

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2019-2020

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Markéta Bukačová**

**Firemní vzdělávání v kontextu celoživotního vzdělávání**

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Petra Kafková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2019-2020

**BACHELOR THESIS**

**Markéta Bukačová**

**Corporate Education in the Context of Lifelong Learning**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Petra Kafková

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. ledna 2020

Markéta Bukačová .....

## **Poděkování**

Děkuji tímto paní Mgr. Petře Kafkové za odborné vedení, poskytnutí cenných rad potřebných pro vypracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce *Firemní vzdělávání v kontextu celoživotního vzdělávání* se zabývá firemním vzděláváním jakožto nedílnou součástí celoživotního vzdělávání a jednou z oblastí personálního řízení lidských zdrojů ve firmě. Teoretická část popisuje učení a vzdělávání dospělých, seznamuje s jednotlivými oblastmi řízení lidských zdrojů v časové souslednosti pracovního procesu zaměstnance, specifikuje vzdělávací akci jako jeden z nástrojů vzdělávání a následně představuje moderní metody vzdělávání. Praktická část analyzuje výsledky dotazníkového šetření mapující firemní vzdělávání ve společnosti XY.

## **Klíčová slova**

Andragogika, celoživotní vzdělávání, didaktika, dospělý, firemní vzdělávání, lektor, pedagogika, účastník vzdělávacího procesu.

## **Annotation**

The bachelor thesis *Corporate Education in the Context of Lifelong Learning* deals with corporate education as an integral part of lifelong learning as one of the areas of human resources management in the company. The theoretical part describes the learning and education of adults. The paper introduces the individual areas of human resource management in the time sequence of the employee's labour process and specifies the educational event as one of the tools of education and subsequently presents modern methods of education. The practical part analyzes the results of a questionnaire survey mapping education in company XY.

## **Keywords**

Adult, andragogy, corporate education, didactics, lecturer, lifelong learning, participant in educational project, pedagogy.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V RÁMCI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Vymezení základních pojmů .....	10
1.2 Vzdělávání dospělých – specifikace, druhy, firemní vzdělávání.....	11
<b>2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	<b>17</b>
2.1 Adaptační proces.....	18
2.2 Firemní vzdělávací procesy .....	19
<b>3 VZDĚLÁVACÍ AKCE</b> .....	<b>21</b>
3.1 Lektor.....	25
3.2 Účastník vzdělávacího procesu.....	28
3.3 Metody vzdělávání.....	29
3.4 Didaktické zásady .....	32
3.5 Didaktické prostředky .....	34
3.6 Financování vzdělávací akce .....	35
3.7 Hodnotící metody školení.....	35
<b>4 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>39</b>
4.1 Hypotézy a výzkumné otázky.....	40
4.2 Dotazníkové šetření .....	41
4.3 Metodologie .....	43
<b>5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>44</b>
<b>6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>53</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>61</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>62</b>

## ÚVOD

Celoživotní vzdělávání vnímáme jako nedílnou součást svého života a života rodinných příslušníků, kteří bývají studiem ostatních členů rodiny dlouhodobě ovlivněni. Vzdělávání ostatních může být pro druhé výzvou přinášející nová rozhodnutí, která často mění osobní i pracovní život. Bakalářská práce *Firemní vzdělávání v kontextu celoživotního vzdělávání* se právě takovou cestou stala přirozeným vyústěním mého studia oborů personální řízení a vzdělávání dospělých. Práce v personálním oddělení mi umožňuje porovnat pohled na firemní vzdělávání jak ze strany zaměstnavatele, tak aktivního účastníka vzdělávací akce. Tuto skutečnost vnímám jako přínos při zpracování praktické části práce, kdy v dotazníkovém šetření sleduji spokojenost či nespokojenost se stávající nabídkou firemního vzdělávání a z vyjádření respondentů očekávám návrhy pro zlepšení stávající situace v rámci plánované inovace koncepce firemního vzdělávání ve společnosti XY.

Aktuální přístup firem ke vzdělávání je významně ovlivněn strukturou a nabídkou pracovní síly na trhu práce. Firemní vzdělávání je jednou z oblastí personalistiky, kde na začátku stojí plánování lidských zdrojů, následně náborový proces, přijímání a adaptace nového zaměstnance. Cílem je jeho začlenění do firemního prostředí a rychlé a efektivní zaškolení s cílem samostatně a efektivně pracovat. Komplexní vzdělávací systém působí na profesní a osobnostní rozvoj jedince či skupiny osob v rámci počátečního, následného a průběžného vzdělávání. Struktura vzdělávacích aktivit a následné výstupy edukace musí být v kontextu s platnou legislativou, zohledňovat možnosti a způsoby financování, ale především poskytovat vypovídající zpětnou vazbu. Evaluace jednotlivých projektů potvrzující správnost výběru a načasování, kvality lektora a pozitivní dopad na účastníky vzdělávacího procesu dokazuje zadavateli, že toto byla nebo je ta správná cesta k podpoře svých zaměstnanců, kteří se tak stávají konkurenceschopní a zvyšují nejen svou, ale i firemní prestiž.

Firmy zmiňují vzdělávání jako jeden z nabízených benefitů, jímž se firmy snaží od sebe odlišit, ale především si udržet stávající zaměstnance a zaujmout zaměstnance nové. Firemní kultura, marketingová podpora značky a dobrého jména firmy spolu s propracovanou koncepcí firemního vzdělávání v rámci péče o zaměstnance hraje v boji o zaměstnance významnou roli.



Cílem firemního vzdělávání je motivovat zaměstnance k účasti na dalším sebevzdělávání, volbě takových vzdělávacích aktivit, které mu nejvíce vyhovují při profesním i osobním rozvoji. Současně vytvořit podmínky, aby vzdělávání bylo efektivní, tzn. umožnit mu se učit, motivovat ho tak, že se bude chtít učit a pokud neví jak, tak naučit ho se učit. Vnímat a zohlednit různé překážky v podobě nízkého sebevědomí, pracovních a rodinných povinností, finanční a časové zátěže nebo zdravotních problémů. Využít motivátorů, kterými může být větší zájem o vzdělávání v době ekonomické recese, podpora seberozvoje v rámci konkurenceschopnosti na trhu práce nebo finanční motivace podpořená kariéřním růstem. Vysledovat potřeby specifických skupin - žen po mateřské a rodičovské dovolené, žen 50+, osob se zdravotním postižením, osob se sociálním znevýhodněním, seniorů nebo nezaměstnaných (Zormanová, 2017).

Problematika celoživotního vzdělávání a firemního vzdělávání je tím víc aktuální a diskutovaná, čím víc se mění společnost. Zvyšuje se hranice odchodu do důchodu, prodlužuje se délka pracovního procesu člověka a mění se aktivní život seniorů. Teoretická část této práce vysvětluje základní pojmy z oblasti celoživotního vzdělávání, řízení lidských zdrojů, primárně firemního vzdělávání. Přibližuje profesní a osobní rozvoj jedince i skupiny a popisuje koncepce vzdělávací akce.

# 1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V RÁMCI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Automatizace a robotizace, vstup zahraničních firem na český trh a podpora zahraničního obchodu v rámci otevřeného trhu práce nabízí nepřehledné možnosti pro firmy i zaměstnance. Rychlý vývoj ve všech oborech napříč společnostmi s sebou přináší vyšší požadavky na přizpůsobení se změnám a celoživotní vzdělávání je tak přirozenou reakcí na probíhající stav. Není to však pouze učení se a vzdělávání v osobní a profesní rovině jednotlivce, změny se dotýkají i firem a organizací měnících pod vnějšími vlivy své stávající zvyky, strukturu a koncepci. Cílená podpora vzdělávání vlastních zaměstnanců je dlouhodobě jednou z nejefektivnějších metod učící se organizace.

## 1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

*Andragogika* – andragogický slovník Průchy a Vetešky (2012) popisuje andragogiku jako vědu zabývající se výkladem a popisem vzdělávání dospělých sledující odlišné působení pedagogických zákonitostí na dospělého jedince. Dle Palána se jedná o aktivity reflektující specifika dospělé populace v oblasti rozvoje po celou dobu života. (Palán, 2008). Andragogika bývá považována za synonymum pro pojem vzdělávání dospělých (Průcha, Veteška, 2012).

*Androdidaktika* – dle Průchy s Veteškou (2012) synonymum pro vzdělávání dospělých zkoumající teorii a praxi vzdělávání; za účasti lektora a dospělého účastníka s jasně definovanými zákonitostmi výuky (Veteška, 2016).

*Didaktika* – věda, jež je jednou ze základních pedagogických disciplín, se zabývá vyučováním, vzděláváním a učením (Veteška, 2016). Andragogický slovník zmiňuje propracovanost školní didaktiky oproti didaktice dospělých, tzv. androdidaktice, mladé, převážně teoretické, disciplíně (Průcha, Veteška, 2012).

*Didaktika dospělých* - Mužíkem (2010) popisované teoretické vzdělávání za účasti dvou subjektů, a to lektora a účastníka, kterým je dospělý jedinec, u kterého je

předpokládána schopnost učit se. Související obor, tzv. didaktická teorie vyučování, se zabývá přípravou, realizací a vyhodnocením výuky lektora.

*Metody výuky* – didaktické metody nebo také dle Průchy s Veteškou (2012) výukové metody postupů využívané v rámci vzdělávacího projektu. Příkladem klasických metod je vysvětlování, vyprávění nebo práce s textem. Vzdělávání dospělých používá přednášku, seminář, konzultaci, případovou studii atp.

*Pedagogika* - věda popisující teorii výchovy, vzdělávání dětí a mládeže. Současná pedagogika propojuje normativní teorie s dostupnými výzkumnými a vysvětlujícími poznatky (Průcha, Walterová, Mareš, 2009).

*Učení* – široký pojem pro celkové základní psychické procesy. Primárním cílem je dle Průchy s Veteškou (2012) získávání, zpracování a využití zkušeností a naučení se učit. Mužík (2005) jej charakterizuje jako schopnost přizpůsobení se změnám za předpokladu motivace jedince k získávání nových poznatků, dovedností a zkušeností. Učení je činnost provázející člověka po celý život.

*Vzdělávání* – popisuje Kolář (2012) ve Výkladovém slovníku z pedagogiky jako organizovaný proces s vymezeným cílem a obsahem uskutečněný ve vzdělávacích zařízeních pro skupinu nebo pro jednotlivce. Výstupem procesu vzdělávání je vzdělání. Veteška (2016) upřesňuje, že jde o osvojení poznatků a činností, které se procesem učení mění ve vědomosti, dovednosti, znalosti a návyky. Jedná se o komplexní vzdělávání v rámci vzdělávacího systému, tzn. počáteční vzdělávání.

## **1.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH – SPECIFIKACE, DRUHY, FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

Nedostatek vzdělávacích příležitostí sociálně a ekonomicky nižších skupin společnosti původně nahrazovala lidová osvěta. Průcha (2012) ve svém textu popisuje dopad společenského vývoje a ekonomického rozvoje na odlišnost vnímání potřeby vzdělávání dospělých a následně potřebu odborného vzdělávání. Vzdělávání dospělých se stalo jedním ze stěžejních pilířů vzdělávací politiky každé země, neboť rozvoj

společnosti odráží situaci na trhu práce. Objevuje se pojem „učící se společnost“. Stát i samotní zaměstnavatelé iniciují programy firemního vzdělávání, školení s cílem prohloubit nebo zvýšit kvalifikaci, dostává se podpory rekvalifikačním programům. Potřeba dalšího vzdělávání urychluje vznik státních i soukromých vzdělávacích institucí, agentur a nadací. Vzdělávání je dostupné všem, a tak se v rámci projektu celoživotního učení/vzdělávání otevírají možnosti např. v podobě otevřených univerzit nebo univerzit třetího věku všem lidem bez omezení, jen s chutí a motivací se dál vzdělávat.

Organizace výuky, tzv. didaktická forma, je možná z různých pohledů, z nichž Mužik (2010) uvádí čtyři základní a Palán s Langerem (2008) jej doplňují o pátou formu:

- *přímá (prezenční) výuka* – denní docházka do vzdělávacího zařízení s přímým působením lektora a účastníka vzdělávání;
- *distanční vzdělávání* – studium s aktivním přístupem účastníka vzdělávání formou samostudia při zprostředkovaném působení lektora pomocí různých vzdělávacích prostředků (e-mail, webové stránky, e-learning) i osobních konzultací; dálkové studium;
- *kombinované studium* – spojení dvou výše zmíněných forem výuky; několik výukových bloků vyžadujících osobní účast lektora i studenta s následným podporovaným samostudiem;
- *sebevzdělávání* – samostudium;
- *terénní vzdělávání* – netradiční nabídka vzdělávání např. kurzy v přírodě, studijní zájezdy, jak Palán s Langerem (2008) doplňují.

Vzdělávání dospělých jako jedna z hlavních a nejdelších oblastí celoživotního učení je definována jako: „*Vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání*“ (Průcha, 2012, s. 275). Lze jej vnímat jako nepřerušovaný stále pokračující děj, při kterém se člověk naučí učit se (Veteška, 2011). Vzdělávací proces dospělého účastníka je odlišný od vzdělávání dětí a mládeže, neboť lektor musí zohlednit faktory této vzdělávací skupiny - věk, dosažené vzdělání, životní a profesní zkušenosti, životní postoje, motivaci ke studiu, vzdělávací potřeby, množství volného času a zdravotní stav (Barták, 2003).

Tabulka 1 - Etapy celoživotního vzdělávání

<b>Celoživotní učení</b>			
<b>Počáteční vzdělávání</b>	Před prvním vstupem na trh práce	<b>Formální vzdělávání</b>	Vzdělávání ve školách (MŠ, ZŠ, SŠ, VOŠ, VŠ)
		<b>Neformální učení</b>	Školní družiny, domy dětí a mládeže
		<b>Informální učení</b>	Čtení knih, časopisů, hledání informací na internetu
<b>Další vzdělávání</b>	Po prvním vstupu na trh práce	<b>Formální vzdělávání</b>	Vzdělávání dospělých ve školách
		<b>Neformální učení</b>	Firemní vzdělávání, zájmové vzdělávání, instituce a nadace pro profesní vzdělávání dospělých
		<b>Informální učení</b>	Poslech rádia, sledování TV, pomoc při učení druhé osobě

Zdroj: Přehled andragogiky, 2016 (vlastní zpracování)

Formálním vzděláváním nazýváme institucionální systémové školské vzdělání. Neformálním vzděláváním pak rozsáhlou oblast zachycující učení dospělých osob včetně pro ně upraveného vyučování, okruh organizací, programů, systémů plánování a řízení a dalších přiřazených aktivit. Armstrong (2007) toto vzdělávání popisuje: „... *učení se ze zkušeností*.“ (Armstrong, 2007, s. 465), neboť účastníci vzdělávání jsou schopni se naučit většinu toho, co znají ve své pracovní profesi z aktivit, které nejsou systematizované nebo cíleně podporované firmou.

Proces celoživotního vzdělávání, kam oblast vzdělávání dospělých náleží, je chápán jako nepřerušovaný stále trvající životní proces učení. Dle základních časových úseků jej dělíme na počáteční vzdělávání a další vzdělávání.

Formální vzdělávání – školské – je realizováno ve vzdělávacích institucích, tj. školách. Tzv. počáteční vzdělávání v rámci školského vzdělávacího systému se dělí na základní, střední a terciární vzdělávání. Výstupem je doklad o absolvování v podobě vysvědčení, diplomu, certifikátu atp. Je plánované, uspořádané a Armstrong (2007) zmiňuje u tohoto vzdělávání i jasně definovanou strukturu.

Neformální vzdělávání – mimoškolské – realizované ve firmě vlastními zdroji nebo mimo firmu tzv. outsourcingem s cílem získat vědomosti, dovednosti a kompetence, zkušenosti. Veteška (2016) uvádí jako příklad jazykové a počítačové kurzy, kurzy autoškol a rekvalifikační kurzy. Armstrong (2007) charakterizuje toto vzdělávání jako vysoce individuální, kdy se účastník učí podle potřeby a ovlivňuje průběh vzdělávání. Zde mohou, ale nemusí být doklady o absolvování.

Informální – přirozený proces získávání a osvojování vědomostí, dovedností a postojů, doplněný sebevzděláváním a podpořen osobnostními předpoklady jedince. Není zde hmatatelný výstup ani možnost relevantního ověření si kvality a množství získaných poznatků (Veteška, 2016).

Další vzdělávání je plynulým pokračováním již ukončeného formálního vzdělávání. Může mít **formální** podobu dalšího školního vzdělávání, tzn. dospělý získává vzdělání ve škole, popřípadě poskytovatelem dalšího vzdělávání je instituce vzdělávání dospělých zřizovaná orgány státní správy či samosprávy. Do této kategorie, kde vzdělávání upravuje legislativa, spadají pracovníci škol a školských zařízení (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, a prováděcích předpisech), úředníci územních samosprávních celků (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávních celků a o změně některých zákonů), pracovníci v sociálních službách (zákon č. 198/2006 Sb., o sociálních službách) a další zaměstnanci s řízeným normativním vzděláváním (Veteška, 2016).

**Neformální** podobu má vzdělávání realizované soukromými organizacemi.

- (další) profesní vzdělávání – profesní a odborné vzdělávání v průběhu pracovních poměrů, které není uskutečněno ve školním zařízení,

sebevzdělávání. Úkolem je podpořit přístup k práci, znalosti a schopnosti nezbytné pro určité povolání. Cílovou skupinou je dospělý jedinec – zaměstnanec, nezaměstnaný, odsouzený, senior, člen sociálně slabé nebo vyloučené skupiny (Veteška, 2016). Součástí dalšího vzdělávání je dle Průchy s Veteškou (2012):

- *kvalifikační vzdělávání* – oblast osobního rozvoje zaměstnance specifikovaná zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce jako zaškolení, zaučení, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci. Zormanová (2017) jako příklad uvádí doktorandské studium;
  - *rekvalifikační vzdělávání* – absolvent získá po vykonání zkoušky osvědčení o absolvování rekvalifikačního vzdělávacího programu. Státní politika zaměstnanosti nabízí rekvalifikační vzdělávání jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti. Vymezeno platnou legislativou ve vyhlášce č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců a zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti;
  - *normativní vzdělávání* – udržení, obnovení a aktualizace odborné způsobilosti zaměstnance v rámci platné legislativy (Veteška, 2016).
- 
- *občanské vzdělávání* – poskytuje informace zvyšující povědomí člověka jako občana (oblast právní, sociální, ekonomická, politická oblast aj.).
  - *zájmové vzdělávání* – individuální dobrovolné a neformální volnočasové aktivity umožňující seberealizaci (odpočinek, zábava, rozvoj zájmů, účast na veřejném životě aj.).

Nejčastější motivací dospělých ke vzdělávání je dle Vetešky profesní rozvoj, ekonomický prospěch, společenská prestiž, vnitřní a vnější očekávání kladená na jednotlivce, snížení rizika ztráty zaměstnání, příprava na vlastní podnikání a realizace různorodých zájmů a potřeb. Beneš (2008) doplňuje podněty pro účast na dalším

vzdělávání ještě o navázání sociálního kontaktu s cílem poznat nové lidi mající podobné zájmy a plány, vytvořit nová přátelství nebo rozšířit okruh pracovních kontaktů. Souvztažnost mezi ekonomickou úrovní společnosti a úrovní vzdělanosti jejích obyvatel je prokazatelná, neboť ekonomický růst nutí ke zvyšování vědomostí, znalostí a kvalifikace. Čím přizpůsobivější člověk je, tím širší má možnost pracovního uplatnění (Veteška, 2016).



## 2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Oblast firemního vzdělávání řadíme do rozsáhlého okruhu personálních činností, které se týkají: *“...péče o člověka, pomoc člověku, jeho vedení, usměrňování a vzdělávání“* (Palán, Langer, 2008, s. 56). Je spojeno s problematikou rozvoje a řízení lidských zdrojů – tzn. procesy plánování lidských zdrojů, náborem, výběrem zaměstnanců, adaptačními procesy, plánováním osobního rozvoje a dalšími aktivitami spojenými s řízením lidských zdrojů.

Tabulka 2 - Řízení lidských zdrojů

<b>Řízení lidských zdrojů</b>	
<b>Procesy HR</b>	<b>Popis</b>
Získávání a výběr zaměstnanců	Inzerce, nábor, metody výběru – pohovor, Assessment centrum
Přijímání a uvádění nových zaměstnanců do firmy	Pracovněprávní dokumenty, adaptační procesy
Odměňování zaměstnanců	Systém odměňování, benefitní programy
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Školení v rámci dané pracovní pozice, vzdělávací programy
Hodnocení zaměstnanců a pracovního výkonu	Hodnotící pohovory
Rozmísťování a uvolňování zaměstnanců	Rozmísťování v rámci vnitřní a vnější mobility, řešení nadbytečnosti
Pracovní prostředí	Pracovní podmínky a pracovní vztahy

Zdroj: Řízení lidských zdrojů, Armstrong, 2007 (vlastní zpracování)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců definuje Armstrong (2007) jako nabídku úvodních, průběžných, zákonných i volitelných školení, kurzů a dalšího vzdělávání, jež rozvíjí

a zvyšující znalosti, dovednosti nebo kvalifikaci jedince. Firemní vzdělávání, jak popisuje Průcha s Veteškou (2012) ve svém andragogickém slovníku, je velké množství aktivit z oblasti vzdělávání a rozvoje a začíná adaptačním procesem.

## 2.1 ADAPTAČNÍ PROCES

Cyklus adaptačních procesů a úvodních školení napomáhá plynulému začlenění nového zaměstnance, jeho přirozenou integritu v rámci pracovní pozice a pracovních vztahů.

Osnova prvního, tj. nástupního dne je ve většině firem spojena s podepsáním pracovněprávních dokumentů a vyplněním nástupních tiskopisů. Následuje okruh informací, které je potřebné novému zaměstnanci předat – představení firmy, firemní kultury a místních zvyklostí, seznámení se zákony, předpisy a normami, pracovními podmínkami, s informačními systémy, otázkou zdraví a bezpečnosti, s nabídkou odměn a zaměstnaneckých výhod nebo možnostech vzdělávání zaměstnanců (Armstrong, 2007). Výhodou interního firemního vzdělávání je dle Zormanové (2017) nejen finanční nenáročnost, ale také formování dle potřeb firmy a jejích zaměstnanců.

Uvádění nových zaměstnanců do firmy má za cíl:

- překonat u nového zaměstnance počáteční zábrany z cizího a neznámého;
- navodit v novém zaměstnanci pozitivní pocit z pracovního prostředí a kladný vztah k firmě, čímž se zvýší pravděpodobnost jeho stabilizace;
- docílit stavu, aby nový zaměstnanec podával co nejdříve požadovaný pracovní výkon;
- snížit pravděpodobnost odchodu nového zaměstnance.

Následné řízené vstupní formální vzdělávání se odlišuje dle pracovní pozice, pracovního zařazení a očekávané délky adaptace. S ohledem na efektivitu školení je nezbytné, aby mělo jasně definovanou strukturu a časový harmonogram. Posuzuje se pracovní místo, stávající a plánované znalosti a dovednosti zaměstnance a využití školitelů, team leaderů nebo koučů z řad spolupracovníků a vedoucích, stejně tak jako využití e-learningu a samostatně řízeného vzdělávání. Při vzdělávání na pracovním místě

se propojují teoretické vědomosti a praktické zkušenosti, upevňují se pracovní návyky a utváří profesní dovednosti.

Období adaptace, které odpovídá minimálně době tří měsíců, tj. délce zkušební doby, podporuje v zaměstnanci jeho sounáležitost a rozhodnutí, zda chce ve firmě zůstat a intenzivně zde pracovat. Ztotožněním se s firmou se dle Armstronga (2007) stává oddaným zaměstnancem, který se mnohem lépe a intenzivněji učí a s růstem kompetencí se zvyšuje jeho seberealizace a motivace.

