujete.

Šárka Kloudová

---

### **1. Věk:**

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 20-25 | <input type="checkbox"/> 46-55     |
| <input type="checkbox"/> 26-35 | <input type="checkbox"/> 56-65     |
| <input type="checkbox"/> 36-45 | <input type="checkbox"/> 66 a více |

### **2. Pohlaví:**

- muž
- žena

### **3. Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- střední, střední odborné
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**4. Jak dlouho pracujete v oddělení Call centra? ..... let**

**5. Uved'te, prosím, jaké znalosti a dovednosti (z oblasti odborné, ale i jiné) byste potřeboval/a prohloubit, abyste plně dostál/a nárokům pracovního místa.**

.....  
.....  
.....

**6. Jaké vzdělávací aktivity jste absolvoval/a v posledním roce?**

.....  
.....  
.....

**7. Byly tyto vzdělávací aktivity přínosem pro Váš rozvoj (napište které)?**

- Ano
- Ne
- Částečně

.....

**8. Preferujete elektronické vzdělávání ve srovnání s jinými formami vzdělávání? (napište jakými)**

- Ano
- Ne
- Částečně

.....

**9. Vaše vzdělávací aktivity v Call centru probíhají?**

- Pravidelně
  - Každý týden
  - Každý měsíc
  - Každého čtvrt roku
  - Každého půl roku
  - Každý rok
- Nepravidelně

**10. Množství absolvovaných kurzů je podle Vás?**

- Zcela nadbytečné
- Spíše nadbytečné
- Odpovídající
- Spíše nedostatečné
- Zcela nedostatečné

**11. Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro Váš výkon, z vlastní iniciativy? (uved'te v jaké)**

- Ano
  - Ne
- .....

**12. Jakou formou se vzděláváte?**

- Formou interního vzdělávání ve firmě
- Formou externího vzdělávání v rámci firmy
- Formou kurzů, které firma nabízí
- Vlastní forma vzdělávání



**13. Jste ochoten/ochotna investovat finanční prostředky do znalostí a dovedností pro Váš kvalitní výkon z vlastních zdrojů?**

- Ano
- Ne
- Nevím, nejsem rozhodnut/a

**14. Máte zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti a zúčastňovat se vzdělávacích aktivit, pokud je organizace nabízí?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne