

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Petr Bárta

Vzdělávání dospělých v organizaci

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Petr Bárta

Adult Education in Organization

Prague 2019

The Diploma Thesis Work Supervisor: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

vlastnoruční podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu práce JUDr. Aleši Zpěvákovi, Ph.D za vedení mé diplomové práce, za podporu, vřelý přístup a inspirativní rady při zpracování této práce. Mé poděkování také patří společnosti LENIA, která mi poskytla veškeré informace a data.

Anotace

Ve své diplomové práci se zabývám vzdělávání zaměstnanců, a to konkrétně ve společnosti LENIA. Tato společnost se zabývá bezpečnostními technologiemi. Práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická, v této části se budu snažit objasnit základní pojmy, které se vztahují na vzdělávání dospělých v organizaci. Druhá část se přímo zaměřuje na vzdělávání ve společnosti LENIA. Práce by měla sloužit jako podpůrný materiál pro společnost LENIA. Dále jsem provedl, na základě dotazníkového šetření, analýzu vzdělávání ve výše uvedené společnosti a doporučil, či navrhl zlepšení a zefektivnění vzdělávacího procesu.

Klíčová slova

Firemní vzdělávání, profesní vzdělávání, metody vzdělávání, motivace, strategické dokumenty, učení, vzdělávací potřeby, vzdělávání dospělých.

Annotation

In my diploma thesis I deal with education of employees, namely in LENIA. This company is engaged in security technologies. The thesis is divided into two parts. The first part is theoretical, in this part I will try to clarify the basic concepts that apply to adult education in the organization. The second part focuses directly on education in LENIA. The work should be a support material for LENIA. Furthermore, based on a questionnaire survey, I conducted an analysis of education in the aforementioned company and recommend or suggest improvement and streamlining the educational process.

Keywords

Adult education, corporate education, educational needs learning methods of education, motivation, professional education, strategy documents.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACI	11
1.1	Vzdělávání a jeho obecný význam 11
1.2	VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ČESKÉ REPUBLICE, strategické dokumenty 11
1.2.1	Strategie celoživotního učení české republiky 200715
1.3	VZDĚLÁVÁNÍ A učení dospělých..... 18
1.3.1	UČENÍ DOSPĚLÝCH.....20
2 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	22
2.1	FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 24
2.1.1	Prostředí firemního vzdělávání26
2.1.2	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....27
3 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	28
3.1	Poslání a vize organizace 28
3.2	strategie v organizaci 30
3.2.1	strategie Rozvoje lidských zdrojů, Strategie vzdělávání.....30
4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
4.1	Cíle vzdělávacího procesu 32
4.2	Program vzdělávacího procesu 32
4.3	Motivace 33
4.4	Účastníci vzdělávacího procesu..... 34
4.5	Metody vzdělávání..... 35
4.6	METODOLOGIE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU..... 36
4.6.1	TVORBA DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....37
4.6.2	Popis otázek v dotazníku.....41
PRAKTICKÁ ČÁST	43
5 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACI LENIA.....	43
5.1	Popis organizace LENIA 43
5.2	Vzdělávání ve firmě LENIA 44

5.3	Vize, poslání a strategie lenia	46
5.4	Dotazníkové šetření	48
5.5	Doporučení.....	63
ZÁVĚR		67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		70
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		76

ÚVOD

Na vzdělávání v organizaci je v této diplomové práci nahlíženo jako na klíč k úspěšné činnosti organizace, která je pak konkurenceschopná.

Pro diplomovou práci si autor vybral téma „Vzdělávání dospělých v organizaci“. K výběru a zpracování tohoto tématu autora vedlo několik impulsů: Vzdělávání je nedílnou součástí celého našeho života. Pokud chce být společnost úspěšná a uspět tak na dravém trhu práce, musí velmi dobře a systematicky vzdělávat své zaměstnance. Je nutné podotknout, že právě systematické vzdělávání musí probíhat na všech úrovních.

Teoretická část je převážně kompilační, jsou zde popsány a vysvětleny základní pojmy, jako jsou vzdělávací dokumenty, které jsou aplikované v ČR, obecně je popsáno vzdělávání a učení dospělých, vzdělávání v organizaci, firemní a profesní vzdělávání. Dále je v této části popsána strategie vzdělávání ve firmě, jeho poslání a vize v organizaci. Dále jsou v této diplomové práci charakterizovány cíle vzdělávacího procesu, je zde také nastíněna motivace ke vzdělávání, metody vzdělání atd.

V praktické části autor vytvořil dotazník, který zkoumá vzdělávání ve společnosti LENIA. Dotazníky budou vyhodnoceny a jeho výsledky budou pak následovně analyzovány. Základním cílem vytvoření a následného vyhodnocení je ověření předem stanovených hypotéz.

Autor při tvorbě dotazníku bude postupovat dle teorie tvorby dotazníku, zvolí si adekvátní počet otázek pro respondenty. Respondenti budou odpovídat na problematiku týkající se vzdělávání ve společnosti LENIA.

Dotazník bude distribuován za pomoci HR oddělení společnosti LENIA, a to na níže uvedené pozice – Top management, management prodeje, péče o zákazníky, logistika a dělnické profese. Autor záměrně zvolil profesní diverzifikovanost, a to vzhledem k choulostivosti zadaných témat. Dotazník se bude skládat jak z uzavřených, tak i otevřených otázek.

Autor si stanoví tři základní hypotézy: 1) Zaměstnanci mají nízké povědomí o možnostech vzdělávání v organizaci. 2) HR spatřují možnosti vzdělávání jen na základě externího vzdělávání. 3) Kontinuální prohlubující vzdělávání je potřeba, nestačí pouze vstupní a zákonná školení.

Cílem práce je podat souvislý přehled o vzdělávání v organizaci ve společnosti LENIA. Na základě analýzy by autor chtěl podat návrhy na zlepšení vzdělávání ve společnosti LENIA.

V této diplomové práci bude použita nejen odborná literatura, jež bude uváděna dle citační normy, ale také i elektronické zdroje a především dotazníky, která jsou hlavním ukazatelem v praktické části.

Autor bude čerpat především z níže uvedené odborné literatury: BARTÁK, J.: Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa nakladatelství, 2007, 162 s., ISBN 978-80-86851-68-6. Tato kniha ukazuje a popisuje různé modely vzdělávání ve firmě., VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T.: Aktuální otázky ve vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století. Praha: Univerzita Jan Amose Komenského, 2011, 208 s., ISBN 978-80-7452-012-9. Kniha autorů Vetešky a Vacínové se zabývá aktuálními problémy ve vzdělávání dospělých, pro autora byla důležitým vodítkem pro tvorbu dotazníkové šetření. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1859-9. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada. 2011. s.168., ISBN: 978-80-247-3651-8.

V diplomové práci bude autor používat metody analýzy, dedukce, syntézy a indukce. Praktická část bude tvořena dotazníkovým šetřením ve společnosti LENIA. Na základě získaných dotazníků budou výsledky analyzovány a vzájemně porovnány, poté budou vytvořena doporučení na možné zlepšení a zkvalitnění vzdělávání dospělých ve společnosti LENIA.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACI

1.1 VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO OBECNÝ VÝZNAM

Níže uvedená kapitola by měla nastínit a vysvětlit pojem vzdělávání a jeho jednotlivé vztahy mezi vybranými pojmy. Dále se bude věnovat strategickým dokumentům, které ovlivnily anebo ovlivňují vzdělávání dospělých v České republice. Dále se autor bude snažit vysvětlit pojmy vzdělávání – formální, neformální a formální, učení.

Vzdělávání je proces, v němž si jednotlivec osvojuje patřičné poznatky a s nimi spjaté činnosti, která pak následně zpracovává, měl by se naučit dělat správné věci a využívat jich k osvojení znalostí v dané praxi.¹ Vzdělávání je úzce spjata s učením. Učení je proces, ve kterém si osvojují nové věci.

Účast dospělé populace v dalším vzdělávání je značně ovlivněna mnoha faktory, jako např. sociálním, společenským, kulturním atd.

1.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ČESKÉ REPUBLICĚ, STRATEGICKÉ DOKUMENTY

Tato kapitola by měla vytvořit krátký přehled o vzdělávání dospělých v České republice, a to od 90. let do současnosti. Autor se bude snažit vytvořit stručný přehled strategických dokumentů, které se dotýkají tématu vzdělávání v České republice. Vše bude řazeno chronologicky. Autor záměrně vynechal dokumenty, které se týkají vzdělávání dospělých před rokem 1990.

V této kapitole budou zmíněny hlavní dokumenty a myšlenky, které měly vliv na myšlenku učící se společnosti a rozvoje koncepce celoživotního vzdělávání a učení. Jako

¹ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. Vyd., Praha: Alfa Publishing, 2007, s.11.

hlavní dokumenty autor uvede *Memorandum Evropské komise k celoživotnímu učení, Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, Strategie celoživotního učení ČR a její Implementační plán, operační programy a Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě.*

Jako první uvedme Národní program vzdělávání v České republice, který je spíše znám pod názvem *Bílá kniha*. *Bílá kniha* odráží kurikulární a legislativní změny ve školství.² Přistupuje ke vzdělávací soustavě celistvě, takže do ní zahrnuje všechny stupně vzdělávání a výchovy, a to jak od předškolní, tak i vzdělávání dospělých. *Bílá kniha* byla po téměř dvouleté přípravě schválena zasedáním vlády ČR v roce 2001.

Dalším důležitým mezníkem ve vzdělávání dospělých v ČR bylo evropské *Memorandum o celoživotním učení*, kdy začala jednotlivá národní jednání v daném státě. V ČR vše probíhalo pod záštitou ministerstva školství a řízení převzal Národní vzdělávací fond. Závěr z tohoto Memoranda velmi koresponduje se závěry Bílé knihy v oblasti vzdělávání dospělých. Stručně napsáno, výsledkem je celková nerozvinutost tohoto sektoru.

Česká i evropská vzdělávací politika vychází z konceptu tzv. celoživotního učení (lifelong learning). Pojem celoživotní učení vychází z toho, že jedinec prochází počátečním vzděláváním ve školách a poté rozvíjí své dovednosti a znalosti po celý svůj život. Myšlenka celoživotního učení velmi silně souvisela s kulturně-humanizační ideou³, dále pak se vzrůstající potřebou techniky a technologie, které mají poté vliv i na ekonomický charakter daného státu. Idea celoživotního učení, kdy se celoživotní učení považuje za jakousi nutnost a vzdělávání je považováno za nástroj pro vytvoření znalostí společnosti. Tato znalostní společnost je tedy moderní a konkurenceschopná, z čeho má

² VYHNÁNKOVÁ, K.: *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s.89.

³ VYHNÁNKOVÁ, K.: *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s.76.

velkou prosperitu nejen organizace, ve které daný jedinec pracuje, ale také především stát. Největší zřetel je přitom kladen na profesní vzdělávání. Úkolem profesního vzdělávání je připravit budoucí pracovníky pro daný obor, a to nejen za pomoci počátečního vzdělávání, rekvalifikací atd., ale také doplňovat, aktualizovat, zlepšovat jejich dovednosti a znalosti v daném oboru.

V České republice v souvislosti s dalším vzděláváním se hovoří o nutnosti tzv. systémových kroků (již po sametové revoluci), kdy bylo zapotřebí vytvořit novou vzdělávací politiku v měnící se společnosti. Obecně můžeme říci, je třeba se více věnovat politice dalšího vzdělávání a systémově ji začlenit do soudobé československé, potažmo české vzdělávací politiky. Zde v prvopočátcích další vzdělávání naráží na několik problémů, jako např.:

- a) Poukázat na potřeby zabývat se dalším vzděláváním a podporovat jej,
- b) Vytvořit organizační zabezpečení, určit odpovědný orgán, který by další vzdělávání politicky zabezpečoval a také vytvořil právní rámec,
- c) Věnovat se analytické práci a výzkumné oblasti a dalšímu rozvoji systému dalšího vzdělávání,
- d) Vytyčit si cíle politiky dalšího vzdělávání.⁴

Tvorbě systému v České republice napomohlo zasedání Evropské unie v Lisabonu, tzv. Lisabonský proces a *Memorandum o celoživotním vzdělávání*. Toto zasedání určilo budoucí směr politiky a činností v Evropské unii. Jeho závěry potvrzují, že Evropa nepochybně pokročila do znalostní éry se všemi důsledky, které to bude mít pro kulturní, hospodářský a sociální život. Způsoby učení, života a práce se rychle mění. Znamená to nejen, že se jednotlivci musí přizpůsobovat změnám, ale také, že se musí změnit zavedené

⁴ VYHNÁNKOVÁ, K.: *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s.77.

způsoby práce.⁵ Na základě zasedání Evropské unie a *Memoranda o celoživotním učení* se podařilo v České republice zpracovat níže uvedené body:

- a) Přijetí myšlenky o potřebě dalšího vzdělávání občanů České republiky a začlenění do vzdělávací soustavy, a to v pojetí celoživotního učení.
- b) Analýza kompetencí. Jako velký problém se ukázalo, jaké ministerstvo bude zastřešovat další vzdělávání, zda Ministerstvo školství a tělovýchovy, či Ministerstvo práce a sociálních věcí. V této věci nebylo do současného dne rozhodnuto. Ministerstvo práce a sociálních věcí zejména financuje rekvalifikace a zabezpečuje finance pro rozvoj dalšího vzdělávání. Ministerstvo školství a tělovýchovy má na starosti implementaci dalšího vzdělávání v dokumentech, systémovým propojením počátečního vzdělávání a dalšího vzdělávání. Realizací měl na starosti Národní ústav odborného vzdělávání, nyní Národní ústav odborného vzdělávání⁶, který spadá pod Ministerstvo školství a tělovýchovy.
- c) Výzkumná práce v oblasti rozvoje systému dalšího vzdělávání. Výzkumné práce jsou tvořeny především jako podklad pro tvorbu návrhů a strategií a řešitelské týmy, které jsou v řadě organizací. Jako jednu z největších organizací uveďme Národní vzdělávací fond⁷.

⁵ *Memorandum o celoživotním učení* [online]. 2000 [cit 2019-12-09]. Dostupný na WWW: <<http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>>

⁶ S platností od 1. července 2011 došlo ke sloučení tří přímo řízených organizací MŠMT: Národního ústavu odborného vzdělávání (NÚOV), Výzkumného ústavu pedagogického v Praze (VÚP) a Institutu pedagogicko-psychologického poradenství (IPPP).

Nástupnická organizace nese název Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (NÚV). Národní ústav pro vzdělávání řeší otázky předškolního, základního, středního a vyššího odborného vzdělávání, včetně vzdělávání uměleckého a jazykového. Ústav se také zabývá pedagogicko-psychologickým, speciálně pedagogickým, výchovným a kariérovým poradenstvím ve školství.

⁷ Národní vzdělávací fond vznikl již v roce 1994. Jeho cílem je podporovat rozvoj a restrukturalizaci lidských zdrojů v souladu s požadavky ekonomických a sociálních reforem České republiky.

- d) Stanovení cílů politiky dalšího vzdělávání. Tyto cíle již byly poprvé formulovány na konci 90. let pod vlivem československého a evropského dění a měnící se socio-kulturní společnosti. Jako základní cíle uveďme:
1. Dotvoření organizačního a řídicího zázemí dalšího vzdělávání, jasné definování rolí a zodpovědnosti, právní ukotvenost,
 2. Vytvoření a zprovoznění systémových prvků v dalším vzdělávání:
 - ✓ Role jedinců v dalším vzdělávání,
 - ✓ Osvěta a informační služby,
 - ✓ Poradenství v dalším vzdělávání,
 - ✓ Motivace aktérů z podniků ke vzdělávání,
 - ✓ Uznávání výsledků učení,
 - ✓ Financování
 - ✓ Kvalita.

Úřad vlády ČR v roce 2003 vydal *Strategii rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*, která by měla přispět v podpoře lidských zdrojů. Zde se již do konkrétních úkolů zapracovávají operační programy, např. *Operační program Rozvoj lidských zdrojů*. V této Strategii a Operačním programu je velmi důležité, že vedle národních charakterů a potřeb vzdělávání, respektování regionálních zvláštností a potřeb pro vzdělávání.

1.2.1 STRATEGIE CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ ČESKÉ REPUBLIKY 2007

V roce 2007 vznikla *Strategie celoživotního učení České republiky*, která představuje ucelený koncept celoživotního učení. Tato Strategie vytyčila sedm hlavních směrů, a to:

- a) Uznávání a prostupnost. Tento směr si kladl za cíl vytvořit prostor pro celoživotní učení a uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení.
- b) Rovný přístup. Zde je poukazováno na dostupnost a rovnou šanci v přístupu ke vzdělávacím příležitostem pro všechny a během celého života.
- c) Funkční gramotnost. Zde se jedná o schopnost učit se v průběhu celého života.
- d) Sociální partnerství. Tato strategie si klade za cíl vyváženost nabídky vzdělávacích příležitostí s potřebami ekonomického a sociálního rozvoje jedince.