## 2.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVACÍ PROCESY

Vlivy ovlivňující přístup k učení jsou podnět, reakce a hnací síla. Podnětem vnímáme pobídku k učení, reakcí vyšší výkon a hnací silou motivaci, kterou u vzdělávání dospělých bývá profesní růst, ekonomický prospěch, společenský status, realizace zájmů aj. „*Vzdělávání, rozvoj a učení pracovníků by mělo být fakticky vnímáno a posuzováno nikoli jako nákladová položka, ale investice do rozvoje podniků skrze rozvoj jejich pracovníků. Ti jsou také již dnes nahlíženi nikoli jako zdroj, který je možno vyčerpat, ale mnohem spíše jako zdroj konkurenční výhody, případně jako „intelektuální kapitál“ nebo nositel znalostí.*“ (Veteška, 2009, s. 21).

Současná společnost přijímá firemní vzdělávání jako přirozenou součást každého pracovního poměru zapadající do mozaiky celoživotního vzdělávání. Účastníky edukačního procesu jsou dle Vetešky (2016) na straně jedné vzdělavatel dospělých, kterým je odborník na vzdělávání, tzv. edukátor a na straně druhé učící se jedinec, kterým je dospělý.

Program udržitelnosti stávajících zaměstnanců pracuje se vzděláváním a rozvojem individuálně, dle pracovního zařazení, vnitřních a vnějších vlivů, které mění požadavky na vzdělání, znalosti a dovednosti.

U vzdělávání, které je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci nařídit, neboť souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo je nezbytné k výkonu sjednané práce, se nejedná o poskytování zaměstnanecké výhody. Legislativní opora je v zákoníku práce popisující pro tyto případy odborný rozvoj zaměstnance v § 227-235 jako prohlubování kvalifikace nebo zvyšování kvalifikace. Zákon o státní službě v § 35 specifikuje podmínky pro vykonání úřednické zkoušky u státních zaměstnanců.

Firemní vzdělávání, jako jedna z forem zaměstnaneckých výhod, přináší prospěch firmě i zaměstnancům. Prioritou firmy je motivovat a stabilizovat stávající zaměstnance a inspirovat zaměstnance potencionální. Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců umožňuje podpořit a efektivně využít potenciál jednotlivce a díky takto získané flexibilitě pracovního uplatnění je, dle Průchy s Veteškou (2012), možný pohyb lidského kapitálu v horizontální nebo vertikální rovině v rámci firemní struktury. Rostoucí nároky na kvalifikaci zaměstnanců a zvyšující se pracovní nasazení předpokládá samostatnost, iniciativu a kvalifikovanost jedince a práce s lidskými zdroji je dle Palána s Langerem (2008) vhodným nástrojem pro získání kvalifikovaného zaměstnance bez ohledu na výši vynaložených prostředků pro jejich další vzdělávání a profesní růst. Vzdělávání pomáhá při procesech změn, které v organizaci mohou nastat. Zaměstnanci následně lépe chápou vzniklou situaci a vědí, že potřebují získat rychle nové potřebné znalosti a dovednosti, čímž zkracují dobu vzdělávání, a tak snižují náklady (Armstrong, 2007).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vychází ze znalostí situace, tzn. definování co je třeba, proč je to třeba a pro koho je to třeba. Průzkum potřeb je třeba uskutečnit nejprve u organizace jako celku, následně u jednotlivých oddělení, a nakonec u jednotlivých zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Následné procesy realizace zastřešuje personálního oddělení, v malých firmách majitel společnosti nebo pověřená osoba. Vzdělávací roli, kromě interních nebo externích lektorů, zastávají ve firmě také osoby, jenž ze své pozice nebo pracovního zařazení manažerů a leaderů využívají prvky facilitace, vedou a usměrňují ostatní zaměstnance.

Program firemního vzdělávání popisuje Průcha v jednotlivých krocích následovně:

- identifikace vzdělávacích potřeb;
- plánování vzdělávací akce;
- realizace vzdělávací akce;
- měření a hodnocení efektivity vzdělávací akce.

### 3 VZDĚLÁVACÍ AKCE

Poslání, cíl, vize a kultura firmy určují proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které jsou v dikci oblasti řízení lidských zdrojů dané organizace. Základem úspěchu a efektivity vzdělávací akce je dle Vetešky (2016) přizpůsobení se chování a jednání dospělých jedinců dané např. sociálními, kulturními nebo ekonomickými zkušenostmi, motivací k učení a vzdělávání se a za podmínek dodržení základních didaktických zásad. Je třeba respektovat např. snižování kapacity paměti, ke které dochází již od 36. roku věku, spolu s využitím krátkodobé paměti. Barták (2003) uvádí snižování doby soustředění, ale naopak vyzdvihuje aktivní využívání životních a pracovních zkušeností, logického myšlení a podporu samostatného a kreativního úsudku a jednání. Jak Mužík uvádí, učivo nemá přesahovat schopnosti jedince a současně vyzdvihuje důležitost působení na emoce, využití pozitivní motivační podpory a stávajících odborných schopností jedince pro smysluplnost učení dospělého a doplňuje: „*Žádná motivace k učení není tak úspěšná jako úspěch*“ (Mužík, 2005, s. 9). Dospělý člověk potřebuje znát důvod proč se učit. Nejlepších studijních výsledků dosahuje, pokud má pro něj učivo bezprostřední význam, může si jej spojit s řešením konkrétního problému a dokáže využít svých zkušeností. Pokud navíc získá podporu v rodině a zaměstnání, lépe překonává překážky a neztrácí motivaci ke studiu (Mužík, 2010). A chce být informován - před zahájením, v průběhu i po skončení vzdělávání (Barešová, 2011). Úspěšné samostatně vedené vzdělávání má dosažitelný cíl a dospělý si může určit tempo vzdělávání dle vlastních pokroků. Naučí se a zapamatuje víc, pokud sám od sebe pochopí podstatu věci a současně ví, kde získá potřebné podklady, informace a pomoc u osoby, která je mu při vzdělávání nápomocna (Armstrong, 2007).

Vzdělávací proces musí mít definovaný cíl a obsah výuky, je organizovaný a řízený. První oblast, didaktická analýza, stanovuje cíl a obsah výuky, výukové metody, financování, organizační zajištění včetně logistiky. Druhá oblast, projektová příprava, zpracování vzdělávacího programu, volbu vhodného modulu a přípravu doplňkového programu, který zpestří vzdělávací akci.

Cíl popisuje Mužík (2010) jako výstup vzdělávacího procesu, tj. to, co má účastník na konci vědět nebo umět a dělí je na programové (celý projekt), předmětové (díleč

tematický okruh projektu) a jednotlivé (konkrétní výuková část). Jasně stanovení cíle pomáhá při přípravě, realizaci a kontrole efektivity vzdělávání. Stanovený cíl motivuje a jasně definuje chronologickou posloupnost jednotlivých úkonů a činností, které se tak stávají cílevědomé. Optimální cíl bude smysluplný a splní svůj účel, pokud bude ucelený, kompaktní, průběžně kontrolovaný a přiměřené náročnosti, aby byl splnitelný (Palán, Langer, 2008).

Realizace vzdělávání může podle Zormanové (2017) probíhat interně, externě nebo kombinací obojího. Interní firemní vzdělávání je popsáno v kapitole 2.1 Adaptační proces. Externího firemní vzdělávání vyzdvihuje přínosy v odbornosti externího školitele-experta a výměně zkušeností mezi účastníky vzdělávání, tak negativa vzniklá neznalostí prostředí. Kurz zcela neodpovídá požadavkům firmy.

Osnovu pro přípravu na vzdělávací program nebo vzdělávací akci shrnuje Zormanová (2017) do následujících bodů:

- cíl vzdělávací akce;
- cílová skupina;
- název vzdělávací akce;
- lokace vzdělávací akce;
- časová náročnost vzdělávací akce;
- obsah vzdělávací akce;
- didaktické zásady;
- použité metody – výukové, diagnostické, hodnotící;
- didaktické prostředky;
- hodnocení.

Lektor před začátkem vzdělávací akce od zadavatele zjišťuje a se zadavatelem si upřesňuje cíl vzdělávací akce, počet a strukturu účastníků, místo realizace, délku trvání a výstup, respektive hodnocení účastníků vzdělávací akce. Z výše uvedených požadavků lektor stanoví rozpočet na vzdělávací akci.

Podstatou vzdělávacího procesu bývá osvojení dovedností a poznatků, kdy cíle lze členit dle Bloomovy taxonomie kognitivních cílů (Palán, Langer, 2008):

- *znalost* – látku účastník pochopil a je schopen ji popsat a vysvětlit;
- *porozumění* – látce účastník porozuměl a dokáže ji svými slovy formulovat, uvést na příkladech;
- *aplikace* – látku účastník používá v pracovním nebo osobním životě;
- *analýza* – na základě naučené látky je účastník schopen vyšších procesů, např. rozborů;
- *syntéza* – účastník je schopen rozboru nové látky na základě výše uvedených schopností;
- *hodnocení* – účastník na základě posouzení podkladů, zdůvodnění kladů a záporů, stanoví závěr, který je schopen pomocí svých názorů obhájit.

Obsah vzdělávání nemá tak striktní vymezení jako ve škole, ale je ovlivněn mnoha činiteli, jako například: typem vzdělávací akce, požadavky objednavatele, osobnostními a profesními vlastnostmi lektora a účastníků nebo implementací výuky dle profesního zaměření nebo kvalifikačních standardů vymezených legislativou. Právě kurzy s certifikačním výstupem mají mnohem lépe a podrobněji propracovaný a jasně definovaný obsah výuky. Opakem jsou kurzy zaměřené na klíčové kompetence zúčastněných podporující vědomosti, dovednosti a návyky jednotlivce nezbytné k výkonu určité profese (Mužik, 2010). Vytváření podmínek shodných s realitou formou simulace je nejvíce účinné v oblasti firemního vzdělávání a napomáhá ke změnám v chování a jednání jednotlivce. Ve vzdělávacím projektu se setkává vzdělavatel na straně jedné a účastník na straně druhé.

Tabulka 3 - Obsah vzdělávání

<b>Obsah vzdělávání</b>		
<b>Lektor</b>	<b>Prostředky vzdělávání</b>	<b>Účastník vzdělávacího procesu</b>
Všeobecné vzdělání	Formy a metody vzdělávání	Dospělý jedinec
Odborné vzdělání	Prostředí realizace	Sociální předpoklady
Andragogické vzdělání	Sociální skupina	Mentální předpoklady
Osobnostní předpoklady	Komunikační jazyk	
Klíčové kompetence	Práce	
	Vzdělávací metody	

Zdroj: Základy andragogiky, Palán, Langer, 2008 (vlastní zpracování)

Tradiční trénink popisuje Plamínek (2014) jako konzervativní metodu, při které lektor dodržuje předepsanou strukturu projektu v režimu: vysvětlení tématu (monolog) – diskuse/hra – přestávka – návrat k tématu z první části projektu – diskuse. Zde bývá často problém ve formálnosti praktické části, kde účastníkům chybí dostatečný prostor a zpětná vazba s vyhodnocením. Interaktivní trénink je modifikací tradičního tréninku, neboť má strukturu a vedení lektorem, avšak je prokládán různými doprovodnými moderními a progresivními aktivitami vyžadujícími aktivní spolupráci účastníků. Zde je důležitá obezřetnost lektora, který sleduje a vnímá atmosféru a v případě negativní reakce na některou z aktivit, program operativně upravuje.