- e) Stimulace poptávky. Podněcování poptávky po vzdělávání u všech skupin obyvatelstva, a to po celý život.
- f) Kvalita poptávky. Podporovat kvalitní nabídky v dalších vzdělávacích příležitostech.
- g) Poradenství. Rozvíjet a podporovat informační a poradenské služby.⁸

Obecně lze říci, že *Strategii celoživotního učení České republiky* bylo postupně si stanovit dosažitelné cíle, které mohou být mimo jiné podpořeny finančními prostředky z evropských fondů v období 2007-2013. Cíl této Strategie byl podpora osobního rozvoje a vzdělávání, sociální soudržnost a konkurenceschopnost obyvatel České republiky.⁹

Strategie Celoživotního učení České republiky, jak již bylo řečeno výše, vychází z definovaných předpokladů Lisabonské strategie, resp. z pracovního programu Vzdělávání a odborná příprava 2010. Cílem programu Vzdělávání a odborná příprava 2010 Česká republika byla pomoc v rozvoji společnosti a ekonomiky založené na znalostech. Strategie Celoživotního učení si kladla za cíl v souladu s Lisabonskou strategií EU rozvoj celoživotního učení v České republice v letech 2007-2013, největší podpora byla zaměřena na další vzdělávání.

Strategie Celoživotního učení byla chápána jako průlomová koncepční změna pojetí vzdělávání, ve kterém jsou všechny možnosti učení, v rámci vzdělávacího systému, i mimo něj, chápány jako jeden jedinečný propojený celek.¹⁰ Financování Strategie bylo zajištěno z operačních programů Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu.

⁸ VYHNÁNKOVÁ, K.: *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s.79.

⁹ VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T.: *Aktuální otázky vzdělávání dospělých andragogika na prahu 21. století*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s.53.

¹⁰ VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T.: *Aktuální otázky vzdělávání dospělých andragogika na prahu 21. století*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s.53

V roce 2009 přijala vláda České republiky svým usnesením *Implementační plán Strategie celoživotního učení*, ve kterém především ministerstvům ukládá zabezpečit rozsah, a i začlenění předem daných opatření. Tento implementační plán má shodnou dataci se Strategií celoživotního učení a operačními programy, tj. 2007-2013. Implementační plán vznikl za účasti všech potřebných resortů, tj. ministerstev, Hospodářské komory ČR, partnerů, krajů, odborníků v oblasti vzdělávání zaměstnavatelů a atd. Odpovědným orgánem za realizaci tohoto Implementačního plánu bylo Ministerstvo školství a tělovýchovy, zároveň byl vytvořen koordinační a implementační výbor. Implementační plán podporuje spolupráci zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí a zároveň podporuje začlenění škol do veřejného života a spolupracovat s místními firmami při zjišťování praktického vzdělávání.

Dalším zlomem pro Českou republiku byl rok 2009, kdy Česká republika vedla předsednictví Rady Evropské Unie. Konkrétně v oblasti vzdělávání byl přijat všemi ministry školství členů EU dokument *Strategický rámec spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě*. Vedle rozvoje vzdělávání v Evropě do roku 2020 se tento dokument celistvě orientuje na celoživotní učení. Můžeme říci, že Strategický rámec vyzdvihuje roli zaměstnavatelů a dalších stran. Strategický rámec je postaven na základních čtyřech pilířích:

- a) Realizace celoživotního učení a mobility. Základem tohoto pilíře je dokončit proces zavádění vnitrostátních strategií celoživotního učení, a především se věnovat ověřování neformálního a informálního učení a poradenství. Podporovat provázanost všech národních systémů kvalifikací s evropským rámcem kvalifikací.
- b) Zlepšení kvality a efektivity vzdělávání a odborné přípravy. Cílem tohoto pilíře je podporovat a modernizovat vysokoškolské vzdělávání. V oblasti vzdělávání dospělých se hlavně zaměřit na kvalitu jeho poskytování. Klást větší důraz na prokazování udržitelnosti veřejných, i popř. soukromých investic.
- c) Podpora spravedlnosti, sociální soudržnosti a aktivního občanství. Snahou tohoto pilíře je odstranit překážky těm, kdo předčasně ukončili školní docházku, a umožnění jim návrat ke vzdělávání a odborné přípravě.

- d) Zlepšení kreativity a inovací na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy, včetně podnikatelských schopností.¹¹

Česká republika se do *Strategického rámce spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě* zapojuje výměnou a získáváním informací, zkušeností a příklady dobré praxe (Otevřená metoda koordinace), dále na základě získaných nápadů, doporučení a inspirací tvoří národní politiky v patřičných právních úkonech, a to zejména aktivním zapojením do komunitárních programů. Garantem je opět Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

1.3 VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ DOSPĚLÝCH

V dnešní době je vzdělávání a učení nedílnou součástí celého našeho života. Každý z nás by si měl uvědomit, že učení a vzdělávání v organizaci má velký přínos, jak pro učícího se dospělého, tak i pro organizaci.

Obecně můžeme říci, že vzdělávání a učení je všude kolem nás. Ne všichni však mají stejný přístup ke vzdělávání, nejsou motivováni se vzdělávat.

Vzdělávání z pedagogického pohledu můžeme dělit na formální, neformální a informální učení.

Pojem formální vzdělávání je často definováno jako forma výuky, která je realizována v podobě klasického vzdělávání, a to ve vzdělávacích institucích – školách či univerzitách. Formální vzdělání je dáno zákony a zahrnuje různé stupně vzdělávání (primární, sekundární a terciární). Na základě ukončení daného stupně vzdělávání obdrží vzdělávající osvědčení (vysvědčení, výuční list, maturitní vysvědčení, diplom atd.), které je uznáváno patřičnými národními autorita.

¹¹ *Evropská spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě (Education and Training)* [online]. 2009 [cit 2019-17-09]. Dostupný na WWW <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/evropska-spoluprace-ve-vzdelavani-a-odborne-priprave>

Zapojenost dospělých do formálního vzdělávání závisí na celé řadě spolu spjatých faktorů. Jako dané faktory může uvést:

- a) Kvalita a právní prostředí pro formální vzdělávání,
- b) Politická podpora,
- c) Investice do rozvoje všech stupňů formálního vzdělávání,
- d) Investice do rozvoje vzdělávání dospělých
- e) Nabídka vzdělávacích aktivit.

Neformální vzdělání je často chápáno jako absolvování různé formy vzdělávání v dospělosti. Je založeno na organizovaném získávání vědomostí a dovedností, pod vedením pedagoga, odborného letora anebo jiného vzdělavatele. Často tato forma vzdělání probíhá paralelně s formálním vzděláváním. Neformální vzdělávání často probíhá decentralizovaně¹², je obsahově i procesně velmi pružné, protože reaguje přímo na potřeby daného jedince, či skupiny. Neformální vzdělávání má často kratší trvání. Do neformálního vzdělávání můžeme zařadit:

- a) Kurzy (profesně i zájmově orientované),
- b) Přednášky,
- c) Krátkodobá školení,
- d) Workshopy atd.

Stejně tak jako formální vzdělání je i neformální vzdělávání ovlivněno institucionálním prostředím, kulturou, a především postoji lidí, kteří považují další vzdělávání za nedílnou součást osobního i profesního rozvoje. Je možné říci, že i velkým motivačním nástrojem pro neformální vzdělávání je i budoucnost a možné zlepšení finančního ohodnocení a v neposlední řadě lepší postavení jedince na trhu práce. Je obvyklé, že tento typ vzdělávání často probíhá na pracovišti či v úzké vazbě na vykonávanou profesi.

¹² *Vzdělávání dospělých v České republice a evropské kontextu*. Praha: Český statistický úřad, 2014, s.

Informální učení je často vysvětlováno jako neplánované a spontánní. Tento typ učení probíhá v každodenním životě při běžných činnostech v práci, doma či volném čase. Do informálního učení zahrnujeme i sebevzdělávání.

1.3.1 UČENÍ DOSPĚLÝCH

Obecně učení můžeme chápat jako proces, při kterém získáváme anebo rozvíjíme své znalosti, dovednosti, schopnosti, porozumění, chování, sociální a emoční kompetence.¹³ Z pohledu dospělých je učení značně jiné než učení dětí. Na vzdělávání dospělých mají vliv různé faktory, např. sociální, technologické, ekonomické, politické a také samozřejmě i trh práce.¹⁴ Jako motivy pro vzdělávání dospělých můžeme vycházet z intelektuální, emocionální a akční vybavenosti, zkušenosti a míry odpovědnosti za vlastní rozvoj. U dospělého člověka hrají velmi důležitou roli jeho dosavadní znalosti, sociální dovednosti, interakce s ostatními lidmi, zkušenosti, osobnostní charakteristiky atd. Důležitým faktorem při učení dospělého je, že dospělý si v konečném důsledku za své úspěšné učení zodpovídá sám, obvykle si spojí novou látku, či věc s tím, co už zná.

Vzdělávání a rozvoj umožňuje široká škála vzdělávacích činností. Jako tradiční možnosti se využívají školení, e-learningové kurzy, školení na pracovišti, samostatné učení, stáže a studijní praxe.

Vzdělávání v organizaci se obecně naměřuje na níže uvedené oblasti:

- a) Zlepšování pracovního výkonu,
- b) Uplatňování zákonů, pravidel a postupů,
- c) Aplikace širšího kontextu (kulturního, technického, technologického, hospodářského atd.)
- d) Rozvoj lidského potenciálu (rozvoj kariéry, potenciálu atd.),

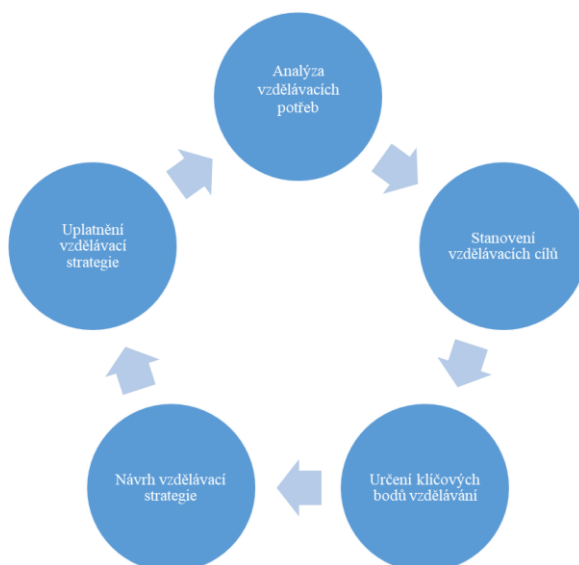
¹³ BARTÁK, J.: *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 12.

¹⁴ EGER, L.: *Vzdělávání dospělých a ICT*. Plzeň: Nava, 2012, s. 67.

- e) Vyvolávání a zvládnání změn,
- f) Řízení vztahů (na pracovišti, se zákazníky),
- g) Odborné dovednosti, které směřující k získávání a prohlubování příslušné kvalifikace.¹⁵

Při vzdělávání dospělých v organizaci je velmi důležité stanovit si cíle. Tyto cíle by měly využít metodu SMART, tedy kam by mělo dané vzdělávání směřovat, musí být měřitelné, realistické a předem časově ohraničeno. Dále by měly být specifikovány vzhledem k potřebám jedince/organizace, za jakých podmínek a v jakém časovém horizontu je lze vyhodnocovat, jak se budou hodnotit.

Obrázek 1 Vztah vzdělávání a cílů organizace



Zdroj: 1 BARTÁK: *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 18

Vzdělávací a rozvojové činnosti organizace vychází z cílů dané organizace. Při zkoumání cílů a plánu je důležité se zaměřit na:

- a) Vztahy strategických a taktických cílů,
- b) Strategii vzdělávání v organizaci,
- c) Předpokládané změny v organizaci,

¹⁵ BARTÁK, J.: *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 17.

- d) Jaký je styl řízení,
- e) Jaká je organizační kultura organizace,
- f) Další vlivy, jako např. kolektivní smlouva apod.

Dále je nutné se zaměřit na vymezení specifických znalostí a dovedností.

2 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Na vzdělávání v organizaci je pohlíženo jako hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání pracovníků v dané organizaci.¹⁶ Můžeme říci, že je jedním ze zásadních ukazatelů úspěchu dané organizace, což poté vede k její celkové strategii a konkurenceschopnosti v dané oblasti. Vzdělávání v organizaci musí vždy brát v potaz i vnější prostředí, tak aby pružně reagovala na dané potřeby a trendy.

Vzdělávání v organizaci je vlastně vzdělávání zaměstnanců v dané organizaci, zahrnuje povinné i kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance, formování pracovních schopností daného jedince.

Základem pro kvalitní vzdělávání v organizaci je vytvoření strategie. Strategie totiž ovlivňuje dlouhodobý směr organizace. Dobře připravená vzdělávací strategie často vede k výhodě, v našem případě je to konkurenční výhoda na trhu. Taktéž strategie, jak již bylo uvedeno výše, musí reagovat na vnější prostředí. Bez reakce na vnější prostředí není organizace dynamická a neumí předvídat změny. Vytvoření a zavádění strategie musí být kontinuální proces. Ten začíná vytvořením poslání organizace, analýzou vnějšího prostředí. Základem po dobře fungující strategii vzdělávání je formulace poslání a vize společnosti, vytvořit strategické plánování, vytvořit samotnou strategii. Vytvoření strategie již v sobě mimo jiné musí zahrnovat vytvoření koncepce vzdělávání, plánů a

¹⁶ BARTOŇOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010, s. 9.

systemů. Poté již nastupuje samotná realizace strategie a jako poslední fáze je monitorování a vyhodnocování strategie.¹⁷

Je nutné podotknout, že strategie je velmi důležitá, ale také systém vzdělávání zaměstnanců ve firmě je rozhodující. Do systému vzdělávání pracovníků v organizaci se zapojuje nejen personální útvar, který se zabývá vzděláváním pracovníků, anebo zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci, odbory, popř. jiná sdružení. Vzdělávání pracovníků je taková personální činnost, jež je obvykle postavena na spolupráci organizace s externími spolupracovníky anebo vzdělávacími institucemi.

Mezi základní východiska pro systém vzdělávání v organizaci patří přístup organizace ke vzdělávání. Existují tři možné varianty řešení této problematiky:

- Organizace přijímá jen plně kvalifikované pracovníky, jejich vzdělávání je omezeno na minimum. Tento přístup je náročný na získávání a výběr pracovníků i na ostatní personální činnosti v organizaci.
- Organizace realizuje vzdělávání pracovníků tehdy, když to velmi naléhavě potřebuje nebo když jí hrozí určité sankce (např. povinné školení o bezpečnosti práce). Vzdělávání je náhodné, nepravidelné, často má charakter jednorázových akcí.
- Organizace věnuje vzdělávání pracovníků systematickou a trvalou pozornost, vzdělávání je součástí podnikových aktivit. Tento přístup má v praxi několik podob. Ideálním případem je přijetí podnikové politiky – učící se organizace, kdy je vzdělávání pracovníků pevně zabudováno do řídicích, personálních, marketingových atd. činností organizace.¹⁸

¹⁷ BARTOŇOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 15.

¹⁸ MUŽÍK, J.: *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999, s. 82.

2.1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní nebo podnikové vzdělávání je vzdělávací proces, který je zajišťovaný organizací/podnikem/firmou. Pojem profesní vzdělávání zahrnuje přípravu na budoucí povolání. Vzdělávání v organizaci zahrnuje jak vzdělávání v organizaci, tak i vzdělávání mimo organizaci. Do oblasti podnikového vzdělávání je možné zahrnout:

- a) Vzdělávání v rámci přípravného procesu,
- b) Prohlubování vzdělávání, pokračování v odborné přípravě,
- c) Rekvalifikace,
- d) Profesní rehabilitace
- e) Zvyšování kvalifikace.¹⁹

Hlavními úkoly firemního vzdělávání je přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa a rozšiřování pracovních schopností. Tím, že firma organizuje a podporuje vzdělávání dospělých, dává zaměstnancům najevo, že si jich velmi váží. Poskytuje jim perspektivu a na vlastní náklady jim umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo firmě návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové firemní strategie. Vzdělávací projekty by měly být jednoznačně a jasně propojeny s podnikovou strategií.²⁰

Ve firmě by měly být jasně definovány přístupy k rozvoji a vzdělávání lidských zdrojů. Je důležité, aby vznikla koncepce vzdělávání, tj. určení základního smyslu vzdělávání, jeho postavení ve firmě, stanovení cílů. S koncepcí vzdělávání úzce souvisí systém vzdělávání. Z koncepce a systému vzdělávání lze sestavit plán vzdělávání. Plán

¹⁹ BARTÁK, J.: *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 28.

²⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada. 2011. 81.

vzdělávání pak zahrnuje souhrn všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období. Proces tvorby vzdělávacího plánu se skládá ze tří fází. V přípravné fázi dochází ke specifikaci potřeb, analýze účastníků a stanovení cílů. V realizační fázi dochází k rozpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci stanovených cílů. Ve fázi zdokonalovací se jedná především o průběžné hodnocení výsledků vzdělávání vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti ke zlepšení celého vzdělávacího systému.

Plán vzdělávání má obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaké je cílová skupina účastníků?
- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Kdy a v jakém časovém období se vzdělávání realizuje?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jak a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávání?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena (pokud je vzdělávání realizováno pomocí externí instituce)²¹

Je nutné, aby byl aplikován systémový přístup k plánovanému vzdělávání. To vyžaduje pracovní síly, které se budou zabývat přípravou plánů vzdělávání a budou zohledňovat všechny faktory a proměnné, jež by mohly ovlivnit proces osvojování si znalostí, dovedností a schopností.

Systematické vzdělávání pracovníků přináší pro firmu, ale i pro zaměstnance velké množství výhod. Například:

- Firma kontinuálně získává odborně připravené pracovníky, nemusí je hledat na trhu práce.
- Neustále dochází ke zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností pracovníků.

²¹ BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Grada. 1. vyd. Praha 2010. 112.

- Systematické vzdělávání přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce,
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb firmy.
- Zlepšuje vztah zaměstnanců k firmě a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivého pracovníka.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím.
- Zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.²²

2.1.1 PROSTŘEDÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Charakter vnějšího i vnitřního prostředí firmy ovlivňuje i podobu strategie vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků dané firmy.

Dění ve firmě je výrazně ovlivňováno i tím, co se děje mimo ni, tj. vnějším prostředím. K základním prvkům vnějšího prostředí patří sociální a demografické prostředí, ekonomické prostředí, legislativní a politické prostředí či technologické prostředí.

Ke změnám v demografickém prostředí dochází velmi pomalu, mají ale velký dopad na činnost personálního oddělení. Některé firmy, které pracují především s mladými lidmi, např. firma McDonald 's, musí počítat se změnami např. v porodnosti, tudíž s možným nedostatkem zaměstnanců v mladší věkové skupině. Změna v technologii výroby mění podobu jednotlivých prací a charakter schopností, které jsou

²² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Management Press. Praha 2002. s. 244.

k jejich výkonu potřebné.²³ Výdaje na vzdělávání se stanovují většinou v určitém poměru k celkovým nákladům. V rámci EU zaujímá ČR jedno z posledních míst v objemu nákladů na vzdělávání pracovníků. Vzdělávání dospělých je v právním řádu ČR zakotveno velmi obecně a vágně. Poskytovat vzdělání pro dospělé může v současné době v ČR každý, aniž je vázán předpoklady odborné a pedagogické způsobilosti.

Do vnitřního prostředí firmy lze zařadit veškeré interní procesy firmy, jejich podmínky a prostředky jejich fungování.²⁴ Pro efektivní fungování firemního vzdělávání je nutná provázanost strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků. Musí být taktéž vytvořeny organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

2.1.2 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb jsou nejdůležitější částí projektování vzdělávacích aktivit. Pokud dojde v této fázi k chybě, mine se další vzdělávání pracovníků účinkem. Výsledkem analýzy má být zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláním.²⁵ Vzdělávací potřeby vznikají v okamžiku, kdy jedinci chybí znalosti či dovednosti, které mají význam pro jeho další práci. Potřeba je tedy jakousi disproporcí mezi dovednostmi, znalostmi, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn. Vzdělávací potřeby vznikají ve dvou základních situacích: nastane-li změna ve vnějším prostředí firmy či v případě změny ve vnitřním prostředí firmy.

Obvykle jsou rozlišovány dva základní typy vzdělávacích potřeb. Výkonnostní neboli reaktivní potřeba je aktuální, pokud je na pracovišti zaznamenán pokles výkonnosti či produkce. Proaktivní potřeba nastává v souvislosti s technickým vývojem, se změnou podnikatelské politiky.

²³ BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Grada. 1. vyd. Praha 2010. s.24.

²⁴ BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Grada. 1. vyd. Praha 2010. s.27.

²⁵ Tamtéž.s.118.

Při analýze vzdělávacích potřeb se pracuje obvykle se třemi skupinami údajů, a to s celopodnikovými údaji, s údaji o pracovním místě a údaji o pracovníkovi. Běžně jsou rozlišovány tři úrovně analýzy vzdělávacích potřeb, a to komplexní analýza, analýza klíčových otázek nebo analýza zaměřená na problémy.

3 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

V této kapitole bude nastíněno, co vlastně je posláním a jaké jsou vize organizace, dále pak jak se tvoří strategie vzdělávání, jaké jsou její nástroje pro začlenění strategie, následně budou sledovány a vyhodnocovány strategie vzdělávání v organizaci.

3.1 POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE

Správné vytvoření vize a poslání v organizaci hraje velmi důležitou roli. Jedná se o dokument, který je jakýmsi stavebním kamenem, v němž se popisuje, co chce organizace v blízké i daleké budoucnosti dosáhnout. Na kvalitně vytvořené vize a dobře formulovaném poslání značně závisí, jak je svým okolím vnímána daná organizace, jak organizaci vnímají zaměstnanci a v neposlední řadě, jak efektivně se budou zaměstnanci realizovat danou strategií.

Při tvorbě vize, poslání a poté i strategie je potřeba znát dané informace. Jedná se především o následující ukazatele:

- a) Základní makroekonomické ukazatele,
- b) Hospodářská politika,
- c) Právní ukotvenost,
- d) Informace o technologiích,
- e) Informace o strategiích svých konkurentů,
- f) Potencionál na daných trzích,
- g) Nové směry vývoje,

- h) Znalost možností společnosti, možnost rozvoje a produktivity znalostních pracovníků, jejich zvyšování atd.²⁶

Poslání můžeme definovat myšlenkou, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí. Poslání se více orientuje na veškeré okolí. Snahou poslání je vytvořit dobré image organizace. Poslání by mělo říkat o dané organizaci:

- a) Jaké je její úloha a jaký je význam organizace,
- b) Jaké jsou tradice organizace,
- c) Jaký je přístup k zákazníkovi
- d) Jaká je podpora rozvoje firmy,
- e) Jaká je společenská odpovědnost dané organizace,
- f) Jaký je postoj k zaměstnancům,
- g) Jak buduje vztahy s dodavateli atd.

Vize, jak již bylo zmíněno výše, je dokument, který by měl informovat zaměstnance a potenciální investory. Vize musí jít ruku v ruce s posláním a směřuje jak do blízké, tak i vzdálené budoucnosti.

Vize má hlavní tři cíle:

- a) Vyjasnit obecný směr,
- b) Motivovat lidi, aby vše směřovali správným směrem,
- c) Rychlé, správné a součinné úsilí velkého množství lidí.

Aby byla každá vize dobrá a účinná, tak musí obsahovat níže uvedené znaky:

- a) Obraznost,
- b) Adresnost,
- c) Uskutečnitelnost, jednoznačnost,
- d) Přizpůsobivost,

²⁶ BARTOŇKOVÁ, H.: Firemní vzdělávání. Grada. 1. vyd. Praha 2010. s. 33.

e) Srozumitelnost²⁷

Vize představuje chování organizace v budoucnosti. Poslání musí zrcadlit danou realitu, vycházet z reálných podmínek, ve kterých se organizace nachází. Na základě vize a poslání si organizace stanoví strategické cíle. Strategické cíle jsou pak určené na dané období.

3.2 STRATEGIE V ORGANIZACI

Základní vzorec, který umožňuje naplánovat, vytvořit, integrovat a monitorovat strategií vzdělávání je tzv. strategický rámec. Tento strategický rámec v sobě zahrnuje firemní myšlenku, a to jak dlouhodobou, tak i středně dobou i krátkodobou. Monitoring vzniklé strategie vede k analýze vnějšího i vnitřního prostředí, v němž se daná organizace nachází. V pojetí této diplomové práce strategický rámec vede k tvorbě vzdělávací strategií, v neposlední řadě vede i k vytvoření konceptu učící se společnosti.

Strategické kontinuum nám obecně říká, jak firma vytváří strategickou výhodu oproti ostatním společnostem, a to v reálném čase.²⁸ Dále si organizace musí vytvořit organizační rámec. Organizační rámec můžeme rozdělit na dva hlavní směry, jeden směr tenduje k zákazníkovi a trhům, kam by organizace měla směřovat, druhý směr je motivujícím nástrojem pro zaměstnance, investory a dodavatele. Můžeme říci, že organizační rámec je pevný cíl organizace, kam by měla směřovat.

3.2.1 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ, STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ

Má-li být vysoká výkonnost organizace, tak musí být kvalitně a dobře nastaveny procesy a výkonnosti lidí. Výkonnost procesů je značně závislá na produktivitě lidí, je těžké si představit soulad kvalitních procesů a nevýkonných lidí. Vše musí být

²⁷ BARTÁK, J.: *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. s. 103.

²⁸ FIŠER, ROMMAN: *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014, s. 35.

v rovnováze. Je možné říci, že existuje přímá úměra mezi procesy a lidmi. Čím složitější jsou procesy, tím výkonnější musí být i lidský kapitál. Za předpokladu, že se nám daří držet výkonnost lidí a výkonnost procesů na vysoké úrovni, může organizace směřovat k prostředí, které nazýváme učící se organizace. Výkonnost zaměstnanců je přímo závislá na rozvoji, hodnocení a v neposlední řadě na odměňování.

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích (personální a business strategie).²⁹

²⁹ HRONÍK, Zdeněk. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd.1. Grada, 2007, s. 18.

4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 CÍLE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Na základě stanovených potřeb je nutno určit cíle vzdělávání. Obecně lze cíle rozdělit do dvou skupin, na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce. Programovými cíli jsou myšleny plánované výstupy celého vzdělávacího procesu. Cíle kurzu jsou chápány jako cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.³⁰ Je nutno rozlišovat mezi pojmy cíl a záměr. Pojmem záměr rozumíme, co chce lektor v průběhu vzdělávací lekce dělat, proč dané téma bude probírat. Cílem pak sdělujeme, co budou účastníci kurzu po jeho skončení schopni dělat.

Při stanovování cílů je nutné brát v potaz jejich náročnost a množství. Přetížení účastníků kurzů mnoha informacemi či vzdělávacími materiály může být kontraproduktivní. Zjednodušeně se dá říci, že záměry se týkají lektora a cíle účastníka.³¹

Pro zvýšení efektivity kurzů je vhodné, aby se jeho účastníci seznámili s cíli a záměry kurzu před jeho započítím. Cíle a záměry kurzu musí být rovněž v souladu se strategií celého podniku a musí být dosažitelné, konkrétní a měřitelné.

4.2 PROGRAM VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Za účelem efektivního vzdělávání musí být stanoven vhodný program vzdělávací akce, jenž obsahuje časový harmonogram, témata, použité pomůcky a metody.

Je nutné, aby se účastníci kurzu mohli vyjádřit k programu a tím přispět k vyjasnění případných nejasností. Účastníci by měli sdělit, co od kurzu očekávají, popř. navrhnout doplnění chybějících témat, jež jsou v souladu s cíli kurzu. Obě strany vzdělávacího procesu by se měly shodnout na konečné podobě programu a jeho cílech. Lektori musí

³⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada. 2011. s. 99.

³¹ PROKOPENKO, J., KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada, 1. Vydání. Praha 1996, s. 136.

v závěrečné části kurzu vytvořit dostatečně velký prostor na systematizaci poznatků, vyjádření účastníků, zodpovězení případných otázek a ujasnění nesrovnalostí. Účastníci kurzu by měli odcházet s pocitem, že vzdělávací akce měla smysl.

4.3 MOTIVACE

Motivace je nepostradatelným a důležitým prvkem vzdělávacího procesu. Motivace k učení, tj. ochota zlepšit znalosti, dovednosti a vědomosti, výrazně ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Mezi účastníky se vyskytují rozdíly v motivaci. Je důležité zvolit vhodnou strategii, jak zvyšovat motivaci frekventantů kurzu.

Motiv je vnitřní pohnutka, která způsobuje změnu chování člověka a směřuje k uspokojení jeho potřeb. Stimulace je navození motivace za pomoci vnějších podnětů. Aby byla motivace úspěšná, je zapotřebí shody názorů subjektu a objektu motivace.

K základním motivům na straně managementu firmy patří vědomí, že vzdělávání zaměstnanců je důležitým faktorem při zvyšování výkonnosti jednotlivce, týmu a celé firmy. Vzdělávání rovněž zvyšuje samostatné a odpovědné chování zaměstnanců a podporuje růst motivace pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců rovněž zvyšuje konkurenceschopnost podniku na trhu a přináší vyšší schopnost flexibility firmy na trhu. Pro firmu je nezbytné, aby měla vypracovaný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Ten musí vycházet ze strategie podniku, z cílů podnikového systému vzdělávání a respektovat specifika firmy. Rovněž musí zohledňovat potřeby a možnosti zaměstnanců firmy a reagovat pružně na celospolečenskou situaci v zemi.

Každého zaměstnance motivuje jiný faktor, proto je nutný individuální přístup. K hlavním motivačním faktorům patří:

- Udržení pracovního místa
- Pracovní postup, získání nového místa
- Zvýšení pracovní výkonnosti, vyšší platové ohodnocení
- Zlepšení postavení v týmu, ve firmě
- Možnost využití získané kvalifikace, pocit seberealizace
- Pracovníci musí být přesvědčeni o smysluplnosti práce

- Ztotožnění zaměstnance s firmou, zaměstnanec nepracuje pro sebe, ale pro firmu
- Pracovníci musí být přesvědčeni o smysluplnosti práce
- Motivaci zvyšuje spoluúčast zaměstnance na rozhodování

4.4 ÚČASTNÍCI VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Klíčovým prvkem firemního vzdělávání jsou samotní jeho účastníci. Každý má svůj zvláštní styl učení. Na základě mnohých studií jsou rozlišovány čtyři základní styly učení: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik.³² Preference jednotlivých stylů je možné zjistit dotazníkem či pozorováním při akci samotné.

U aktivistů dominují okamžité zkušenosti. Rádi přijímají nové výzvy, rádi se zúčastňují týmových her, kde přijímají svoji roli. Preferují vzruch a spád, větší množství aktivit. Reflektor je osoba, která stojí v pozadí, rozvažuje z různých úhlů pohledu. Shromažďuje a analyzuje informace, má tendence k opatrnosti. Teoretici touží po základních principech, teoriích. Preferují logiku a racionalitu. Nevyhovuje jim dvojznačnost a subjektivnost. Pragmatici pátrají po nových myšlenkách, experimentují. Myšlenky spojují s praktickými výhodami, problémy berou jako výzvu.

Při realizaci vzdělávacích aktivit je třeba akceptovat skutečnost, že ochota k učení je u dospělých osob ovlivňována mnoha faktory, jež se dají rozdělit do tří základních skupin. Fyzické faktory – zdravotní kondice, zejména zrak a sluch, či stres ovlivňují kvalitu vnímání. Emocionální faktor – vnímání sebe samotného, podpora v učení ze strany vedení firmy, kolegů či rodiny, to vše výrazně ovlivňuje schopnost učit se. Intelektuální faktory – kvalita doposud nabytých vědomostí, na které lze v procesu učení navazovat.³³

³² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada. 2011. s. 106.

³³ Tamtéž, s.110.

Dospělí lidé mají tendenci mít vše pod kontrolou, tedy i učení a objevování nových informací. V nečekaných situacích se cítí zaskočení a vznikají tak různé bariéry v učení. Bariéry spočívají v následujících skutečnostech:

- Potřeba dokonalosti – mnozí lidé se snaží být dokonalí, těžko si připouštějí, že by mohli udělat chybu. Obávají se ztráty svojí autority, bojí se, že by někdo mohl úkol splnit někdo lépe, byť jde jen o vzdělávací akci.
- Negativní zkušenost – zde se jedná o opakovaný neúspěch z minulých školení. Zde je nutné docílit víry v úspěch. Pokud bude osoba přemýšlet o opakování neúspěchu, je neúspěch velmi nepravděpodobný.
- Nevhodná definice výzvy – špatně definovaná výzva, účastníci mohou chápat výzvu jako něco, co nezvládnou, co je nad jejich síly.
- Stereotypy myšlení – zde se přemýšlí pouze zažitým způsobem, není rozvíjeno tvůrčí myšlení. Účastníci kurzu si nepřipouštějí, že mohou existovat i jiné cesty, efektivnější řešení.

4.5 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Na stanovení cílů a na volbu obsahu vzdělávání dospělých navazuje volba didaktických forem a metod. Didaktickými formami rozumíme soubor pravidel, kterými se realizuje vzdělávání v daném čase a prostoru. Mezi základní typy didaktických forem patří zejména přímá výuka, kombinovaná výuka a distanční vzdělávání. Metodami pak rozumíme postup, který lektor volí ve vyučovacím procesu. Existuje velký počet metod, jež jsou členěny dle různých kritérií. Jednotná klasifikace metod však neexistuje.

K výběru konkrétní metody neexistuje jednoznačný návod. Výběr vhodné metody musí odrážet individuální potřeby a požadavky firmy. Výběr je ovlivněn různými faktory, jako je např. počet a věk účastníků vzdělávání, jejich úroveň vědomostí, jejich motivací atd. Jiné metody se užívají při předávání vědomostí a znalostí, jiné při

zvládnání dovedností. Vzdělávací metody by však vždy měly podporovat tvořivost, ochotu přijímat změny a schopnost reagovat na ně.³⁴

Z hlediska místa, kde probíhá vzdělávací proces, lze metody rozdělit do dvou základních skupin:

- Metody vzdělávání na pracovišti, na konkrétním pracovním místě. Typickými metodami jsou instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování nebo mentorování. Tyto metody jsou vhodnější u dělnických profesí.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště – přednáška, koučování, samostudium brainstorming, seminář diskuse, učení akcí, manažerské hry atd. Tyto metody jsou vhodnější u manažerů a specialistů.

Pro kvalitní vzdělávání je nutné využívat kombinace více metod. Nejčastější jsou přednášky a semináře, účinnější jsou však participativní metody. Každá metoda má svoje výhody a nevýhody. Základní otázka při posuzování vhodnosti metod by měla znít: Které výhody jsou pro mou výukovou situaci obzvláště důležité, se kterými nevýhodami se mohu, nebo naopak nechci smířit?³⁵ Během vzdělávací akce je vhodné metody měnit a střídat.

Participativní metody využívají přirozené potřeby každého člověka komunikovat s jinými lidmi, a tím se i učit.

4.6 METODOLOGIE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Níže uvedená kapitola by měla nastínit a popsat přístup a metodologii kvantitativního výzkumu – dotazník.

³⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada. 2011. s. 112

³⁵ BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Grada. 1. vyd. Praha 2010. s.152.

Nejběžnější používanou metodou ve výzkumu je dotazník. Dotazník můžeme charakterizovat jako určitý způsob shromažďování dat či informací od respondentů. Dotazník probíhá na základě písemně položených otázek. V porovnání s jinými druhy průzkumů je možné za pomoci dotazníkového šetření získat velké množství informací, a to ve velmi krátkém časovém období. Pro své, na první pohled velmi jednoduché sestavení, šíření a závěrečné vyhodnocení, je dotazník velmi vyhledávanou metodou nejen mezi odborníky, ale také mezi laickou veřejností. Při tvorbě dotazníku je však nutné dodržovat několik základních pravidel.

4.6.1 TVORBA DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V úvodní fázi tvorby dotazníku je nutné si stanovit cíle průzkumu, na které se budeme zaměřovat. V případě, že cíl dotazníku není jasně definován, nemusí dotazníkové šetření splnit očekávání. Cíl průzkumu musí být jasný, zřetelný a jednoznačný. Úvod každého dotazníkového šetření by měl obsahovat stručný a jednoduchý popis, jehož úkolem je oslovení dotazovaných, ve stručnosti musí obsahovat krátké seznámení s obsahem dotazníku, definování základních a jednoznačných pokynů k práci s dotazníkem a v neposlední řadě poděkování za vyplnění dotazníku.

Základním stavebním pilířem dotazníkového šetření je jeho správná konstrukce. S ohledem na cíle dotazníku a vzorek dotazovaných osob je nutno uzpůsobit stavbu dotazníku. Z praktického hlediska to znamená, že autor dotazníkového šetření se musí rozhodnout, zda při svém výzkumu použije pouze uzavřené otázky, nebo otázky otevřené. Základní problém, který je řešen v dotazníku, by měl být rozdělen do několika částí. Obvykle se dotazníkové šetření skládá ze tří hlavních částí. Úvodní část obsahuje hlavičku a základní informaci o dotazníku. Prvotním úkolem této části je motivace dotazovaného k odpovědím. Druhá část je složena z vlastních otázek, jež mají přinést stěžejní informace. Postup pro tvorbu otázek je následující: nejprve volíme méně složité otázky, poté jsou kladeny otázky těžší, pro respondenta obvykle méně zajímavé, avšak právě tyto otázky mají nejvyšší vypovídající hodnotu. Poslední závěrečná část je složena z faktografických otázek. V této poslední části je nutné poděkovat dotazovanému za jeho ochotu a čas, který danému dotazníkovému šetření věnoval.

Velká část odborné veřejnosti se shoduje na základních pravidlech při tvorbě dotazníkových otázek:

- Otázka musí být jasně a zřetelně vymezena. V případě, že je zadání otázky širší, velmi často může dojít k volnějším odpovědím.
- Otázky musí být jednoznačně a srozumitelně formulované, respondent jim musí rozumět, pouze v tomto případě může adekvátně odpovídat.
- V dotazníku je nutné, aby se autor vyhýbal některým výrazům, jako např.: někdy, něco, několik, většinou, obvykle; dotazovaní si je pak mohou vykládat různě
- Dotazník nesmí obsahovat dvojité otázky. Otázka se musí týkat pouze jediné věci. Pokud tomu tak není, dotazovaný může odpovídat jen na jednu z nich.
- Autor dotazníku se musí vyhýbat záporným výrazům.
- Je nutno pokládat otázky, na které jsou respondenti schopni odpovědět.
- Není dobré pokládat citově zabarvené otázky, které pak svojí formulací napovídají respondentovi odpověď.
- Dotazník nemá obsahovat otázky, jež vzbuzují předpojatost

Prvotním kritériem při tvorbě a následném dělení otázek v dotazníku je míra jejich otevřenosti. Otázky lze rozdělit na tři typy, a to na otevřené, uzavřené a polo uzavřené. Uzavřený typ otázek předkládá respondentovi již vypracované odpovědi, bez alternativní možnosti výběru odpovědi. Pokud otázky nabízejí respondentovi dvě možné odpovědi, jedná se o otázku dichotomickou. Otázka bývá často doplněna třetí možností, a to odpovědi v podobě neumím posoudit, rozhodnout se... Tato alternativa je obvykle vybírána dotazovaným, jenž nezná danou problematiku nebo nechce sdělit svůj vlastní názor. Jestliže by třetí varianta odpovědi nebyla zařazena, byl by dotazovaný nucen k odpovědi, jež by nemusela odpovídat pravdě.

Otevřené otázky nabízejí dotazovanému širokou škálu volby odpovědí. K největším kladům otevřených otázek patří skutečnost, že nikterak neomezují dotazovaného v

odpovědích. Tento typ otázek vede dotazovaného k zamyšlení nad položenými otázkami, obvykle zachycují pohled dotazovaného na danou otázku, jelikož není omezen variantami odpovědí.

Polozavřené otázky nabízejí dotazovanému nejdříve výběr z odpovědí, a poté ještě žádají slovní vyjádření k daným otázkám v podobě otevřené otázky.

Zvláštním typem dotazníkového šetření je dotazník se sémantickým diferencíálem. Sémantický diferencíál je stupnice, s jejíž pomocí dotazovaný vyjadřuje své postoje k vlastnostem posuzovaného předmětu. Škálové otázky jsou nejvíce používány jako ukazatel změny postojů a názorů. Získané odpovědi jsou velmi jednoduše statisticky analyzovatelné.

V dotazníkovém šetření je možné variovat několik typů otázek. Řada odborníků velmi doporučuje střídání typů pokládaných otázek, toto střídání vede ke zlepšení pozornosti, často vyvádí dotazovanou osobu ze stereotypního způsobu vyplňování. Správnost odpovědí nezáleží jen na položené otázce, ale i na samotných dotazovaných.

Dále můžeme hodnotit přístup respondentů při vyplňování dotazníků. Někteří dotazovaní odpovídají přesně a pravdivě, jiní přistupují k vyplňování volněji, mnohé odpovědi tzv. „příbarvují“.

Základním pravidlem pro sestavení dotazníků by měla být skutečnost, že nejprve sám autor vyplní dotazník, poté by měl následovat druhý test, ve kterém by měl být předložen dotazník menší skupině dotazovaných. Tímto postupem je možné získat zpětnou vazbu ještě před samotnou distribucí dotazníků. Testovaný dotazník by měl být vyhodnocen, na základě jeho výsledků by mělo být jasné, zda poskytuje potřebné údaje a zda je srozumitelný pro dotazovaný vzorek respondentů.

Metodologii výzkumu lze chápat jako vědní disciplínu, jež zkoumá organizaci, plánování a následnou realizaci výzkumu. Následně se zabývá vyhodnocením získaných informací, dat. Popisuje nejen výzkumné metody, ale zabývá se i jednotlivými fázemi výzkumu, tj. jeho plánováním, používáním výzkumných metod a závěrečným vyhodnocením.

Metodologii výzkumu je nutné odlišovat od pojmu výzkumné metody. Na rozdíl od metodologie, jež je vědní disciplínou, chápeme výzkumnou metodu jako předem definovaný a určený způsob získávání dat a informací a jejich následné zpracování. Metoda je tedy chápána jako cesta, jak dosáhnout plánovitě stanoveného cíle. K vyřešení cílů bývá většinou použita kombinace různých metod.

Metodika výzkumu je chápána jako soubor metod a postupů, jež jsou používány při výzkumu. Při daném výzkumu je nezbytné použít validních a reliabilních nástrojů. Validitou neboli pravostí je rozuměn požadavek korelace mezi cílem výzkumu a skutečnými dosaženými výsledky. Reliabilitou pak označujeme schopnost dosáhnout při opakování zkoumání stejných výsledků. Výzkumné nástroje by měly být přesné a spolehlivé, ale žádný nástroj nedosahuje 100 % spolehlivosti. Vhodný výzkumný nástroj musí mít vysokou validitu a reliabilitu.

Základním znakem každého výzkumu je systematické, kontrolované a kritické zkoumání. Vědecký výzkum je záměrná a plánovaná činnost. Vyžaduje systematickou práci, naopak nahodilost a chaotičnost je vyloučena. Každý výzkum se skládá z určitých etap, jež na sebe navazují. Začíná se volbou výzkumného problému, proměnných a cílů. Ze stanoveného cíle výzkumu a ze stanovení výzkumných otázek či hypotéz vyplývá, jaký typ dat je nutné získat a následně zpracovat. Zjednodušeně lze napsat, že jsou rozlišovány dva základní typy dat: data kvantitativní a data kvalitativní.

Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz, jejich potvrzení či vyvrácení. Nejčastěji se používají kvantifikační a statistické metody. V kvalitativním výzkumu jde především o detailnější popis skutečnosti. Vznikají nové hypotézy a nové teorie.

Kvantitativní výzkum se používá zejména v případě, kdy je potřeba nalézt odpověď na otázky Co? a Kolik? Výzkum se tedy zabývá získáváním informací o četnosti výskytu určitých jevů a vztahů mezi těmito jevy. Sesbíraná data jsou následně vyhodnocena za pomoci statisticko-matematických operací. Kvantitativní výzkum může zkoumat jen takové jevy, jež je možno přeložit do jazyka pracovních hypotéz. Tvrzení, jež nelze specifikovat, nelze ani ověřovat.

Pro kvantitativní výzkum je důležitá standardizace technik sběru dat. Jsou rozlišovány čtyři základní techniky: rozhovor, dotazník, pozorování a obsahová analýza.

Dotazník je nejspíše nejrozšířenější technikou, jež se používá k získání dat. Je také nejméně náročný na čas a přípravu, velmi levně a rychle lze touto metodou zjistit data od vzdálených osob. Mezi druhy standardizovaného dotazování patří písemné dotazování – dotazník a osobní dotazování – rozhovor. Osobní dotazování je časově i organizačně náročnější. Písemný dotazník poskytuje dotazovaným osobám čas a anonymitu. To je zároveň však i nevýhodou dotazníku, odpovědi může uvádět jiná osoba, některé otázky mohou být rovněž přeskočeny. Samostatným problémem je i návratnost dotazníků. Zde je možné respondentovi např. slíbit odměnu za vyplnění dotazníku. Otázky musí být srozumitelné, jednoznačné. Dotazník začíná úvodním oslovením, jež má vzbudit zájem dotazovaného, má vyvolat pocit důležitosti sdělovaných informací. Otázky musí tvořit uzavřený celek. Na začátek jsou kladeny otázky jednodušší, nejdůležitější otázky uprostřed. Do dotazníku se nezařazují otázky sugestivní či hypotetické. V dotazníku nemají místo otázky typu proč? Na závěr dotazníku patří otázky zjišťující sociodemografické údaje. Vyplnění dotazníku musí být jednoduché a srozumitelné všem respondentům.

Důležitým faktorem je distribuce dotazníku. V dnešní době převažují tři způsoby – tištěný dotazník, elektronický dotazník a online dotazník. Tištěný dotazník by měl být vytištěn na kvalitním papíru formátu A4.

4.6.2 POPIS OTÁZEK V DOTAZNÍKU

V dotazníku se mohou objevit různé formy otázek:

- Otevřené otázky – respondent sám tvoří odpověď, má velkou výpovědní schopnost, ale je velmi náročná na zpracování
- Polouzavřené otázky – jsou v nich nabízeny možné odpovědi, s možností napsat jinou, vlastní odpověď
- Uzavřené otázky – dotazovaný si vybírá z možných alternativ odpovědí. Tento způsob otázek je snadno zpracovatelný.

V rámci uzavřených otázek se nabízí mnoho variant:

- Dichotomické – zde respondent volí mezi dvěma variantami odpovědi
- Polytomické – výběrové – je vybírána jedna varianta odpovědi
- Polytomické – vylučovací – vybírá se jedna varianta, jež se vylučuje
- Polytomické – výčtové – zde se vybírá více odpovědí
- Polytomické – stupnicovité – zde respondent určuje pořadí variant odpovědi
- Komparativní – jsou kombinací otázek výčtových a stupnicových

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACI LENIA

5.1 Popis organizace LENIA

Společnost LENIA byla založena v roce 1991 jako instalační firma poplašných zařízení. Za necelé tři desítky let došlo k vybudování technologické skupiny společností, které se zabývají komplexem činností v oblasti distribuce integrovaných bezpečnostních systémů. Společnost zabezpečuje dodavatelské a inženýrské činnosti nejen v oblasti technické bezpečnosti majetku a osob, ale i v sektoru telekomunikací a informačních technologií. Společnost LENIA poskytuje služby v sektoru monitorování chráněných objektů prostřednictvím pultů centralizované ochrany. LENIA patří v současnosti k nejzkušenějším firmám v ČR a SR. Firma nabízí individuální přístup, každý klient je jedinečný. Řešení je vždy nabízeno na míru. Cílem práce je přinést komplexní řešení celé bezpečnostní struktury. Jeden systém tak dokáže obsluhovat všechny bezpečnostní prvky.

Kontaktní a servisní místa společnosti jsou strategicky rozmístěna po celém území České republiky a Slovenské republiky. V oblasti integrovaných bezpečnostních systémů společnost disponuje servisní sítí, jejíž centrum se nachází v pražském dispečinku. Ten pracuje nepřetržitě a organizuje servisní zásahy tak, že zákazníkům je nabízena dosažitelnost do 2 hodin na celém území ČR:

Kvalita poskytovaných montážních, servisních a bezpečnostních služeb skupiny LENIA je garantována koncesními listinami, certifikací CI ČAP i členstvím v Elektrotechnické asociaci a AGA. Společnost se může chlubit více než tisícem realizovaných zakázek pro finanční ústavy, petrolejářské firmy, hotely, státní a veřejné instituce, pojišťovny, telekomunikační společnosti, automobilový průmysl a mnoho dalších.

Systémoví technici jsou pravidelně školeni u zahraničních partnerů a prodejci a montéři jsou následně školeni v areálu společnosti. Firma sází na celoživotní vzdělání a

vysokou odbornost a profesionalitu svých zaměstnanců. Management firmy neustále sleduje nejnovější trendy a okamžitě je adaptuje v podmínkách společnosti. Vždy jsou přinášena řešení, která jsou na špičkové světové úrovni a jsou vysoce efektivní.