Vzdělavatel - lektor - jako odborník s osobnostními předpoklady, komunikačními schopnostmi a didaktickými dovednostmi je řídicím a regulačním prvkem celého vzdělávacího projektu. Očekávání, která jsou na jeho osobu kladena, jsou odlišná od role, kterou na sebe přebírá. „Živý lektor“ jako moderátor formou diskuse předává ucelené poznatky tvůrčí a hravou formou a motivuje ke kreativě. „Virtuální lektor“ je průvodcem studií za pomoci informačních technologií, tzn. na vzdálené platformě. Zásadní je pohled na „tradičního lektora“, experta, od kterého se očekává zpracování



a vyhodnocení velkého objemu informací různé hodnoty, z kterých pro účastníka vybere jen to podstatné a aktuální (Mužík, 2010).

### 3.1 LEKTOR

Andragogické požadavky na lektora zahrnují nejen odborné profesní znalosti, schopnosti a dovednosti, ale především požadované a očekávané osobnostní předpoklady promítající se do postojů, hodnot a norem, se kterými se lektor přirozeně ztotožňuje. Předpokládá se všeobecný přehled v oblasti platné legislativy, managementu, marketingu, manažersko-organizační schopnosti, aktivní využívání výpočetní a zobrazovací techniky, moderních technologií. Všechny tyto požadavky lze shrnout do čtyř kompetenčních skupin (Veteška, 2016):

- technické kompetence;
- podnikatelsko-manažerské kompetence;
- interpersonální kompetence;
- intelektuální kompetence.

Vzdělavatel naplňuje vzdělávací, didaktickou, metodickou a hodnotící roli tím, že se podílí nebo spolupodílí na přípravě vzdělávacího projektu, navrhuje nejvhodnější metody vzdělávání a způsoby hodnocení. Dobrým lektorem označuje Plamínek (2014) takového lektora, jehož vzdělávání splnilo očekávání. Vystupuje jako odborník bez specializace nebo se specializací na konkrétní oblast vzdělávání např. rozvoj a řízení lidských zdrojů, sociální problematiku, vzdělávací politiku v rámci evropských fondů struktury a investic, kulturní rozvoj nebo edukační práci pro seniory nebo osoby zdravotně nebo sociálně znevýhodněnými (bezdomovci, dlouhodobě drogově závislí, dlouhodobě nezaměstnaní, jedinci ve výkonu trestu atp.). V rámci firemního vzdělávání může jít o interního nebo externího vzdělavatele.

Požadavky na poskytovatele vzdělávání dospělých nejsou v ČR v tuto chvíli upraveny platnou legislativou. Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti eviduje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání jako živnost volnou, kde není potřeba prokázání odborné ani jiné způsobilosti.

Vzdělávání zaměstnanců nalezneme v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, popř. ve vyhlášce Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

Podrobnosti profese lektora/vzdělavatele popisuje Národní soustava povolání (dále jen NSP) a Národní soustava kvalifikací (dále jen NSK).

Pracovní činnosti, pracovní podmínky, kvalifikační požadavky, zdravotní požadavky a kompetenční profil upravuje Národní soustava povolání. „*Povolání jsou začleňována do soustavy dle oboru a kvalifikační úrovně.*“ (Zormanová, 2017, s. 93). Tuto internetovou databázi informací o povoláních v ČR budují zaměstnavatelé s garancí státu a je informačním zdrojem pro NSK.

Národní soustava kvalifikací následně podrobně specifikuje profesi lektora, jeho kompetence a způsob ověření těchto pravomocí (Veteška, 2016). NSK, jako seznam profesních kvalifikací existujících na českém trhu práce, řídí a ovlivňuje vzdělávání dospělých. Popisuje úplné kvalifikace získané ve školním zařízení, tak profesní kvalifikace specifické určitému povolání. Každá kvalifikace má svůj kvalifikační a hodnotící standard a má oporu v platné legislativě, zákoně č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání (Zormanová, 2017).

Lektor nenaplňuje pouze jednu roli. V rámci jednoho konkrétního firemního vzdělávání se jeho primární role školitele může odklonit do role jiné tak, jak popisuje Veteška (2016):

- **poradce** - odborník, ovlivňující jednotlivce nebo skupinu dobrou radou, kterou poskytne správným způsobem ve správný čas. Navrhuje postup vzdělávání, konkrétní metody, které se v dané chvíli jeví jako nejvíce optimální. Pozice bez zodpovědnosti a kompetencí k realizaci změn. Veteška popisuje specifika práce poradce-odborníka. Například vzdělávací poradce pro dospělé, jehož práce je dle identifikace potřeb navázána na profesní a firemní vzdělávání. Orientaci profesního poradce na cílovou skupinu převážně mladých lidí na začátku kariéry, tj. v období při výběru školy a povolání. Působení výchovného poradce ve školním prostředí na pozicích školních psychologů nebo školních metodiků prevence aj.
- **manažer vzdělávání** - novinka v oblasti lidských zdrojů – tato pracovní pozice analyzuje, plánuje, organizuje a vyhodnocuje firemní vzdělávání

zaměstnanců. Obvykle tyto činnosti zastřešuje personální oddělení, avšak velký objem personálních aktivit vyčlenilo tuto oblast této nové pracovní pozici.

- **konzultant** – osoba s praktickými zkušenostmi v dané problematice. Vysvětluje, odpovídá na otázky, uvádí příklady z praxe, poukazuje na novinky z oboru, doporučuje postupy a změny.
- **supervizor** – často externí spolupracovník vykonávající odbornou kontrolu nad kvalitou služeb nebo práce. Pomáhá řešit složité situace, sleduje plnění stanovených cílů v časovém horizontu s následnou zpětnou vazbou pro zadavatele.
- **facilitátor** – řešitel obtížných situací za aktivní spolupráce všech zúčastněných, většinou skupiny s cílem dobrat se výsledku, za který je facilitátor zodpovědný.
- **trenér** – procvičuje stávající a trénuje nové dovednosti.
- **kouč** – pracuje s jedincem. Napomáhá poznání sebe sama, rozvoji osobnosti, uvědomění si životních cílů a priorit, podporuje schopnosti, dovednosti, silné stránky a kompetence jedince. Cílí jak na osobní, tak na profesní rozvoj a hledání nejvhodnějších řešení.
- **mentor** – jde příkladem a jako rovnocenný partner předává při rozvoji jedince zkušenosti.
- **moderátor** – při týmové práci aktivně zapojuje zúčastněné s cílem optimalizovat spolupráci týmu.
- **instruktor** – vedoucí praktického výcviku se zaměřením na zautomatizování znalostí a dovedností účastníka.
- **tutor** – odborná vzdálenou podpora studia v rámci distančního vzdělávání.
- **mediátor** – nestranně a neutrálně působící odborník s vysokoškolským vzděláním a osobnostními předpoklady, včetně supervize. Oblast netrestního práva upravuje zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci.

Vyučovacím stylem Zormanová (2017) popisuje individuální přístup lektora k výuce; jeho styl učení, řízení, použité metody, způsob hodnocení, motivační prvky a komunikaci.

Lektor je odpovědný za vzdělávací akci. Míra odpovědnosti, jak popisuje Plamínek (2014) se mění s ohledem na změny, které mohou v průběhu kurzu nastat a vždy přichází s dohodou mezi zadavatelem a lektorem.

### **3.2 ÚČASTNÍK VZDĚLÁVACÍHO PROCESU**

Dospělý jedinec - účastník výuky – rozhoduje, zda bude dosaženo stanoveného vzdělávacího cíle. Ačkoliv lektor nedokáže ovlivnit míru motivace účastníků, ani jejich schopnosti a možnosti učit se, jsou to ve většině případů účastníci, kteří v závěru hodnotí svou spokojenost nebo nespokojenost s lektorem, průběhem a přínosem výuky (Mužík, 2010). Různorodost skupiny znamená střet osobních i skupinových cílů. Jednotlivec, jak uvádí Palán s Langerem (2008), je motivován svým osobním prospěchem, růstem a uplatněním. Přístup ke vzdělávání ovlivňují dle Plamínka (2014) zájmy – skutečné potřeby a přání, které společně dotváří motivační postoj jedince.

Lektor by měl hned od začátku vědět, co je od něj a od vzdělávací akce očekáváno, znát možnosti a potřeby účastníků. Dle informací od zadavatele by měl s časovým předstihem získat základní informace o struktuře účastníků, jejich věku a pohlaví, vzdělání, zájmech a dle těchto podkladů připravit osnovu vzdělávací akce a definovat cíl, kterého je třeba dosáhnout. Tak je možné účinně předejít tzv. emoční bariéře, jež se vyznačuje u účastníků strachem udělat chybu, nízkou kreativitou, přizpůsobivostí či malou aktivitou při výuce (Barták, 2003). Mezi účastníky vzdělávání se naopak může objevit výrazná osobnost - jedinec, který svými postoji, názory nebo chováním narušuje vzdělávací proces, plynulost výuky a soudržnost skupiny. Nastává situace, ve které lektor uplatňuje své profesní a osobnostní kvality, kdy pomocí cílených otázek a řešením individuálních úkolů zklidňuje situaci a upevňuje svou pozici danou rolí, kterou zastupuje (Mužík, 2005). Situace vyžadující operativní řešení nastává při různorodém složení účastníků, neboť faktorem ovlivňujícím úspěch vzdělávání je motivace jednotlivce. Rozdíly v motivaci lze vysledovat dle věku, pohlaví, dosaženého vzdělání, sociálního statusu nebo životního stylu. Mladší účastníci bývají motivováni výkonem své profese nebo kariérním růstem, starší účastníci naopak preferují zájmové vzdělávání (Beneš, 2008).

Dospělý jedinec funguje dle zákonitostí: slyším - vzpomenu si, vidím – pochopím, vyzkouším – osvojím si, a tak je zapojení jednotlivých lidských smyslů, dle Mužíka (2005) stejně důležité jako strukturování a následné důsledné opakování učiva. Schopnost učení se totiž, jak popisuje Bartoňková (2013), s věkem mění. Zormanová (2017) uvádí zhoršující se krátkodobou paměť, ale také další změny související se stárnutím, jako například zhoršení sluchu a zraku. Trénování učiva je podmíněno rozdělením učiva na učební úseky, nezahlcením účastníků velkým objemem nové látky a opakováním, až když je zřejmé, že účastníci učivo pochopili.

### 3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Rozhodnutí pro správnou volbu metody vychází z cíle vzdělávání a doplňujících zjištění, které si lektor o účastnících vzdělávací akce shromáždil. Jsou to jejich potřeby a zájmy, profesní postavení, pracovní a životní zkušenosti, schopnost k učení, sociální situace, žebříček hodnot a životní styl. Armstrong (2007) doporučuje v rámci pestrosti výuky kombinaci více vzdělávacích metod obzvláště, pokud se jedná o osvojení složitějších dovedností. Zde je žádoucí nejen dostatečná délka programu, ale především aktivní a rozmanitá výuka.

Palán s Langerem (2008) definují formu vzdělávacího procesu dle:

- *počtu účastníků* – individuální, skupinové;
- *délky trvání* – jednorázové, cyklické; krátkodobé, dlouhodobé; základní časovou jednotkou je vyučovací hodina (o různé délce, např. 45 min., 60 min. nebo 90 min.) nebo časový blok specifikovaný typem vzdělávání. Zde se může jednat o časový úsek jednoho dne, týdne apod.;
- *prostředí realizace* – na pracovišti, mimo pracoviště, virtuální prostředí (on-line);
- *působení vzdělavatel na účastníka* – přímým působením na jednotlivce či skupinu nebo nepřímým působením pomocí virtuálního prostředí;
- *zaměřením* – zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání, rekvalifikační kurz;
- *typu vzdělávání* – školská, mimoškolská výuka, firemní vzdělávání.

Dělení vyučovacích metod může být z různých hledisek. Barták (2003) uvádí dělení dle vyučovacích prostředků následovně:

- *aktivní metody verbální* – aktivní účast zúčastněných formou diskuse, kladení a zodpovídání otázek (např. workshop);
- *aktivní metody situační* – simulace fiktivních nebo konkrétních problémů nebo situací (např. případové studie);
- *konfliktní metody* – vystavení účastníka zátěžové situaci, hraní rolí s konfliktem nebo problémem;
- *kreativní metody* – metody podporující tvořivost a vynalézavost jedince nebo celé skupiny;
- *metody s fyzickou manipulací* – využití reálného nebo modelového pracoviště (laboratoř x simulátor);
- *metody s prvky řízení* – aktivní účast v úplném nebo částečném rozhlasovém nebo televizním přímém přenosu;
- *zprostředkované metody* – nepřímé působení na účastníka pomocí různých vzdělávacích i doplňujících pomůcek a prostředků (e-learningové vzdělávání, technické pomůcky aj.);
- *autodidaxe* – zprostředkované metody používané při distančním vzdělávání;
- *kombinované metody* – přímé i nepřímé působení lektora.