Společnost LENIA nabízí poradenskou a konzultační činnost. Součástí poradenství je vždy technická a cenová studie, takže zákazník již na počátku spolupráce ví, jaké služby obdrží a kolik budou stát. Projekty jsou zpracovávány podle platných norem a předpisů. Co firma konkrétně nabízí? Poplachové zabezpečovací a tísňové systémy, systémy kontroly vstupu, systémy průmyslové televize, elektrická požární zařízení, revize a zákonné prohlídky včetně následného servisu, identifikační systém pro sledování docházky, elektronickou ochranu zboží, mechanické zábrany a turnikety, vyvolávací systémy, komplexní dodávky IT řešení, služby bezpečnostní agentury, zajištění kompletního facility servisu či silnoproudé instalace.

5.2 Vzdělávání ve firmě LENIA

Jedním ze základních cílů společnosti LENIA je systematické zvyšování úrovně vzdělání vlastních zaměstnanců. Firma v současné době uvažuje o vybudování samostatného firemního vzdělávacího a školitelského střediska. Již si požádala o podporu finančních prostředků z programu EU Podnikání a investice. V nejbližší době by tak mělo vzniknout školicí středisko, jež bude mít multifunkční učebnu pro 40 osob, zázemí pro lektory a místo na občerstvení. V současnosti se školení realizují v prostorách budovy, v níž sídlí vedení společnosti. Školicí místnost má však nízkou kapacitu a musí sloužit i jiným, často operativním a neplánovaným účelům. Při potřebě vzdělávání většího množství zaměstnanců si firma pronajímá prostory externího školicího střediska.

V současnosti se zde realizují jednak zákonná školení, jež vycházejí z obecných ustanovení zákoníku práce a z dalších pracovněprávních předpisů. K nejčastějším kurzům patří školení, která se zabývají bezpečností a ochranou zdraví při práci. Školení pro vedoucí pracovníky a zaměstnance probíhají odděleně. Zákon též ukládá pravidelná školení požární ochrany. Zde jsou zaměstnanci při nástupu seznámeni s předpisy o požární ochraně, školení však probíhají každoročně. Firma se může pochlubit statistikou,

že v uplynulých pěti letech (2014–2019) nemusela řešit žádný pracovní úraz. Společně se musí zaměstnanci školit v poskytování první pomoci. Zákon též stanoví další školení, jež se v administrativní budově vedení firmy musí realizovat – školení řidičů referentských vozidel, školení obsluhy plynových zařízení, odborné elektro školení 50/78 Sb., atd. K realizaci těchto zákonem uložených školení využívá firma zejména externích školitelů.

Nabídka vzdělávacích aktivit je ve firmě LENIA poměrně bohatá. Vzdělávání se uskutečňují podle cyklu PDCA: Plan – Do – Check – Act. Tedy naplánovat, zrealizovat, zkontrolovat a zavést.

Vzdělávání pro firmu převážně zajišťují externí dodavatelé. Pro nové typy školení z dotačního programu budou nadále využívány externí agentury.

Standardní školení poskytují firmě LENIA zdarma její dodavatelé na základě objemu nákupů. Část školení je finančně hrazena z interních zdrojů, v rámci dotačních programů má firma v plánu proinvestovat částku 1.000.000 Kč za rok 2020.

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech základních úrovních – na celofiremní úrovni, na úrovni jednotlivých pracovních úseků a na úrovni jednotlivých pracovníků. Firma nejdříve stanovuje strategické oblasti vzdělávání pro celou společnost. Každá cílová skupina zaměstnanců má nadefinované kompetence, jež musí zaměstnanci, kteří do skupiny patří, dosáhnout. Zároveň jsou stanovena opatření, způsoby, jak lze požadovaných kompetencí dosáhnout. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá i na jednotlivých firemních úsecích. Jednotlivé úseky si rovněž mohou stanovit vlastní kompetence, vzdělávací cíle. Vedení společnosti následně vede rozhovory s vedoucími jednotlivých úseků o náplni vzdělávacích aktivit.

Po vyhodnocení analýzy vzdělávacích potřeb dochází k plánování vzdělávání. Plánují se termíny kurzů, jejich obsah, vhodní účastníci, lektoři a didaktické metody. Je nutné i propočítat celkové náklady. Výsledná nabídka kurzů je poté zveřejněna na intranetu, většinou na konci kalendářního roku. Informace, jak a kdo se může přihlásit, jsou rovněž uvedeny na intranetu. Některá školení jsou však cílena jen na určitou část zaměstnanců, některé vzdělávací aktivity jsou povinné, jiné dobrovolné.

Stálým zaměstnancům firma nabízí podporu v doplnění vysokoškolského vzdělání. Pomoc spočívá v udělení 20 dnů dovolené ročně nad rámec standardní dovolené. Pomoc je vázána na studium, které odpovídá možné budoucí pozici ve firmě. Samozřejmostí je i závazek, že zaměstnanec bude po dokončení studia pracovat pro firmu LENIA.

Většina vzdělávacích aktivit se realizuje přímo na pracovišti, někdy i při výkonu práce. Tomu odpovídají i nejčastěji zvolené metody. Často je ve firmě využíván mentoring, workshop, semináře, instruktáž při výkonu práce, coaching a přednášky.

Školení probíhají ve standardní pracovní době, jen představitelé nejvyššího managementu nepravidelně vyjíždějí na vícedenní školicí aktivity mimo areál firmy. Školení se zúčastňuje pravidelně 60 % zaměstnanců, většina z v měsíčních intervalech.

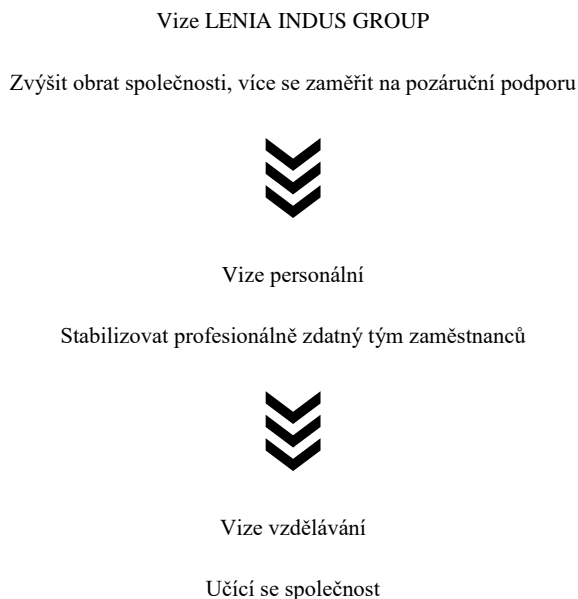
K procesu dalšího vzdělávání náleží i evaluace uskutečněných kurzů. Bezprostředně po ukončení vzdělávací akce vyplňují jednotliví účastníci dotazník, v němž hodnotí např. splnění očekávání, výkon lektora či kvalitu vzdělávacích materiálů. Pokud se jedná o školení, kde jsou očekávaným výstupem nové poznatky, jsou absolventům kurzů předkládány kontrolní testy. Specifický způsob kontroly je ve firmě zaveden v případě jazykových školení. Úroveň školení nehodnotí pouze jednotliví frekventanti, ale i vedoucí jednotlivých oddělení. Ti mohou posoudit, např. pozorováním, zda byl kurz pro pracovníka prospěšný a zda se poznatky z kurzu projeví na výsledcích zaměstnance.

Stále větší počet školení může firma realizovat z dotací fondů EU. Zde se jedná zejména o podporu z Operačního programu Zaměstnanost na realizaci projektu Další vzdělávání zaměstnanců společnosti. Zaměstnanci firmy se na školicích akcích nemusí finančně podílet.

5.3 VIZE, POSLÁNÍ A STRATEGIE LENIA

Dle sebraných dat autor níže uvádí vizi vzdělávání, jež byla graficky znázorněna, viz obrázek níže.

Obrázek 2 Vize vzdělávání v rámci společnosti LENIA.



Zdroj: 2 Společnost LENIA

Z výše uvedeného grafické zobrazení je patrné, že společnost LENIA velmi dobře pracuje s konceptem vzdělávání ve své společnosti. Uvědomuje si, že v dnešní době, kdy je velmi nízká nezaměstnanost, musí svým zaměstnancům nabídnout jakousi jistotu a důvěru ve svou společnost. Tím, že se společnost zabývá velmi sofistikovanou technologií, není jednoduché své odborníky vzdělat a následně si tak vytvořit tým profesionálů a odborníků, kteří mohou pracovat plně samostatně. Výše uvedená vize společnosti LENIA plně ukazuje dobrý směr společnosti, který vede k heslu učící se společnost. V případě, že tento cíl nebude splněn, tak se firma může stát nekonkurenceschopnou na tomto trhu.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole praktické části, zaměstnanci jsou pravidelně školeni u zahraničních partnerů a prodejci a montéři jsou následně školeni ve vlastním školicím zařízení. Firma sází na celoživotní vzdělání a vysokou odbornost a profesionalitu svých zaměstnanců.

5.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření ve firmě LENIA proběhlo v prosinci roku 2019. Cílem bylo zjistit úroveň nabídky firemního vzdělávání. Dotazník byl rozdán 60 zaměstnancům, dotazník vyplnilo a odevzdalo 42 respondentů. Návratnost tedy činí 70 procent. Dotazník byl rozdán zástupcům všech profesí. Níže autor uvádí strukturu poslaného dotazníkové šetření:

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Top management
- Management prodeje
- Péče o zákazníka
- Logistika
- Dělnické profese

2. Jak dlouho pracujete ve Vaší společnosti?

- do 1 roku
- 1–5 let
- 6–10 let
- více jak 10 let

3. Máte potřebu se dále vzdělávat?

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

4. Považujete zaměstnanecké vzdělávání za výhodu?

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

5. Jak hodnotíte úroveň vzdělávání ve Vaší firmě?

- Výborný
- Chvalitebný
- Dobrý
- Dostatečný
- Nedostatečný

6. Považujete za dostatečné množství možností vzdělávání ve Vaší firmě?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Kdy většinou probíhá vzdělávání ve Vaší firmě?

- V pracovní době
- Mimo pracovní dobu
- Různě

8. Zúčastnil (a) jste se v posledním roce nějakého vzdělávání ve Vaší firmě?

- Ano
- Ne

9. Kolika školení jste se zúčastnil (a) za poslední rok?

- Žádného
- 1
- 2
- 3
- 4 a více

10. Splnilo poslední školení Vaše očekávání?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne

- Určitě ne

11. V jakém ohledu Vám prospělo vzdělávání ve Vaší firmě? (možno vybrat 3 odpovědi)

- Vedlo k mé vyšší kvalifikaci
- Zvýšení sebedůvěry
- Prospělo mému osobnímu růstu
- Zvýšilo mé kompetence
- Představuje pro mě motivaci k další práci
- Posílilo mou schopnost posoudit věci
- Odvádím lepší výkon v práci
- V práci jsem se zatím nevzdělával
- Posílilo moji sounáležitost s firmou
- Jistota pracovního místa
- Ocenění a uznání kolegů
- Vůbec mi neprospělo

12. V jakých časových intervalech byste školení uvítal (a)?

- Každé 3 měsíce
- Každý půl rok
- Každý rok

13. Jaká metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

- Kurz
- Přednáška
- Školení
- Instruktaž při výkonu práce
- Názorné ukázky
- Mentoring

14. O jaká témata školení, kurzů byste měl (a) zájem?

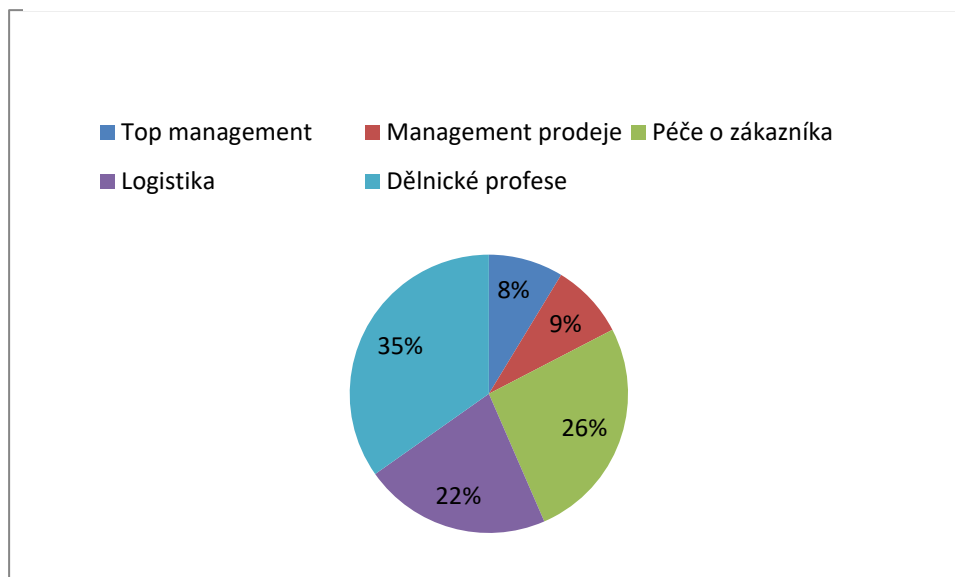
Respondent musí na otázky odpovědět vlastními slovy

15. Co byste rád změnil (a) ve vztahu k vzdělávání ve Vaší firmě?

Respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf 1 Jaká je Vaše pracovní pozice?

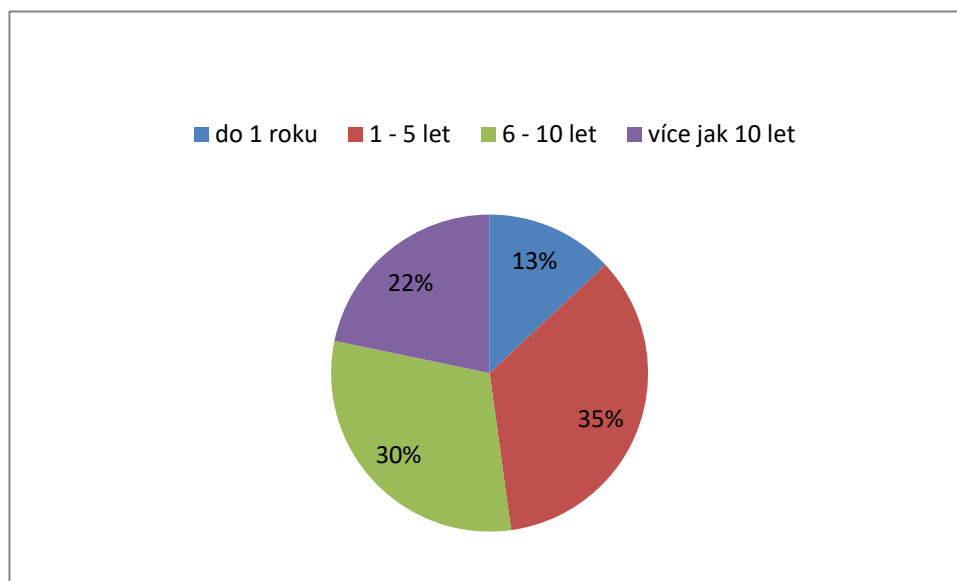


Zdroj: dle dotazníkového šetření

Mezi osobami, které odevzdaly vyplněný dotazník, je nejvíce zástupců dělnických profesí (35 %), zhruba čtvrtinový podíl mají zástupci logistiky (26 %) a péče o zákazníka (22 %). Je pochopitelné, že nejmenší počet respondentů patří k managementu prodeje (9 %) a k top managementu (8 %). Zástupci posledně jmenovaných pozic odevzdali dotazník vyplněný všichni. Vyplývá to nejspíše i z jejich přání zjistit pohled na další vzdělávání pracovníků ve firmě.

2. Jak dlouho pracujete ve Vaší společnosti?

Graf 2 Jak dlouho pracujete ve Vaší společnosti?

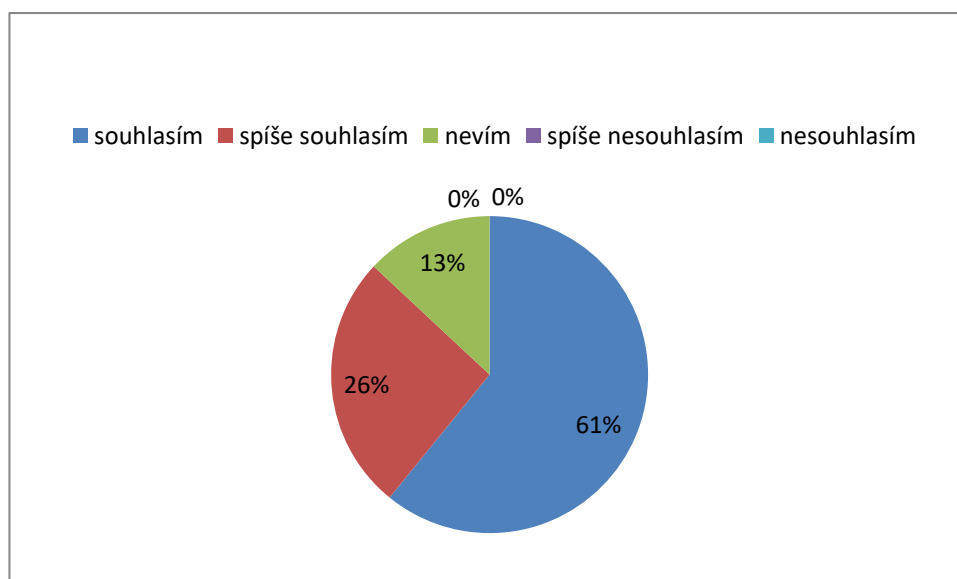


Zdroj: 4 dle dotazníkového šetření

Více než 6 let pracuje ve firmě ze zkoumaného vzorku 52 % zaměstnanců. 22 % zaměstnanců pracuje ve firmě více jak 10 let, tedy téměř nebo úplně od jejího založení. 35 % zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí 1–5 roků.

3. Máte potřebu se dále vzdělávat?

Graf 3 Máte potřebu se dále vzdělávat?

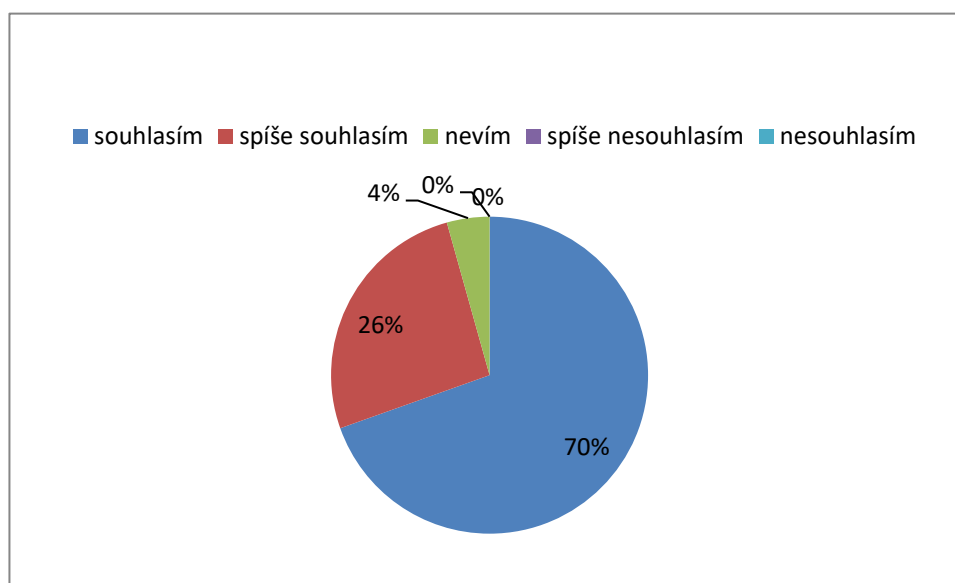


Zdroj: 5 dle dotazníkového šetření

Odpovědi na výše uvedenou otázku naznačují, že zaměstnanci přiznávají potřebu dalšího vzdělávání. 87 % respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s potřebou dalšího vzdělání, jen 13 % respondentů zvolilo odpověď neví. Výsledek dokazuje, že zaměstnanci přijímají vzdělávání ve firmě pozitivně.

4. Považujete zaměstnanecké vzdělávání za výhodu?

Graf 4 Považujete zaměstnanecké vzdělávání za výhodu?

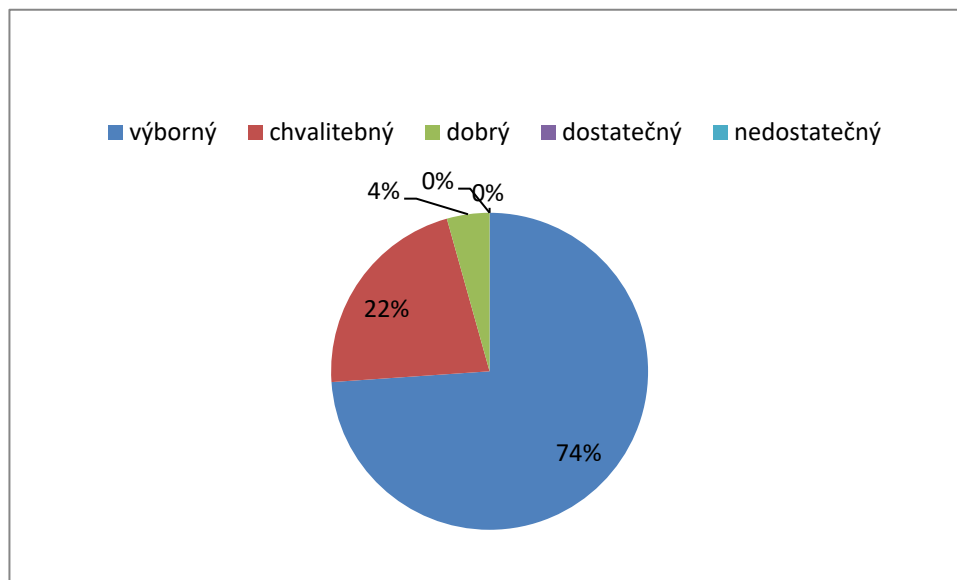


Zdroj: 6 dle dotazníkového šetření

Výsledek koresponduje s předchozí zkoumanou otázkou. Drtivá většina zaměstnanců považuje firemní vzdělávání za výhodu, 70 % respondentů rozhodně souhlasí, 26 % dotazovaných odpovídá spíše ano. Jen 4 % zvolilo odpověď neví. Je důležité, že mezi dotazovanými není osoba, jež by další ve firmě odmítala.

5. Jak hodnotíte úroveň vzdělávání ve Vaší firmě?

Graf 5 Jak hodnotíte vzdělávání ve Vaší firmě?

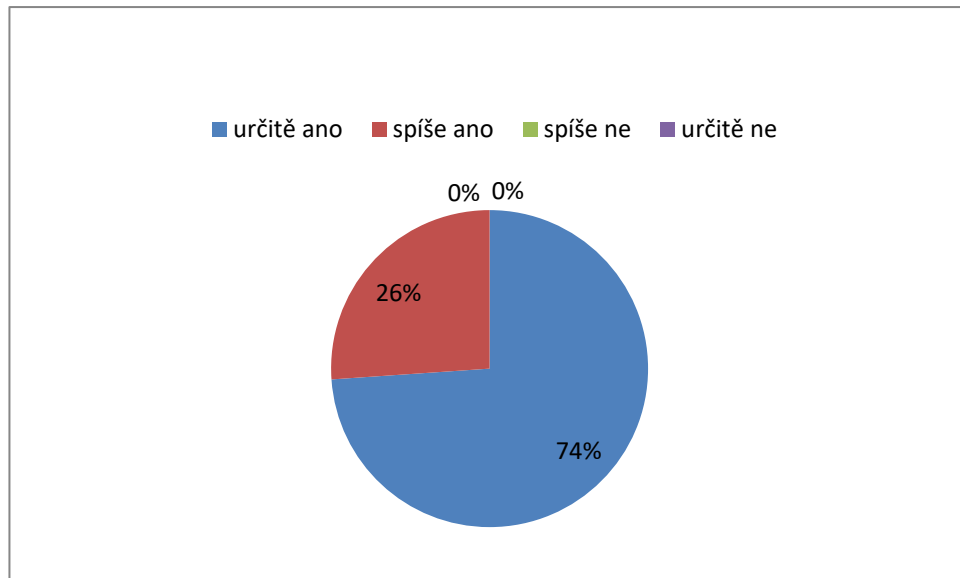


Zdroj: 7 dle dotazníkového šetření

Při použití školní klasifikační stupnice ohodnotilo vzdělávání ve firmě stupněm výborný 74 % dotazovaných zaměstnanců. 22 % pracovníků udělilo známku chvalitebný, jen 4 procenta známku dobrý. Horší známka se nevyskytla.

6. Považujete za dostatečné množství vzdělávání ve Vaší firmě?

Graf 6 Považujete za dostatečné množství vzdělávání ve Vaší firmě?

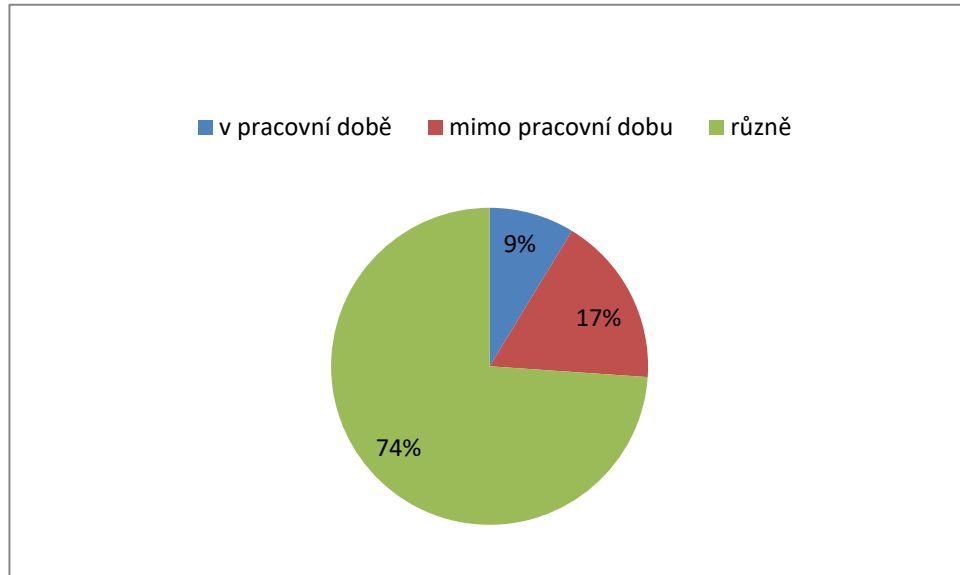


Zdroj: 8 dle dotazníkového šetření

74 % zaměstnanců hodnotí množství dalšího vzdělávání ve firmě jako dostačující, 26 % se k této odpovědi spíše přiklání. Žádný zaměstnanec nevolil odpověď, v níž by vyjádřil názor, že množství dalšího vzdělání ve firmě je spíše nebo rozhodně nedostačující.

7. Kdy většinou probíhá vzdělávání ve Vaší firmě?

Graf 7 Kdy většinou probíhá vzdělávání ve Vaší firmě?

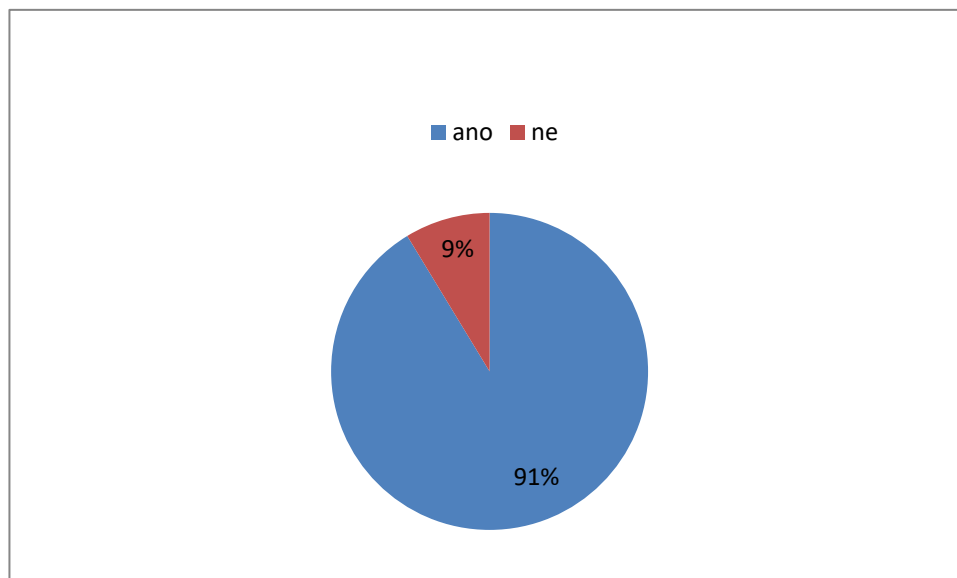


Zdroj: 9 dle dotazníkového šetření

V případě této otázky došlo k rozporu mezi odpověďmi zástupců managementu firmy a několika zaměstnanců. Jak uvádím v předchozím textu, školení mají dle vedení firmy probíhat výhradně v pracovní době. Dle dotazníkového šetření však 26 % odpovídajících píše, že školení se realizuje mimo pracovní dobu či různě. Jediné vysvětlení může být pouze ve skutečnosti, že vícedenní pracovní výjezdy označují zástupci managementu firmy za školení mimo pracovní dobu. Dle 74 % respondentů probíhají vzdělávací akce v rámci pracovní doby.

8. Zúčastnil (a) jste se v posledním roce nějakého vzdělávání ve Vaší firmě?

Graf 8 Zúčastnil(a) jste se v posledním roce nějakého vzdělávání ve Vaší firmě?

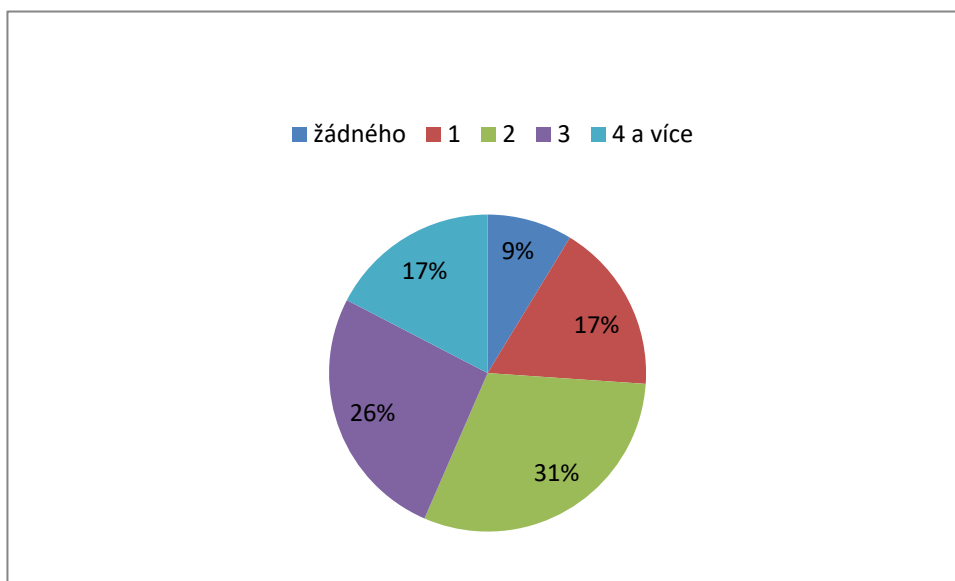


Zdroj: 10 dle dotazníkového šetření

Drtivá většina respondentů uvedla, že se v posledním roce zúčastnili nějaké formy vzdělávání dospělých. Pouze 9 % respondentů odpovědělo, že se v uplynulém roce neúčastnili žádného dalšího vzdělávání.

9. Kolika školení ve Vaší firmě jste se zúčastnil(a) za poslední rok?

Graf 9 Kolika školení ve Vší firmě jste se zúčastnil(a) za poslední rok?