Známé je dělení dle Palána a Langera (2008) dle zaměření výuky:

- *teoretické* – přenos teoretických poznatků na účastníka;
- *teoreticko-praktické* – zkoumání a řešení problémů;
- *praktické* – rozvoj a získání praktických zkušeností a dovedností s využitím v praxi.

Další přístupy a metody velmi přehledně definuje Mužík (2010) např. u výuky zaměřené na účastníky vzdělávání, kde je cílem porozumění výuce, týmová spolupráce a komunikace s lektorem. Metoda učení na základě řešení problému vyžaduje aktivní spolupráci a zapojení účastníka. Při metodě usměrňování dospělých lektor-facilitátor

klade otevřené otázky, naslouchá a nabízí své podněty, vyzývá k vyřčení a vysvětlení hypotéz, čímž podporuje efektivní uvažování. Koncept učení supervizí, hodící se např. ve zdravotnictví, využívá model dohledu, kontroly a řízení, kdy zodpovědnost nad osobou s menšími znalostmi a dovednostmi přebírá osoba se znalostmi a dovednostmi většími. Herní model učení využívá přirozených vlastností člověka – hraní, předvádění se, diskotování či riskování za jemu příhodných situací (Mužík, 2010).

Učební pomůcky, které lektor při výuce zvolí, nejen korespondují se zvolenou metodou výuky, ale především napomáhají lepšímu zprostředkování výkladu a jednoduššímu pochopení a osvojení vědomostí či dovedností (Mužík, 2010).

Jiří Plamínek (2014) popisuje čtyři klíčové techniky lektorování:

- *prezentace* – obsahuje různé techniky, např. výklad, který je základem každé prezentace; uvádění příkladů, poznámek, příběhů, kreslení nebo promítání je zpestřením programu;
- *diskuse* – zapojení všech účastníků do rozpravy za aktivní účasti lektora, který dotazováním a argumentací určuje tempo a směr diskuse;
- *řešení modelových situací* – hraní a řešení vzorových situací s cílem pochopit a zautomatizovat si praktické dovednosti; lektor má připravený scénář;
- *řešení reálných situací* – řešení situace je pouze na aktérech, lektor je pasivní; příkladem jsou případové studie.

Prezentace a diskuse jsou používány u většiny vzdělávacích akcí, neboť je potřeba účastníkovi vzdělávacího procesu předat potřebné informace, znalosti mající podobu instrukcí, jak co dělat a dovednosti, jak získané znalosti použít v praxi.

Účinné metody, které podporují zapamatování a osvojení podnětů jsou dle Plamínka (2014) *čtení* (nejlépe čtení nahlas), *poslech* (mluvené slovo lektora nebo jiného účastníka), *zrakové vnímání* (psaný text, tabulky, grafy, obrázky), *mluvení* (aktivní účast při diskusi), *přemýšlení* (logické řešení problému, snaha o vlastní nápad) a *nácvik* (praktické procvičování naučeného).

Vzdělávací formou, která se dostává pro mnoho nesporných výhod do popředí, je **e-learningové vzdělávání**. Nenahrazuje klasické formy vzdělávání, pouze je jednou z dalších možných používaných metod, neboť nevyhovuje každé situaci a každému jedinci. Vyžaduje používání odpovídající výpočetní techniky, softwarové vybavení a počáteční vyšší investice, což může být pro některé firmy překážkou. Náklady se však při dlouhodobém využití větším počtem zaměstnanců v čase snižují. Barešová (2011) popisuje výhody dostupnosti, časové svobody, aktuálnosti informací, atraktivnosti interaktivních modulů vyrobených dle konkrétních požadavků zadavatele umožňující rychlou a jednoduchou dostupnost kurzu v čase a v místě, který si sám účastník zvolí. Zmiňuje systém testování zaručující anonymitu snižující strach z případného neúspěchu. Výsledky tak nejsou zkreslené a mají vypovídající hodnotu.

Didaktické zásady jsou vnímány jako primární opora formálního vzdělávání, avšak jejich zohlednění při vzdělávání dospělých může mít významný vliv na úspěch vzdělávacího projektu.

### 3.4 DIDAKTICKÉ ZÁSADY

Vznik, průběh a vývoj vyučování se řídí didaktickými zásadami, které mají obecnou povahu a pomáhají připravit strukturu a koncept vzdělávacího procesu poutavě, pochopitelně a odborně. Didaktické zásady popisuje více autorů, ke kterým můžeme řadit Vetešku (2016) a Barešovou (2011).

#### Přehled obecných didaktických zásad:

- **zásada přiměřenosti** – cíl, rozsah a struktura obsahu, zvolené metody a formy musí být přizpůsobené účastníkovi nebo skupině účastníků;
- **zásada uvědomělosti** – každý účastník rozumí; je seznámen s tím co a proč se má učit;
- **zásada postupnosti** – struktura a logická posloupnost výkladu postupuje od jednoduchého k složitějšímu;



- **zásada soustavnosti a systematičnosti** – logická posloupnost struktury výkladu, návaznost na předchozí učivo;
- **zásada aktivity** – začlenění metod a technik, které pomohou udržet pozornost a aktivně zapojí účastníky do děje;
- **zásada trvalosti** – ověření poznatků, jejich pochopení a použití v praxi;
- **zásada názornosti** – využití různých metod výuky se zapojením všech smyslů pro větší názornost a pravděpodobnost zapamatování;
- **zásada individuálního přístupu** – práce s jedincem nebo s malou skupinou;
- **zásada zpětné vazby** – jak správně vést vzdělávací akci na základě průběžného přísunu a vyhodnocení informací;
- **zásada vědeckosti** – použití odborné terminologie přiměřené typu a složení účastníků, podklady podložené věrohodnými argumenty;

další možné použitelné obecné zásady:

- **zásada přirozenosti** – využít zajímavého prostředí, atraktivních metod a zaujmout obsahem výkladu;
- **zásada přístupnosti vyučování** – zohlednění možností a schopností posluchačů ke studiu.

Specifika didaktických zásad pro firemní vzdělávání shrnul Mužík (2010) následovně:

- **zásada jednotnosti** – komplexnost odborných znalostí a vědomostí daného oboru;
- **zásada ekonomičnosti** – účelné vynaložení finančních prostředků;
- **zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám firmy** – vzdělávání je v souladu s cíli a firemní kulturou firmy;
- **zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám cílové skupiny** – zohlednit potřeby jednotlivce a konkrétní vzdělávací skupiny;
- **zásada nepřetržitosti vzdělávání** – soustavnost a plynulost firemního vzdělávání v návaznosti na vnitřní a vnější vlivy;

- **zásada všeobecné závaznosti** – vzdělávání celé firmy, tzn. od top managementu po podřízené na nejnižších stupních firmy;
- **zásada operativnosti v průběhu výuky** – vzdělávání musí být poutavé, zajímavé, aktuální, podporující kreativitu.

### 3.5 DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY

Materiální a nemateriální prostředky sloužící k dosažení cílů vzdělávacího procesu (Zormanová, 2017) mají různou podobu a povahu.

Tabulka 4 - Didaktické prostředky

<b>Didaktické prostředky</b>	
<b>Materiální prostředky</b>	<b>Nemateriální prostředky</b>
Vyučovací pomůcky (učebnice, CD, programy)	Vyučovací metody
Učebny a vybavení učeben	Vyučovací zásady
Didaktická technika (kopírovací stroj, počítač)	Organizační formy

Zdroj: Zormanová, 2017 (vlastní zpracování)

### **3.6 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE**

Oblast dalšího vzdělávání je ovlivněna zdroji financování. V rozpočtu firmy je často problém najít dostatečné množství prostředků pro financování, ačkoliv daňové zvýhodnění nebo využití dotačních programů Evropské unie, konkrétně Evropského sociálního fondu, napomáhá vícezdrojovému financování vzdělávání. Podpora profesního rozvoje, školení, rekvalifikační programy umožňuje podpořit jak začlenění hendikepovaných nebo znevýhodněných jedinců na trhu práce, tak rozvoj vlastních lidských zdrojů.

Cenová kalkulace je jedním z prvních kroků při rozhodování o realizaci vzdělávacího procesu. Návrh investic je však těžko sledovatelná (Zormanová, 2017).

Jednou z cest finančních úspor je e-learningové vzdělávání přinášející snížení nákladů o přípravu, tisk a distribuci studijních materiálů, dopravu, ubytování a stravování účastníků školení a také, jak dále uvádí Barešová (2011), ušlý zisk vzniklý firmě z důvodu nepřítomnosti účastníka v práci. Tento přínos je však pouze v případě dlouhodobého využívání a vyššího počtu uživatelů, neboť počáteční investice do zavedení e-learningových programů jsou vysoké a snižují se s počtem uživatelů. Náklady jsou však stále oproti běžným formám vzdělávání nižší.

### **3.7 HODNOTÍCÍ METODY ŠKOLENÍ**

Plány hodnocení se stanovují spolu s cíli vzdělávacího procesu. Specifikují se data, která je třeba pro hodnocení získat a určí se hodnotící metoda (Armstrong, 2007). Kvalitu dalšího vzdělávání posuzujeme dle hodnocení výstupů. Po skončení vzdělávací akce lze snadno a objektivně ověřit, zda získal účastník dalšího vzdělávání požadované kompetence a zda mělo vzdělávání smysl a splnilo svůj účel (Veteška, 2016). Vyhodnocení definuje Plamínek (2014) jako srovnání očekávaného a reálných změn, kdy se posuzuje, zda došlo ke všem zamýšleným změnám v požadovaném rozsahu a kvalitě. Proces hodnocení může být z pohledu lektora, z pohledu účastníka a z pohledu zadavatele.

### Formy evaluace vzdělávací akce z pohledu lektora:

Lektor zjišťuje výkon studenta po vzdělávací akci, kdy zpětná vazba je důležitá jak pro účastníka vzdělávání, tak pro lektora. Zormanová (2017) řadí mezi klasické hodnotící metody ústní zkoušku, písemnou zkoušku nebo zkoušku praktickou a kombinace všech tří způsobů. Další z metod hodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu je didaktický test připravený dle předem určených pravidel. Vyznačuje se praktičností, obtížností, vypovídající hodnotou a platností. Hodnotí znalosti a dovednosti z různých pohledů např. výkonnost, dokonalost přípravy aj. (Průcha, Walterová, Mareš, 2009).

Armstrong (2007) uvádí čtyři úrovně hodnocení dle Kirkpatricka s tím, že nejvíce jsou využívány první dvě, a to reakce a hodnocení poznatků.

- *reakce* – spokojenost účastníků se vzdělávací akcí bezprostředně po jejím skončení; formulář s uzavřenými a otevřenými otázkami;
- *hodnocení poznatků* – hodnocení, zda cíle vzdělávání byly splněny; je třeba zjistit, co se oproti původnímu stavu zlepšilo – znalosti, dovednosti a postoje; srovnávací písemný test, který je stejný jako test před začátkem vzdělávací akce;
- *hodnocení chování* – zhodnocení uplatnění získaných znalostí, dovedností a postojů v pracovním procesu; mělo by být s jistým časovým odstupem od vzdělávací akce, aby došlo k osvojení získaných změn;
  - *hodnocení výsledků* – tento faktor je často těžko hodnotitelný, neboť změny v chování a jednání účastníků vzdělávací akce mohou být jen nepatrné; lze vyčíslit náklady.

Návratnost investic (jednotkou jsou koruny, Kč) lze vypočítat dle Armstronga (2007) podle vzorce:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání} - \text{náklady na vzdělávání}}{\text{náklady na vzdělávání}} \times 100$$

Základem hodnocení je srovnávání. Ideální podle Plamínka (2014) je, pokud lze změny změřit např. na číselné stupnici, kdy je následně možné jednoznačně vyjádřit efektivitu vzdělávání u jednotlivce nebo celé skupiny účastníků. Většina kurzů však tuto možnost neumožňuje. Hodnocení vychází například z dotazů účastníků na očekávání před zahájením a následně splnění očekávání po absolvování vzdělávací akce. Stanovisko na výsledek vzdělávání je odlišné, pokud hodnocení proběhlo bezprostředně po skončení kurzu nebo s delším časovým odstupem (např. několika týdnů nebo měsíců). Relevantní hodnocení přinášející vypovídající zpětnou vazbu pro lektora i zadavatele je po třech měsících, kdy účastník vnímá, co ze vzdělávání zůstalo trvalé, co dočasné, co využívá a na vzdělávací akci a její průběh si dokáže lehce vzpomenout (Plamínek, 2014).

### **Formy evaluace vzdělávací akce z pohledu účastníka:**

*Dotazník* – výzkumný nástroj k hromadnému shromáždění velkého objemu dat. Andragogický slovník Průchy a Vetešky (2012) zmiňuje dotazník s otevřenými nebo uzavřenými otázkami, hodnotícími stupnicemi. Důraz je kladen na přiměřenost a přesnou formulaci otázek, neboť výstupy dotazníkového šetření mohou být zkreslené nebo ne zcela věrohodné. Hodnocení lektora v rámci bodové škály a otevřených otázek je dle Zormanové (2017) dostačující pro zachycení kvality výuky a míry splnění očekávání účastníků.

*Evaluační workshop* – setkání účastníků vzdělávacího programu s cílem zhodnotit výsledky, formy a obsah výuky. Toto hodnocení má velkou vypovídající hodnotu pro lektora, je však časově náročné (Zormanová, 2017).

*Tři body spokojenosti* – technika, ve které účastníci mohou jen třemi body vyjádřit, co jim vzdělávací program přinesl pozitivního (Zormanová, 2017).

*Lístěčková metoda* – na závěr vzdělávací akce účastník na lístěček napíše, co se mu líbilo a co se mu nelíbilo (Zormanová, 2017).

*Sebehodnocení* – lektor po vzdělávacím projektu hodnotí sám sebe. Tato metoda není zcela objektivní a spíše vyjadřuje přání a cíle, kterých chce lektor dosáhnout (Zormanová, 2017).

Vzdělávací akci hodnotí lektor, který ze získaných dat následně zpracuje posudek pro zadavatele. Hodnotí ji účastník, jenž posuzuje, zda bylo pro něj vzdělávání příjemné, zábavné a inspirativní. Hodnotí ji zadavatel očekávající naplnění vlastních očekávání od vzdělávacího procesu (Plamínek, 2014). Spokojenost vzdělávaných je dle slov Zormanové (2017) rozhodující a souvisí s uspokojením představ a požadavků účastníků.

## 4 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY

Česká společnost XY funguje na logistickém trhu od roku 2010. Primární myšlenka doručování zásilek z internetových obchodů směrem k cílovému zákazníkovi se rozšířila o další služby, a kromě českého trhu působí i v zahraničí.

Zaměstnanci při nástupu do pracovního poměru prochází adaptačním procesem, který je blíže popsán v kapitole 2.1 Adaptační proces. Ve společnosti XY se jedná o propracovaný systém školení, během kterého jednotliví školitelé – vybraní zaměstnanci společnosti XY – v průběhu prvního nástupního dne seznamují nové zaměstnance s historií, současností a plány společnosti, firemní kulturou, organizační strukturou, používanými interními systémy, procesy a programy. Během prvního měsíce probíhá individuální nebo skupinové školení specifické pro konkrétní pracovní pozici. Následuje návštěva detašovaných pracovišť s cílem osobně seznámit nového zaměstnance se všemi pracovišti a pracovními pozicemi, které se ve firmě nachází. Na některých pracovištích dochází pod odborným dohledem k několikahodinovému až několikadennímu praktickému nácviku vybraných činností s důrazem na dodržování bezpečnosti práce.

Společnost XY podporuje vzdělávání zaměstnanců a vynakládá na ně nemalé finanční prostředky. Jazykové kurzy náleží do kategorie dlouhodobého firemního vzdělávání s jasně vymezeným časovým harmonogramem a strukturovanou osnovou. Další odborné vzdělávání není firmou organizované, ale podporované a hrazené. Volba vzdělávací akce je zcela na rozhodnutí zaměstnance nebo jeho přímého nadřízeného, který následně i výběr schvaluje. Kvalitu absolvovaného vzdělávacího programu posuzuje zaměstnanec bezprostředně po jeho skončení a následně s několikadenním časovým odstupem.

Podpora v dlouhodobém rozvoji pomocí ověřených metod je další cestou ke vzdělávání zaměstnanců. Dotazníkové šetření této bakalářské práce mapuje názory vybrané skupiny zaměstnanců společnosti XY na vzdělávání a očekává podněty, které by mohly upřesnit a zúžit využití nabídky oslovených vzdělávacích zařízení a agentur.

## 4.1 HYPOTÉZY A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Byly stanoveny tři základní hypotézy, které následně dotazníkové šetření ověřovalo.

H1: Dlouhodobé jazykové kurzy jsou pro zaměstnance společnosti XY více zajímavé než jednorázové odborné kurzy.

H2: Zaměstnanci společnosti XY dávají přednost lektorovi z jiné firmy před lektorem-kolegou ze stejné firmy.

H3: Zaměstnanci společnosti XY upřednostňují e-learningové vzdělávání před osobní návštěvou kurzu.

Doplňující otázky mapovaly spokojenost zaměstnanců společnosti XY se stávajícím firemním vzděláváním, ale především zjišťovaly jejich požadavky a představy na firemní vzdělávání.

O1: Využívají zaměstnanci firemní vzdělávání?

O2: Mají zaměstnanci zájem o firemní vzdělávání?

O3: Jaké formy vzdělávání preferují?

O4: Jaké metody vzdělávání preferují?

O5: Jaký typ vzdělávání preferují?

O6: Jaký kurz je pro zaměstnance zajímavý?

O7: Jaké jsou požadavky na lektora?

Potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz a odpovědi na výzkumné otázky jsou shrnuty v závěru této bakalářské práce.



## 4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník byl vytvořen na základě stanovených hypotéz a doplňujících otázek specifikovaných v předchozí kapitole 4.1.

Zvolenou metodou pro získání a zpracování dat se stala kvantitativní metoda šetření.

Vlastní dotazník obsahoval celkem jedenáct otázek – viz Příloha A. Analytické a meritorní otázky zjišťovaly identifikační údaje a názory dotazovaných. Respondenti odpovídali vlastními slovy na dvě otevřené otázky (otázka č. 2 a č. 11) a na devět otázek uzavřených. Jednalo se o uzavřené dichotomické otázky s výběrem odpovědí ANO – NE, trichotomické otázky s výběrem odpovědí ANO – NE – NEVÍM, výběrové otázky s možností jedné konkrétní varianty a výčtové otázky s výběrem několika variant.

Výhodou vhodně připravených uzavřených otázek byla nejen jasná formulace problematiky, která nás zajímá, ale i následné snadné zpracování informací. Respondenti ocenili jednoduché a rychlé vyplňování. Uzavřené otázky neumožňují úplné vyjádření názoru respondentů, což může být vnímáno jako nevýhoda, naopak otevřené otázky tento prostor nabízejí, ale pro různorodost odpovědí se těžko zpracovávají do srovnávací škály.

Na začátku dotazníku byly zařazeny otázky zjišťující účast respondentů na stávajícím firemním vzdělávání a důvody proč účastníci firemní vzdělávání využívají nebo naopak nevyžívají. Uprostřed se nacházely zásadní otázky mapující představy o nabídce firemního vzdělávání a na konci doplňující otázky zjišťující pohlaví a věk dotazovaných.

Předvýzkum proběhl na malém množství respondentů (rodinní příslušníci) s cílem ověřit srozumitelnost otázek a jejich logickou souslednost. Následně proběhly v testovacím dotazníku drobné úpravy a došlo k realizaci.

Sběr dat probíhal metodou kvantitativního výzkumu za pomoci elektronického dotazníkové šetření. Rozhodnutí pro tuto metodu zohledňovalo:

- množství oslovených respondentů – vybraným vzorkem oslovených respondentů byli zaměstnanci společnosti XY pracující v kancelářích (převážně v sídle firmy), využívající nebo mající možnost využívat stávající

firemní vzdělávání a současně mající zájem a možnost využívat nově připravované firemní vzdělávání;

- časové možnosti respondentů – někteří zaměstnanci netrávili celou svou pracovní dobu pouze v kancelářích, ale i mimo ni. Zahájení dotazníkového šetření proběhlo v prosinci, tj. v období největší časové a pracovní vytíženosti všech oddělení a zaměstnanců napříč společností XY;
- moderní technologie šetří čas – typické pro zaměstnance společnosti XY je každodenní používání moderních technologií. Rozhodnutí pro on-line dotazníkovou platformu Survio.com bylo v dané situaci zcela samozřejmé a přirozené. Nespornou výhodou této metody byla rychlost a přehlednost sběru a vyhodnocení dat.

Vybraná skupina 72 zaměstnanců společnosti XY byla požádána o vyplnění dotazníkového šetření e-mailem, ve kterém byli seznámeni s účelem a cílem průzkumu, anonymitou odpovědí a odkazem na on-line dotazníkové šetření. První den (11. 12. 2019) odpovědělo 35 respondentů a následující den (12. 12. 2019) dalších 6 dotázaných. Po týdnu bylo všem respondentům e-mailem poděkováno za ochotu a čas a požádáni ti, kteří doposud neodpověděli o vyplnění dotazníku. Tento impuls přinesl dalších 10 odpovědí (8 odpovědí 18. 12. 2019 a 2 odpovědi 19. 12. 2019). Dotazníkové šetření na téma *Firemní vzdělávání ve společnosti XY* získalo odpovědi od 51 respondentů, zbývajících oslovených 21 respondentů se dotazníkového průzkumu z neznámých důvodů nezúčastnilo.

### 4.3 METODOLOGIE

On-line dotazování snižovalo chybovost při zpracování dat, avšak otázky musely být formulovány srozumitelně a jednoznačně. U odpovědí bylo důležité zajistit validitu a reliabilitu, neboť pouze přesné zaznamenání skutečnosti a spolehlivost dotazníkového šetření zajistilo srovnatelnost výstupů.

Po ukončení sběru dat byla data zkontrolována a označeny chybné záznamy. Jednalo se o špatně zodpovězené otázky. Nezodpovězené otázky se vyskytovaly pouze v dotaznících, k jejichž vyplnění vůbec nedošlo (21 oslovených respondentů, 29 %).