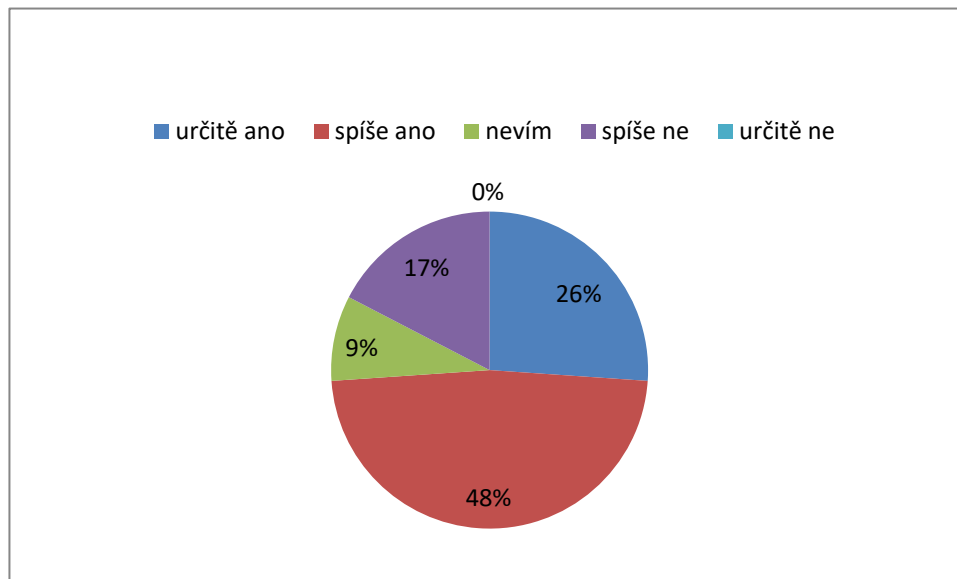


Zdroj: 11 dle dotazníkového šetření

Nejvíce z dotazovaných osob (31 %) odpovědělo, že se zúčastnilo v uplynulém roce dvou školení. Tři školení pak absolvovalo 26 % dotazovaných pracovníků. 17 % zaměstnanců se zúčastnilo čtyř a více vzdělávacích akcí. Rovněž 17 % se zúčastnilo pouze jednoho školení. S předchozí odpovědí koresponduje skutečnost, že 9 % respondentů se nezúčastnilo žádného školení či semináře.

10. Splnilo poslední školení Vaše očekávání?

Graf 10 Splnilo poslední školení Vaše očekávání?

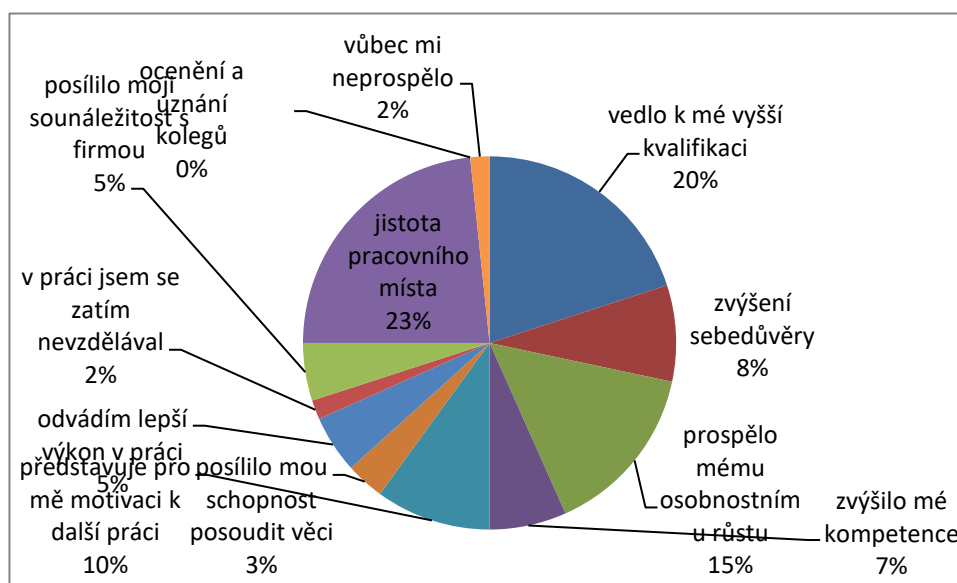


Zdroj: 12 dle dotazníkového šetření

Téměř polovina respondentů (48 %) odpověděla, že byla s posledním školením spíše spokojena. 26 % respondentů pak sdělilo, že byli s posledním školením rozhodně spokojeni. 74 % odpovědí tak hodnotí školení jako přínosné. Poměrně vysoké procento (17 %) však sděluje, že poslední školení spíše nesplnilo plánované očekávání. 9 % respondentů není schopno zhodnotit přínos poslední vzdělávací akce a zaškrtnulo odpověď nevím.

11. V jakém ohledu Vám prospělo vzdělávání ve Vaší firmě?

Graf 11 V jakém ohledu Vám prospělo vzdělávání ve Vaší firmě?



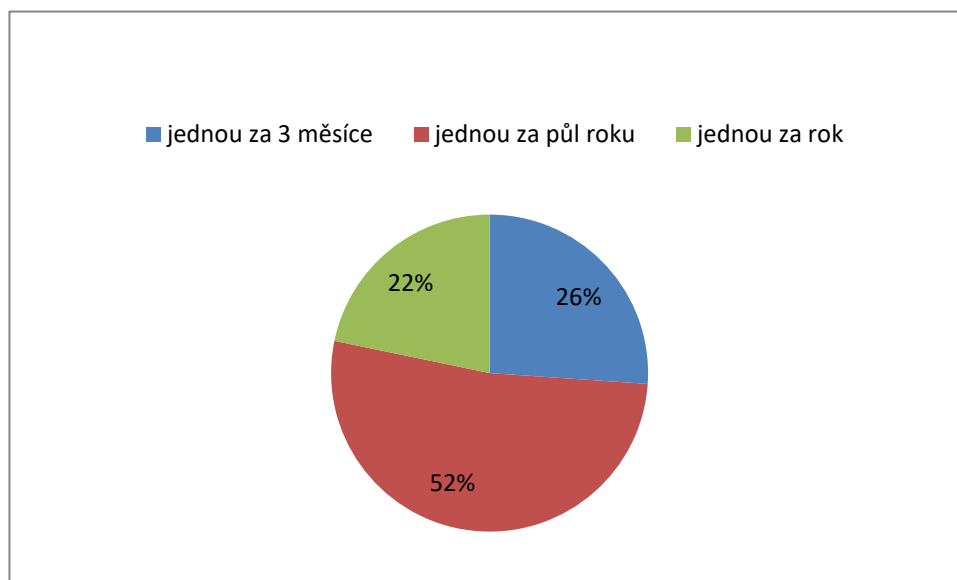
Zdroj: 13 dle dotazníkového šetření

Na výše uvedenou otázku jsou odpovědi velmi rozmanité. Nejvíce jsou zastoupeny dvě odpovědi, a to 23% odpověď, že školení prospělo k získání jistoty pracovního místa. 20 % odpovědí uvádí, že vzdělávání vedlo k získání vyšší kvalifikace. Obě varianty, zejména prvně zmiňovaná, však mohou vypovídat o skutečnosti, že zaměstnanci jsou ke vzdělávání motivováni především udržením pracovního místa.

15 % respondentů odpovědělo, že vzdělávání ve firmě prospělo osobnostnímu růstu, 10 % odpovědí uvádí, že další vzdělávání představuje další motivaci k práci. 8 % dotazovaných si myslí, že vzdělávání ve firmě přispělo ke zvýšení sebedůvěry. 5 % zaměstnanců si myslí, že došlo k posílení sounáležitosti s firmou či vedlo ke zlepšení pracovního výkonu ve firmě.

12. V jakých časových intervalech byste školení uvítal?

Graf 12 V jakých časových intervalech byste školení uvítal(a)?

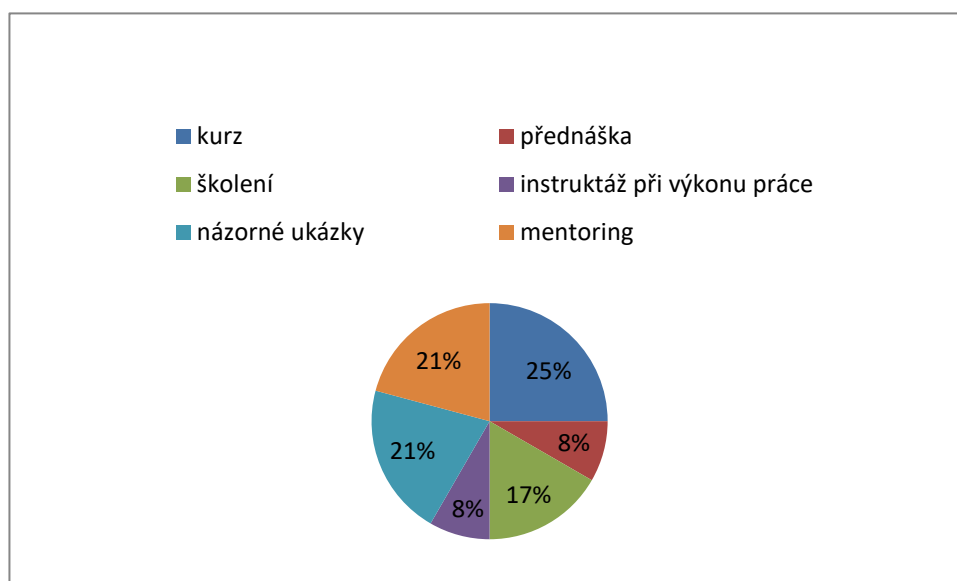


Zdroj: 14 dle dotazníkového šetření

Nejvíce zaměstnanců si přeje (52 %), aby vzdělávání probíhalo dvakrát ročně. Častější frekvenci, jednou za 3 měsíce, si přeje více jak čtvrtina respondentů (26 %), naopak 22 % dotazovaných vyjádřilo názor, že by školení mělo probíhat jednou ročně.

13. Jaká metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Graf 13 Jaká metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?



Zdroj: 15 dle dotazníkového šetření

Zaměstnanci nejvíce volí (25 %) jako formu dalšího vzdělávání kurz. Názorné ukázky a školení shodně preferuje 21 % dotazovaných. 17 % dotazovaných uvedlo jako odpověď mentoring, který je požadován převážně u nových zaměstnanců, kteří se zaškolují. Nejmenšímu zájmu, vždy po 8 %, se těší názorné ukázky a přednášky.

14. O jaká témata školení, kurzů byste měl (a) zájem?

Na výše uvedenou otázku měli respondenti odpovídat vlastními slovy. Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že většina zaměstnanců má zájem o jazykové vzdělávání. Kromě výuky anglického jazyka, který se objevuje v nabídce firmy, by zaměstnanci uvítali i výuku dalších cizích jazyků. Zmiňovány jsou zejména německý a ruský jazyk, kam také často směřují produkty firmy. Poměrně velké množství materiálu pro finalizaci zakázek je nakupováno ze Spolkové republiky Německo. Někteří pracovníci uvedli i odpověď, že mají zájem i výuku slovenského jazyka. Část dotazovaných osob si přeje navštěvovat kurzy asertivity a školení na téma, jak jednat se zákazníkem. Velké množství přání je věnováno nácviku komunikačních dovedností. I když firma věnuje velkou pozornost IT technologiím, velké množství pracovníků chce navštěvovat právě kurzy či školení s touto tematikou. Část respondentů uvedla, že by uvítali větší množství školení i mimo firmu, zejména outdoorové aktivity, jež by vedly ke stmelení pracovního kolektivu. V některých případech se objevila vzpomínka na výše uvedenou aktivitu, jež proběhla v roce 2017, ale byla bohužel ojedinělá.

15. Co byste rád změnil (a) ve vztahu k vzdělávání ve Vaší firmě?

I na tuto otázku museli dotazovaní zaměstnanci odpovídat vlastními slovy. Téměř všechny odpovědi vyjádřily spokojenost se vzděláváním dospělých ve firmě. Oceňují, že veškerá školení probíhají v pracovní době. I nabídka je dle odpovědí respondentů dostačující, jen systém pro přihlašování je dle nich komplikovaný. Ještě komplikovanější však některým dotazovaným připadá skutečnost, že musí po skončení školení vyplňovat zdouhavý dotazník. Ten sice slouží k evaluaci firemního vzdělávání, ale zaměstnanci mají pocit, že na připomínky, které uvádějí v dotazníku, není brán zřetel.

Nejvíce je zmiňován nevyhovující prostor pro školení, stísněné podmínky jedné místnosti a neútlunost prostředí. Jak již bylo uvedeno v předchozí otázce, zaměstnanci by uvítali i školení a semináře mimo pracovní dobu, pokud by vedly ke stmelení pracovního kolektivu. Někteří považují za nedostatek, že školení, zejména výuka anglického jazyka, probíhá odděleně pro management a „řadové“ zaměstnance.

Opakovaně se objevila odpověď, že pravidelná školení jsou spíše formálního charakteru. Zde je problém spatřován zejména v osobě lektora, jenž svým výkladem vzbuzuje u posluchačů nezájem. Pracovníci by raději uvítali rozbor konkrétních situací z BOZP, jež by mohli případně použít ve vlastní praxi.

Jak již bylo zmíněno, kladně je hodnocena možnost studia anglického jazyka. Zaměstnanci však upozorňují, že výuka probíhá v relativně velkých skupinách a mezi žáky jsou velké vědomostní rozdíly.

Zaměstnanci oceňují i způsob, jak firma podporuje vzdělávání svých zaměstnanců na vysokých školách, v bakalářském a magisterském oboru. Část studentů nastupuje do firmy na částečný úvazek ještě v době studia.

Několik zaměstnanců se shodlo, že zajímavým zpestřením by byla možnost několikátýdenních zahraničních stáží, jež by vedly k výměně zkušeností a ke zlepšení odbornosti.

5.5 DOPORUČENÍ

Společnost LENIA vnímá další vzdělávání svých pracovníků jako důležitý faktor pro rozvoj vlastní společnosti. To dokládá i skutečnost, že v současné době dochází k realizaci plánů na vznik samostatného vzdělávacího centra.

Vzdělání obecně má dva základní aspekty. Jednak poskytuje člověku široký rozhled a povědomí o životě a celé společnosti, jednak přináší i získání odborných znalostí a dovedností. Zaměstnavatelé musí dbát o to, aby pracovníci mohli své vzdělávání kdykoliv rozšiřovat, doplňovat. Vzdělávací proces je celoživotní záležitostí, je nutné, aby pracovní síla byla schopná nejen pracovat, ale dále se i vzdělávat. Všichni si potřebují neustále doplňovat informace, získávat kvalifikace, jež jsou nutné k uplatnění na trhu práce.

S nástupem automatizace a robotizace dojde k zániku mnoha pracovních míst. Na trhu práce se bude moci uplatnit pouze kvalifikovaná pracovní síla. I když se společnost LENIA systematicky věnuje vzdělávání svých pracovníků a v rámci České republiky snad i patří k nadprůměru, je podpora vzdělávání stále nedostačující. Nejen od firmy, ale zejména od státních orgánů.

V některých zemích již započali se zaváděním vzdělávacích kont. V praxi to znamená, že by si zaměstnanec sám mohl vybírat, na jaké vzdělávací aktivity prostředky z konta použije. Finanční prostředky by pro konta poskytoval jednak stát a jednak zaměstnavatel. Je diskutabilní, zda by se na financování dalšího vzdělávání měli podílet i samotní zaměstnanci. Pokud by se zaměstnanci finančně spolupodíleli, určitě by uvážlivěji volili témata a náplň vzdělávacích akcí. Nejdříve by museli však mít zaměstnanci možnost vlastního výběru témat a forem vzdělávání. Celoživotní vzdělání ve firmě je jakási forma benefitů, přináší nadhodnotu jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Po skončení vzdělávací akce vyžaduje firma vyplnění dotazníku o spokojenosti a přínosu akce. Hodnocení slouží k evaluaci vzdělávání, ale školeným osobám připadá jeho vyplnění zdlouhavé a formální. Není známo, jestli jsou tyto dotazníky dále vyhodnocovány a zda existují kvalifikované výstupy.

Firma LENIA by měla ještě intenzivněji spolupracovat s vysokými školami, podporovat studium a rozvoj mladých lidí, kteří chtějí spojit následně svoji kariéru s touto formou. Firma by měla i v rámci svých možností podporovat výzkum na školách tak, aby byl přínosný pro školu i zaměstnavatele. Témata potřebného výzkumu znají firmy nejlépe. Kladně lze hodnotit již existující systém podpory studia na vysokých školách. Možnost placené dovolené pro studující zaměstnance je dobrým počinem. Zároveň je potěšitelné, že část zaměstnanců pochází z řad vysokoškolských studentů, kteří ve společnosti LENIA pracují na částečný úvazek.

V nejbližší době by bylo vhodné realizovat plánovanou stavbu vlastního vzdělávacího centra. Současné prostory jsou nevyhovující a neposkytují školeným pracovníkům důstojné zázemí. Učební prostor není ani vybavena náležitou didaktickou technikou.