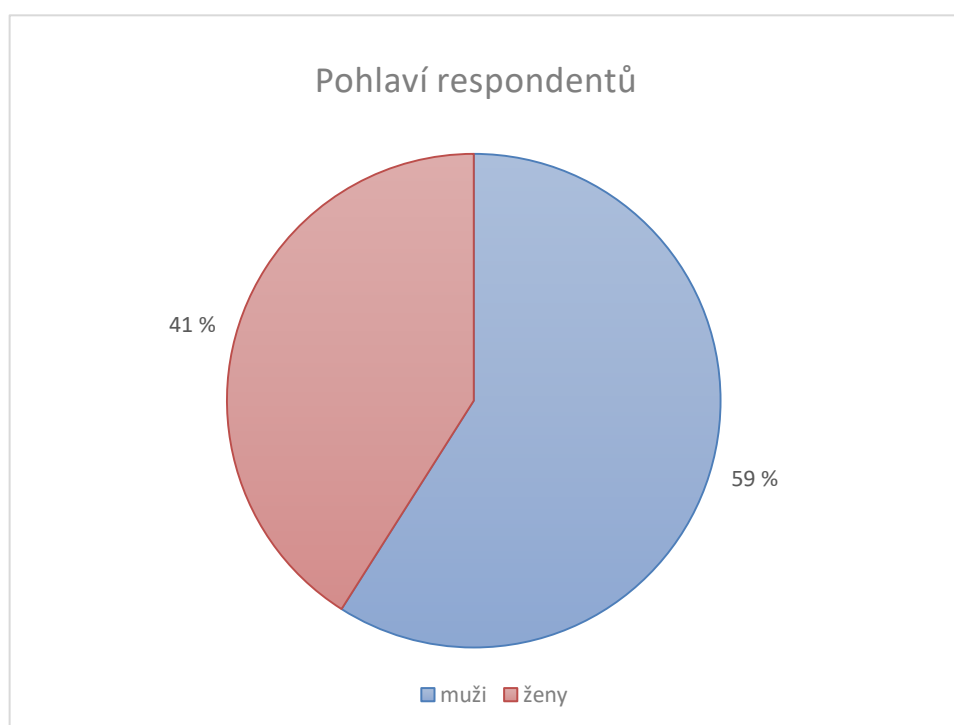
Následně proběhla analýza dat. Odpovědi tvořily nominální (různé hodnoty, u nichž nelze stanovit pořadí), ordinální (hodnoty v pořadí, bez vyjádření odlišení) a kvantitativní (číselně vyjádřitelné) škálu hodnot. Jednotlivé soubory dat, údaje z jednotlivých otázek, byly zpracovány do základních tabulek s využitím tabulkového procesoru Excel. Některá data byla z tabulek dále převedena do grafů rozdělení četností. V této práci byly použity výsečové grafy, kde plochy příslušných kruhových výsečí zobrazují jednotlivé proměnné.

## 5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Vybraná skupina 72 zaměstnanců společnosti XY byla hromadně oslovena e-mailem s žádostí o vyplnění dotazníku na téma *Firemní vzdělávání ve společnosti XY*. Sběr dat probíhal kvantitativního metodou výzkumu elektronickým dotazníkovým šetřením Survio.com. Odpovědělo 51 respondentů (71 %), zbývajících 21 oslovených respondentů (29 %) se průzkumu z neznámých důvodů nezúčastnilo.

Z celkového počtu 51 zúčastněných bylo 30 mužů (59 %) a 21 žen (41 %), což odpovídá struktuře zaměstnanců dle pohlaví ve zkoumané společnosti.

Graf 1 - Pohlaví respondentů  
(vyjádřeno v procentech)

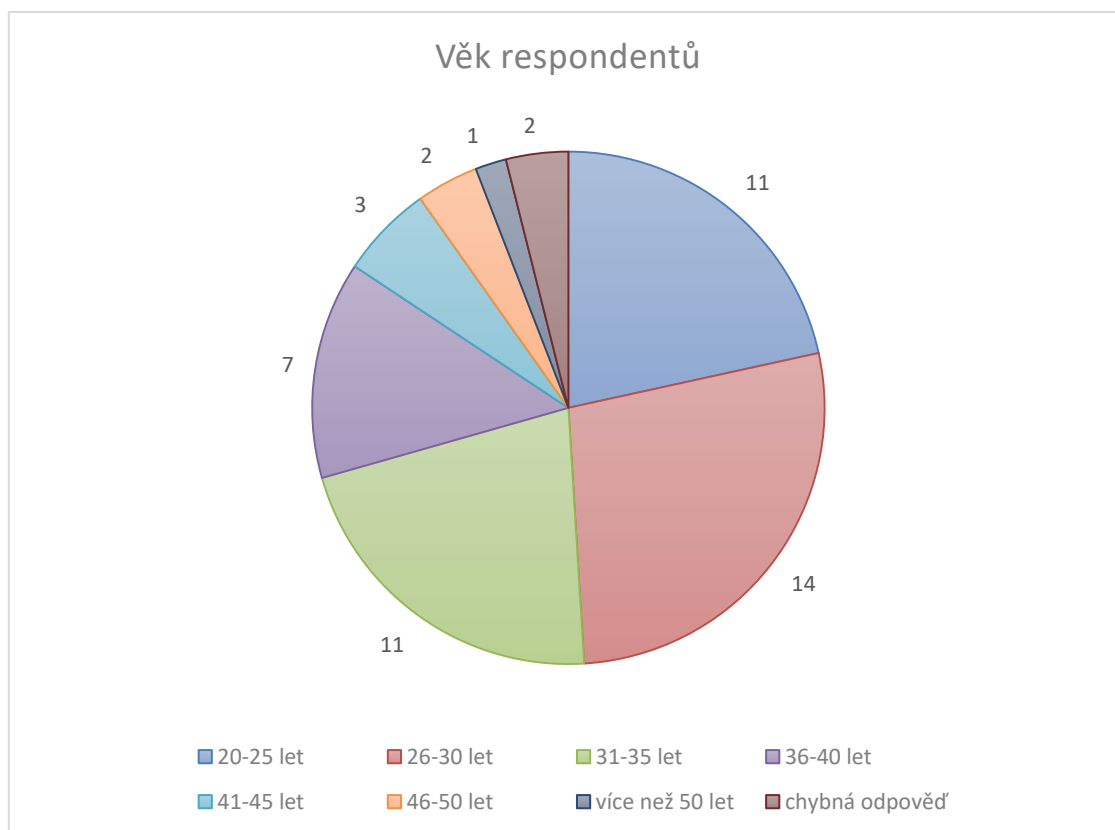


Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Nejpočetnější skupinou respondentů byli zaměstnanci ve věku 26-30 let (14 respondentů). Na druhém místě se umístily věkové skupiny 20-25 let a 31-35 let se shodným počtem odpovědí 11. Úměrně s vyšším věkem se snižoval i počet odpovědí

v dané skupině. Tato skutečnost odpovídá struktuře zaměstnanců dle věku ve zkoumané společnosti. Dvě špatné odpovědi byly pro svou nevypovídající hodnotu zařazeny do skupiny „chybná odpověď“.

Graf 2 - Věk respondentů  
(vyjádřeno v počtech respondentů)



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Výše uvedené údaje poskytly doplňující otázky č. 10 a č. 11 zjišťující pohlaví a věk respondentů.

Otázka č. 1 - Využíváte firemní vzdělávání?

Dotaz na využívání stávajícího firemního vzdělávání otvíral celé dotazníkové šetření.

Tabulka 5 - Využívání firemního vzdělávání

<b>Využívání stávajícího firemního vzdělávání</b>		
	Počet respondentů (v %)	Počet respondentů (v počtech osob)
ANO firemní vzdělávání využívám	45	23
NE firemní vzdělávání nevyžívám	55	28
Celkem	100	51

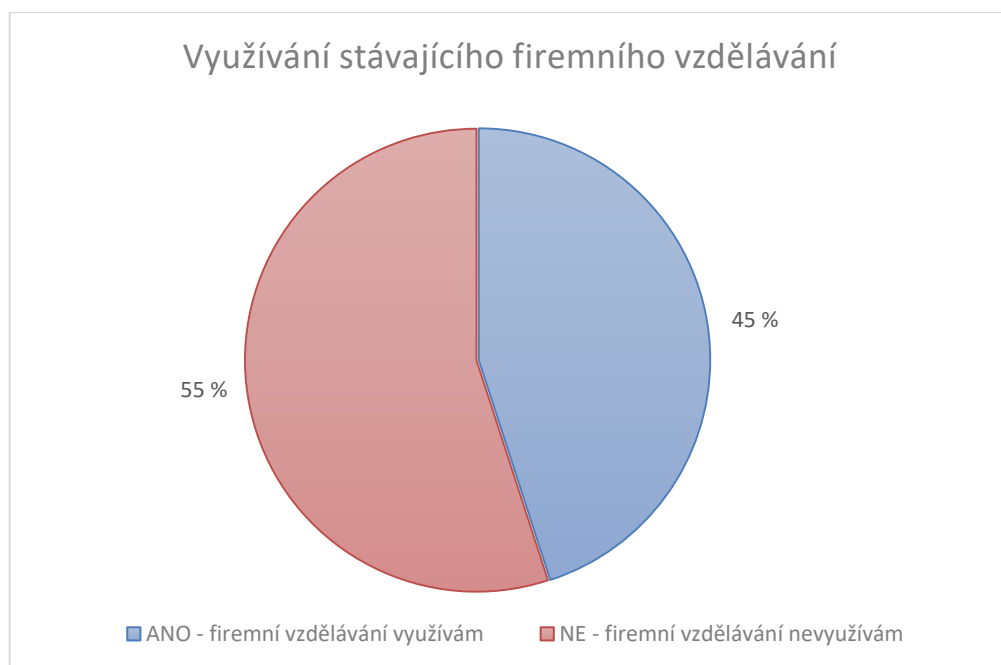
Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Organizované firemní vzdělávání mělo v době realizace dotazníkového šetření podobu jazykových kurzů poskytovaných externí společností – jazykovou školou. Zaměstnanci si sami vybrali jeden ze tří jazyků a dle výsledků srovnávacího testu jim byla doporučena skupina. Časový harmonogram a lektori byli určeni zadavatelem, tj. společností XY. Počáteční nadšení z jazykového vzdělávání na pracovišti a v pracovní době s odstupem několika týdnů opadlo a v období říjen-prosinec 2019 byla účast ve většině skupin jazykových kurzů minimální. Individuální firemní vzdělávání se dlouhodobě realizuje dle konkrétních požadavků jednotlivých oddělení.

*Otázka č. 2 - Uveďte důvody, proč firemní vzdělávání využíváte nebo naopak nevyžíváte.*

Následná otevřená otázka č. 2 navázala na první otázku a doplnila příčiny, proč je tak překvapivě malý zájem o firemní vzdělávání. Nejčastějším argumentem proti účasti byl nedostatek času a malá informovanost o firemním vzdělávání. Pozitivní na většině odpovědí bylo vnímání potřeby vzdělávání jak v rámci profesního, tak osobního rozvoje.

Graf 3 - Využívání stávajícího firemního vzdělávání  
(vyjádřeno v procentech)

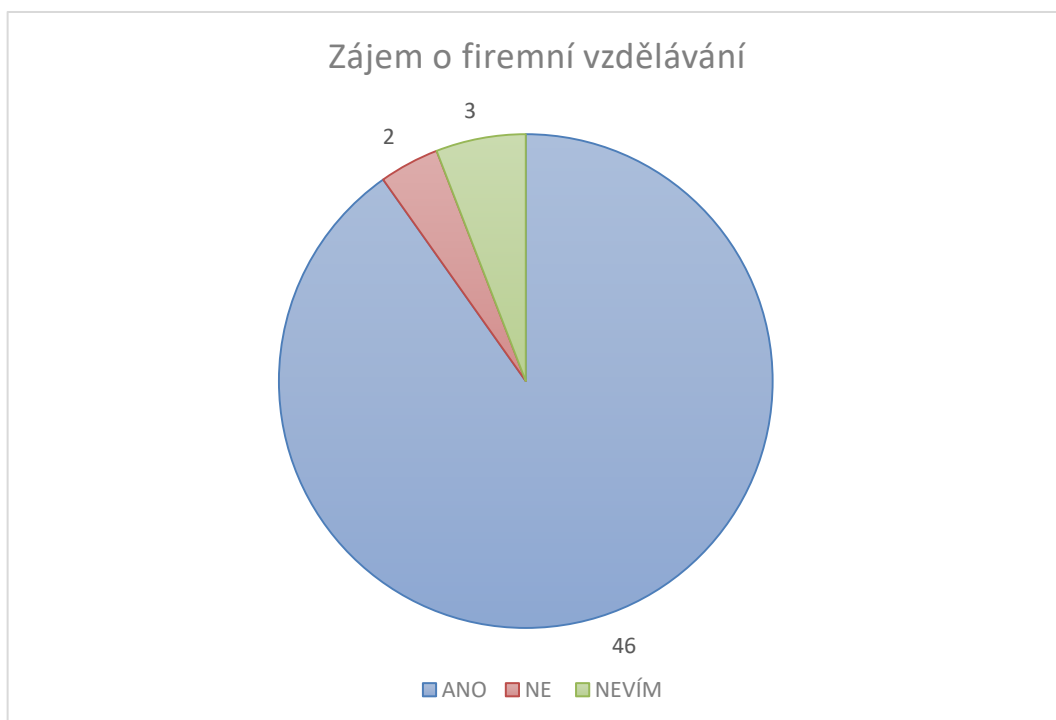


Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

*Otázka č. 3 – Měl/a byste zájem o firemní vzdělávání?*

Smysluplnost firemního vzdělávání jednoznačně potvrdila třetí otázka, kde 90 % dotázaných (46 respondentů) odpovědělo kladně. Pouze 3 respondenti (6 %) nevěděli a 2 respondenti (4 %) o vzdělávání zájem neměli.

Graf 4 - Zájem o firemní vzdělávání  
(vyjádřeno v počtech respondentů)



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

*Otázka č. 4 - Jakou formu vzdělávání preferujete?*

Zaměstnanci společnosti XY při možnosti volby formy vzdělávání v otázce č. 4 dávali přednost vzdělávání (školení), které si sami vyberou a nechají schválit nadřízeným (53 %, 27 respondentů) před vzděláváním organizovaným firmou (35 %, 18 respondentů). Třetí eventualita, příspěvek na vzdělávání formou benefitu ve formě přiděleného



finančního obnosu, který lze využít dle svého uvážení na jakékoliv vzdělávání, zajímal pouze 6 dotazovaných (12 %).

*Otázka č. 5 - Jakou metodu vzdělávání preferujete?*

Respondenti v této otázce mohli zvolit jednu nebo obě z nabízených možností. Krátkodobé tematicky zaměřené školení (např. dvouhodinový kurz Excelu) zvolilo 57 % (29 respondentů) a dlouhodobé komplexně zaměřené vzdělávací kurzy (např. jazykové kurzy) zvolilo 71 % (36 respondentů) dotázaných.

*Otázka č. 6 - Jaký typ vzdělávání preferujete?*

Tabulka 6 - Zájem o typ vzdělávání

<b>Zájem o typ vzdělávání</b>		
	Počet respondentů (v %)	Počet respondentů (v počtech osob)
Přednáška	29	15
Workshop	47	24
E-learning	12	6
Kombinované vzdělávání	47	24
Jiné	2	1

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

E-learningové vzdělávání má nesporná pozitiva, která v kombinaci s využitím chytrých telefonů a nízkou věkovou hranicí zaměstnanců společnosti XY předurčovalo jeho oblíbenost. Malý zájem o tento typ vzdělávání překvapil. Přímý kontakt se školitelem v kombinaci s vhodným modelem vzdělávací akce byl pro respondenty více zajímavý a žádaný než očekávaná preference on-line vzdělávacích programů. V otázce č. 6 se s volbou více možností dostal do popředí workshop a kombinované vzdělávání, které shodně uvedlo 24 respondentů.

*Otázka č. 7 - O jaké vzdělávání byste měl/a zájem?*

Nabídka firemního vzdělávání potvrdila otázkou č. 7 dlouhotrvající zájem o jazykové kurzy. Angličtina však nebyla jazykem číslo jedna, stejnému zájmu se těšila i italština, francouzština a němčina. Zájem 47 z 51 všech dotazovaných získaly kurzy osobního rozvoje, kam zařazujeme například komunikační dovednosti, Time management, asertivitu atp. O kurzy Excelu, tabulkového procesoru, který je součástí Microsoft Office, projevilo zájem 34 respondentů.

Tabulka 7 - Nabídka vzdělávání  
(vyjádřeno v počtech respondentů)

<b>Zájem o nabídku vzdělávání</b>			
		<b>ANO</b>	<b>NE</b>
<b>Jazykové kurzy</b>	Angličtina	44	7
	Němčina	11	40
	Ruština	14	37
	Španělština	12	39
	Francouzština	9	42
	Italština	8	43
<b>Ostatní kurzy</b>	Excel - počítačový kurz	34	17
	Access - počítačový kurz	12	39
	Počítačová grafika	17	34
	Marketing a média	20	31
	Kurzy osobního rozvoje (např. komunikační dovednosti)	47	4
	Odborné kurzy (např. právo, daně)	20	31
	Jiné	19	32

Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

*Otázka č. 8 - Jaké jsou Vaše požadavky na lektora?*

Pro více než polovinu dotázaných (55 %, 28 respondentů) není v otázce s požadavky na lektora podstatné, zda je lektorem kolega nebo někdo cizí. Pokud by si však mohli vybrat, zvolili by ve 21 případech (41 %) školitele z jiné firmy, tzn. lektora – externistu.

Graf 5 - Požadavky na lektora  
(vyjádřeno v procentech)



Zdroj: Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola shrnuje stávající firemní vzdělávání ve společnosti XY a dle reálné situace a výsledků dotazníkového šetření předkládá návrhy a doporučení přispívající ke zkvalitnění vzdělávání.

Současný stav popisuje kapitola 4 Firemní vzdělávání ve společnosti XY. Noví zaměstnanci prochází řízeným adaptačním programem a stávající zaměstnanci mohou využívat nabídku jazykových kurzů a individuálního odborného vzdělávání.

Složení a časový harmonogram adaptačního procesu připravuje pracovník personálního oddělení v úzké spolupráci s přímým nadřízeným nového zaměstnance. Adaptační proces začíná dnem nástupu a probíhá následující tři měsíce. V průběhu dochází ke dvou až třem setkáním, z nichž poslední je před koncem tříměsíční zkušební doby. Neformální společná setkání zaměstnance, přímého nadřízeného a pracovníka personálního oddělení slouží ke zhodnocení představ, požadavků a plnění stanovených cílů jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele zastoupeného přímým nadřízeným. Pracovník personálního oddělení plní roli moderátora či facilitátora pracujícího s předem připraveným schématem otázek. Získané informace přispívají ke zlepšení vzájemné komunikace a spolupráce, umožňují vyjasnění situací, na které není v pracovní době prostor. Reakce na systém adaptačních procesů ze strany vedoucích i zaměstnanců jsou více než příznivé. Noví zaměstnanci vnímají zájem o jejich osobu, vedoucí pracovníci získávají zpětnou vazbu na své chování, jednání a práci svého oddělení a personální oddělení prohlubuje spolupráci a sounáležitost zaměstnanců v rámci celé firemní struktury. Tento program lze z většinového názoru hodnotit jako propracovaný a plně funkční, bez připomínek a doporučení pro zlepšení.

Jazyková výuka náleží do skupiny dlouhodobého firemního vzdělávání s jasně vymezeným časovým harmonogramem. Lekce probíhají v ranních a odpoledních hodinách v prostorách firmy českými lektory a roditelým mluvčím. Nízká účast v lekcích je v dotazníkovém šetření respondenty argumentována pracovní vytížeností nebo nedostatečnou informovaností o možnostech vzdělávání. Uvedené argumenty mají jistě své opodstatnění. Obecně platí, že motivační efekt toho, co je zdarma, nemusí být tak výrazný jako u benefitů, na nichž se zaměstnanci alespoň minimální částkou musí

spolupodílet. Jelikož nízká účast ve výuce neznamena pro firmu vyšší náklady, neboť jazyková výuka je hrazena externímu dodavateli služeb dle odučených hodin a nižší počet studentů ve výuce není pro zúčastněné nevýhodou, naopak přínosem, není opodstatněné měnit stávající systém. Pouze v případě rozšíření počtu jazykových skupin je potřeba zajistit alespoň minimální účast, aby nedocházelo k plýtvání vynaloženými finančními prostředky.

Odborné vzdělávání bývá realizováno individuálně, mimo pracoviště, externím dodavatelem vzdělávání. Volba školení nebo semináře je zcela na zaměstnanci nebo jeho přímém nadřizeném. Výběr vzdělávacího programu se opírá o předchozí pozitivní zkušenosti s daným lektorem nebo vzdělávací agenturou. Tento systém lze z individuálního a většinového mínění hodnotit jako smysluplný, neboť reflektuje aktuální potřeby a požadavky dané pracovní pozice v čase a místě. Zde nejsou doporučení pro změnu či zlepšení na místě, neboť využívaná vzdělávací společnost nabízí nejen velice kvalitní semináře, ale také odborné publikace a zajímavý bonusový program pro stálé zákazníky.

Společnost XY v současné době pracuje na přípravě rozsáhlého konceptu firemního vzdělávání, který s ohledem na objem využitelných finančních prostředků a širokého spektra nabídky může uspokojit potřeby a požadavky rozsáhlé skupiny zaměstnanců v rámci profesního i osobního rozvoje. Časový harmonogram tohoto projektu je rozdělen do několika fází. V první fázi personalista-odborník na vzdělávání osloví jednotlivé vedoucí s nabídkou a možnostmi vzdělávání. Následně se shromážděné požadavky zpracují. Ve druhé fázi proběhne průzkum nabídek vzdělávacích společností, oslovení vybraných s žádostí o nabídku dle konkrétních požadavků. Ve třetí fázi budou upřesněny podmínky realizace s administrací všech činností potřebných k uskutečnění vzdělávací akce.

Je zřejmé, že v dané situaci výstupy průzkumu nejsou nezajímavé, avšak návrhy a doporučení této práce nebudou mít v kontextu s rozsáhlým připravovaným vzdělávacím projektem takový efekt, jak bylo při přípravě dotazníkového šetření zamýšleno.

## ZÁVĚR

Autorka této bakalářské práce *Firemní vzdělávání v kontextu celoživotního vzdělávání* vnímá firemní vzdělávání jako součást celoživotního vzdělávání realizovaného v rámci pracovněprávního poměru zvyšující profesní a osobní hodnoty člověka. Srovnává tento stav pohledem zaměstnance i personalisty společnosti XY. Její pozice umožňuje lépe nahlížet na výsledky dotazníkového šetření, neboť byla v roli organizátora a současně uživatele stávající nabídky firemního vzdělávání.

Zvolené téma mělo dostatečnou oporu v dostupné odborné literatuře a pro svou aktuálnost a využitelnost v praxi nebylo zpracování teoretické části náročné. Velké poděkování patří společnosti XY, která umožnila realizaci praktické části práce. Výsledek kvantitativního dotazníkového šetření, které bylo pro tyto účely zvoleno, nesplnilo zcela autorčino očekávání. Z celkového počtu sedmdesáti dvou oslovených respondentů jich dvacet jedna dotazník nevyplnilo, což znamenalo pouze sedmdesáti jedna procentní účast. Tuto skutečnost lze vysvětlit špatným načasováním do období s větší pracovní vyčerpáním a vyšší nemocností.

V průběhu analýzy dat byl registrován nevhodný typ otázky č. 11 „*Kolik je Vám let?*“. Volba otevřené otázky s jednou možnou odpovědí v tomto případě nebyla šťastná, neboť ne všichni respondenti odpověděli správně, takže některé odpovědi měly nulovou vypovídací hodnotu. Zpracování této otázky bylo nakonec časově náročnější s ohledem na rozčlenění dat do jednotlivých číselných intervalů. V tomto případě bylo vhodnější zvolit uzavřenou otázku, která se jednoduše vyplňuje a snadno zpracovává.

Rozborem dotazníkového šetření bylo zjištěno, že otázka č. 9 dotazující se na délku pracovního poměru není pro hypotézy ani shrnutí teoretické části práce podstatná. Hodnota padesát tři procent respondentů pracujících ve společnosti XY krátce, tj. do jednoho roku, vypovídá o četnosti adaptačních procesů a náročnosti práce s novými zaměstnanci. V kontextu s tématem jde o údaj doplňující.

Praktická část bakalářské práce přinesla odpovědi na hypotézy stanovené v kapitole 4.1 Hypotézy a výzkumné otázky.

První hypotézu „*Dlouhodobé jazykové kurzy jsou pro zaměstnance společnosti XY více zajímavé než