Samostatnou kapitolou je pak příprava zaměstnanců dělnických profesí, spojitost firem a učňovských škol je velmi slabá. To je však spíše problém celostátní koncepce vzdělávání. Rozvoj technologií bude vyžadovat vzdělané pracovní síly i v dělnických profesích. Nastavení vzdělávacích kapacit musí korespondovat s uplatněním absolventů na trhu práce. Výhodou je, že společnost LENIA působí v oboru, jemuž se nyní dostává největší podpory, jelikož ve vzdělávání na všech stupních jsou nejvíce preferovány přírodovědné a technické dovednosti. Na některých středních školách vznikají tzv. talent centra, která se věnují výuce zvláště nadaných žáků. A vzájemná spolupráce škol a firem může oběma stranám jen prospět.

Z dotazníkového šetření vyplynul závěr, že zaměstnanci mají zájem o další vzdělávání ve firmě. Za zvážení stojí, zda by si mohli i sami částečně volit jeho náplň. Některá školení považují zaměstnanci za formální a nepřinášející žádný efekt pro zlepšení odbornosti. Z šetření rovněž vyplynul závěr, že by se většina zaměstnanců nebránila vícedenním vzdělávacím aktivitám mimo areál firmy. Došlo by nejen k nárůstu odbornosti, ale i k větší identifikaci zaměstnanců s firmou a k posílení kolektivní spolupráce. Příjemné pracovní klima, kvalitní mezilidské vztahy by určitě byly pro firmu přínosem.

Závěrem lze konstatovat, že program dalšího vzdělávání je ve společnosti LENIA na vysoké úrovni. Vzdělaný a informovaný pracovník je zde na prvním místě. Jelikož firma pracuje v oboru moderních technologií, které se rychle vyvíjejí, je žádoucí, aby další vzdělávání zaměstnanců bylo ještě četnější a dynamičtější. Je nutné využít všechny dostupné prostředky, aby se zaměstnanci ještě více identifikovali se společností LENIA.

ZÁVĚR

Vzdělávání dospělých je možné považovat za jednu z hlavních etap celoživotního učení. Doba, v níž žijeme, je často doprovázena velmi rychlými změnami. Okolí klade na dospělého jedince velké nároky, a to jak v podobě neustálého zvyšování, prohlubování vzdělání, ale i ve změnách své kvalifikace. Čím je člověk flexibilnější, tím je vyšší pravděpodobnost jeho uplatnění na trhu práce. Rychle se přizpůsobující zaměstnanci jsou tak více prospěšní pro danou organizaci, organizace se tak na trhu práce stává více konkurenceschopnou. Ukazuje se, že budoucnost každého z nás, ale i budoucnost organizací, patří připraveným. Ti, kteří na sobě neustále pracují, rozvíjí se, vzdělávají se mají schopnost obstát v tomto proměnlivém prostředí obstát.

V dnešní době existuje řada výzkumů, které se zabývají otázkami vzdělávání dospělých v České republice. Výsledky ukazují, že vzdělávání dospělých je velmi významnou složkou celoživotního učení, kterou podporuje a rozvíjí stále větší množství zaměstnavatelů a firem. Možnost dalšího odborného růstu, zvyšování kvalifikace či jazykových znalostí patří k vyhledávaným benefitům i ze strany zaměstnanců.

Je zřejmé, že vzdělání získané na středních a vysokých školách je nedostačující, pokud není podporováno a doplňováno celoživotním studiem. To je skutečnost, jejíž plnění si vyžaduje dnešní, dynamicky se rozvíjející doba.

Je tedy velmi pozitivní, že v oblasti vzdělávání dospělých dochází k výraznému rozvoji. Nabídka forem a metod výuky se neustále zvyšuje, samotná andragogika se stává populárním studijním oborem. To je další důkaz skutečnosti, že vzdělávání dospělých patří k fenoménům dnešní doby.

Diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání v organizaci, a to konkrétně ve společnosti LENIA.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. Úvodní, teoretická část má spíše kompilační charakter, snaží se vysvětlit základní pojmy, které souvisejí se vzděláváním v organizaci. Součástí teoretické části je přehled strategických dokumentů, které jsou využívány a

implementovány v České republice. Autor se snaží na základě teoretického podkladu připravit plynulý přechod pro svou praktickou část.

Praktická část, jejíž základ je tvořen dotazníkovým šetřením, zkoumá vzdělávání ve společnosti LENIA. Dotazník byl rozdán 60 zaměstnancům. Dotazník vyplnilo a odeslalo 42 respondentů. Návratnost byla poměrně vysoká, a to 70 %. Autor tedy může konstatovat, že se nepotýkal s problémem, který se většinou vyskytuje, a to nedostatečné množství dat k náležitě analýze.

Jak již bylo uvedeno v úvodu, autor si stanovil tři základní hypotézy: 1) Zaměstnanci mají nízké povědomí o možnostech vzdělávání v organizaci. 2) HR spatřují možnosti vzdělávání jen na základě externího vzdělávání. 3) Kontinuální prohlubující vzdělávání je potřeba, nestačí pouze vstupní a zákonná školení.

Po zpracování a analýze dotazníkové šetření došel autor k velmi zajímavým výsledkům.

První hypotéza, že zaměstnanci mají nízké povědomí o možnostech vzdělávání v organizaci, se nepotvrdila. Naopak více než tři čtvrtiny respondentů odpovědělo, že ví, co jim firma nabízí a velmi pozitivně to ocenili.

Druhá hypotéza, že HR spatřují možnosti vzdělávání jen na základě externího vzdělávání, se potvrdila částečně. V současné době je společnost LENIA limitována prostory. Tuto otázku však velmi intenzivně řeší za pomoci různých podpůrných programů. Dále je možné říci, že společnost LENIA pracuje ve velmi sofistikovaném prostředí, které vyžaduje jak interní, tak i externí vzdělávání/školení. Autor vyvozuje, že rozdělení vzdělávání na externí a interní je plně v souladu s potřebami firmy.

Třetí hypotéza, že kontinuální prohlubující vzdělávání je potřeba a že nestačí pouze vstupní a zákonná školení, se taktéž potvrdila. Společnost LENIA velmi intenzivně pracuje na své vnější tváři učící se společnosti. Toto si i velmi uvědomují zaměstnanci.

Silnou stránkou této diplomové práce je vysoká návratnost dotazníků a z toho vyplývající dostatek informací pro rozbor stavu vzdělávání dospělých ve společnosti LENIA. Jako slabou stránku je možno uvést menší počet informací, jež byly při šetření o

průběhu vzdělávání ve společnosti zjištěny. Management si samozřejmě část informací uchoval jako interní sdělení a nesdělil je pro účel diplomové práce.

V průběhu psaní diplomové práce jsem si ověřil hypotézu, že vzdělávání dospělých ve firmách je perspektivní, i když stále ještě nedoceňovanou oblastí. Ve společnosti LENIA je však vzdělávání dospělých věnován velký a zasloužený prostor.

Závěrem je možné říci, že cíl této diplomové práce byl splněn. Byla ověřena částečná platnost hypotéz. Na základě provedené analýzy autor souhlasí s většinou respondentů, že vzdělávání ve společnosti LENIA je dostačující, ale nikdy člověk nemá usnout na vavřínech a neustále musí pracovat na sobě samotném. Pokud je toto dostatečně naplněno, pak se i společnost může rozvíjet a být úspěšná ve své oblasti.

Při analýze vzdělávacích potřeb organizace LENIA bylo zjištěno: že program dalšího vzdělávání je ve společnosti LENIA na vysoké úrovni. Vzdělaný a informovaný pracovník je zde na prvním místě. Jelikož firma pracuje v oboru moderních technologií, které se rychle vyvíjejí, je žádoucí, aby další vzdělávání zaměstnanců bylo ještě četnější a dynamičtější. Je nutné využít všechny dostupné prostředky, aby se zaměstnanci ještě více identifikovali se společností LENIA. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci mají zájem o další vzdělávání ve firmě. Za zvážení stojí, zda by si mohli i sami částečně volit jeho náplň. Některá školení považují zaměstnanci za formální a nepřinášející žádný efekt pro zlepšení odbornosti. Z šetření rovněž vyplynul závěr, že by se většina zaměstnanců nebránila vícedenním vzdělávacím aktivitám mimo areál firmy. Došlo by nejen k nárůstu odbornosti, ale i k větší identifikaci zaměstnanců s firmou a k posílení kolektivní spolupráce. Příjemné pracovní klima, kvalitní mezilidské vztahy by určitě byly pro firmu přínosem.

Autor se v této diplomové práci zaměřil především na vzdělávání v organizaci, a to ze strategické perspektivy a kompenzačního přístupu. Je nutné podotknout, že samotná realizace vzdělávání ve společnosti LENIA. vždy podléhá konkrétní cíli a potřebě. Nemůžeme tedy říci, že tato diplomová práce je univerzální a platná na pro všechny typy společností jako je společnost LENIA. Cílem této práce je spíše poskytnout úhel pohledu na vzdělávání v této společnosti a připravit jakousi nezávislou analýzu vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ALAN, Josef. *Společnost, vzdělání, jedinec*. Praha: Svoboda, 1974.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 97880-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, J.: *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jan Amose Komenského, 2007, 264 s., ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTÁK, J.: *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa nakladatelství, 2007, 162 s., ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1859-9.

BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 2*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1193-8.

BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1192-X

BENEŠ, M.: *Andragogika*. Praha: Grada, 2014, 176 s., ISBN 978-80-247-4824-5.

BERTL, I.: *Kapitoly o vzdělávání dospělých*. Ústí nad Labem: univerzita J.E. Purkyně, 2014, 155 s. ISBN 978-80-7414-723-4.

BOČKOVÁ, V.: *Aktuální problémy výchovy a vzdělávání dospělých*, Olomouc: Univerzita Palackého, 1995, 49 s., ISBN nezjištěno.

BOČKOVÁ, Věra. *Vzdělávání-průvodní jev života*. Olomouc, 2002. Andragogové – Centrum otevřeného a distančního vzdělávání Univerzity Palackého v Olomouci. ISBN 80-2440441-9.

DVOŘÁKOVÁ, M. a ŠERÁK, M.: *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Praha: Filosofická fakulta, 2016, 169 s., ISBN 978-80-7308-694-7.

EGER, L.: *Vzdělávání dospělých a ICT*. Plzeň: Nava, 2012, 120 s., ISBN 978-80-7211-428-3.

EGER, L.: *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005, 171 s., ISBN 80-7043-398-1.

EVANGELU, J.E., BOMMEL, F., JUŘIČKA, O.: *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013, ISBN 978-80-7418-197-9.

FIBICHOVÁ, N.: *Další vzdělávání pracovníků jako andragogická problém: metodická příručka pro lektory, vzdělavatele dospělých, andragogy, hodnotitele, management a administrativu vzdělávacích programů*. Strakonice: vlastním nákladem, 2016, 66 s., ISBN 978-80270-0143-9.

FÍŠER, ROMMAN: *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

HALBERŠTÁT, Ladislav. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského. s.r.o., 2005. ISBN 80-86723-11.

HRONÍK, Zdeněk. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd.1. Grada, 2007. ISBN 978-80247-1457-8.

Implementační plán Strategie celoživotního učení. MŠMT 2008

KAESLER, C., KAESLER-PROBSTOVÁ, F.: *Praktická personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s., ISBN 978-80-7357-913-5.

KALNICKÝ, J. (ed.): *Efektivnost a ekonomika edukace dospělých*. Ostrava: Repronis, 2012, 146 s., ISBN 978-80-7329-323-9.

KALNICKÝ, Juraj. *Systémová andragogika*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2007. ISBN 978-80-7368-489-1.

KELLER, Jan. *Nová sociální rizika*. Praha: Slon, 2011. ISBN 978-80-7419-059-9.

KELLER, Jan. *Vzdělanostní společnost. Chrám, výtah a pojišťovna*. Praha: Slon, 2008. ISBN 978-80-86429-78-6.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80717178-150-9.

KREBS Václav a kol. *Sociální politika*. 4. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. ISBN 978-807357-276-1.

Lidské zdroje v České republice. Praha, 1999. ISBN 80-211-0325-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MUŽÍK, J.: *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 107 s., ISBN 80-86432-00-9. MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2002.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-2473235-0.

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN-978-80-7367-503-5.

RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC, L.: *Učíme se po celý život? o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 339 s., ISBN 978-80-210-4779-2.

SAK, Petr. et al. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-230-0.

SKALKA, Jarolím a kol. *Základy pedagogiky dospělých*. Praha: SPN, 1989. ISBN 80-0421636-6. "

SPORKOVÁ, Jaroslava. *Moderní strategie rozvoje a řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2006.

STÝBLO, Jiří., URBAN, Jan., VYSOKAJOVÁ Margerita. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80247-04-05-6.

TURECKIOVÁ, Michaela., VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-1770-8. BARTÁK, J.: *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008, 197 s., ISBN 978-80-87197-12-7.

TROJAN, V. et. al: *Přístup k efektivitě z pohledu managementu vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze: Pedagogická fakulta, 2016, 131 s., ISBN 978-807290-897-4.

TURECKIOVÁ, M.: *Další vzdělávání jako vývoj nástroj vývoje jednotlivce i společnosti*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2008, 132 s., ISBN 978-8087306-00-0.

VETEŠKA, J. (ed.): *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století=Lifelong learning for all – challenge of 21 st century*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014, 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1.

VETEŠKA, J. (ed.): *Perspektiva učení a vzdělávání v evropském kontextu= Prospects of learning and education in European context*. Praha: UJAK344 s., ISBN 978-80-7452-022-8.

VETEŠKA, J.: *Přehled andragogiky: úvod do vzdělávání a učení dospělých*. Praha: Portál, 2016, 319 s., ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T.: *Aktuální otázky ve vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jan Amose Komenského, 2011, 208 s., ISBN 978-80-7452-012-9.

VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 210 s., ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, J. a kol.: *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: Educe Service, 2009, 344 s., ISBN 978-80-87306-04-8.

VETEŠKA, J.: *Vzdělávání dospělých*. Prague: Česká andragogická společnost, 2017, 377.s, ISBN

VETEŠKA, J., SALIVAROVÁ, J.: *Vzdělávání dospělých – příležitosti a úskalí v globalizovaném světě*. Praha: Educa Service, 2013, 416 s., ISBN 978-80-87306-12-3.

VETEŠKA, J.: *Úvod do teorie vzdělávání dospělých a andragogiky*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2017 136 s., ISBN 978-80-7561-073-7.

Vzdělávání dospělých v České republice v evropském kontextu: specifické výstupy z šetření Adult Education Survey 2011. Praha: Český statistický úřad 2014, 34 s., ISBN 978-80-250-2548-2.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. rozšířené vyd. Praha:Grada. 2011. s.168., ISBN: 978-80-247-3651-8.

VYHNÁNKOVÁ, K.: *Vzdělávání dospělých v České republice a v Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, 136 s., ISBN 978-80-86723-46-4.

VYCHOVÁ, H.: *Best practise ve vzdělávání dospělých: příklady ze zahraničí*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. 2010, 118 s., ISBN 978-80-7416-086-8.

VYCHOVÁ, H.: *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, 2008, 10 s., ISBN 978-80-7416-017-2.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

Seznam použitých internetových zdrojů

old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm

msmt.cz/mezinarodni-vztahy/evropska-spoluprace-ve-vzdelavani-a-odborne-priprave

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah vzdělávání a cílů organizace	21
Obrázek 2 Vize vzdělávání v rámci společnosti LENIA.	47

Seznam grafů

Graf 1 Jaká je Vaše pracovní pozice?	51
Graf 2 Jak dlouho pracujete ve Vaší společnosti?	52
Graf 3 Máte potřebu se dále vzdělávat?.....	52
Graf 4 Považujete zaměstnanecké vzdělávání za výhodu?.....	53
Graf 5 Jak hodnotíte vzdělávání ve Vaší firmě?.....	54
Graf 6 Považujete za dostatečné množství vzdělávání ve Vaší firmě?.....	55
Graf 7 Kdy většinou probíhá vzdělávání ve Vaší firmě?.....	56
Graf 8 Zúčastnil(a) jste se v posledním roce nějakého vzdělávání ve Vaší firmě? ..	57
Graf 9 Kolika školení ve Vší firmě jste se zúčastnil(a) za poslední rok?	58
Graf 10 Splnilo poslední školení Vaše očekávání?	59
Graf 11 V jakém ohledu Vám prospělo vzdělávání ve Vaší firmě?	60
Graf 12 V jakých časových intervalech byste školení uvítal(a)?.....	61
Graf 13 Jaká metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?	61

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petr Bárta

Obor: Andragogika

Forma studia: Magisterské kombinované studium

Název práce: Vzdělávání dospělých v organizaci

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh:³⁶ 65

Celkový počet stran příloh:³⁷ 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 58

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D

³⁶ zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (seznamy použitých zdrojů již nepočítáme)

³⁷ zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh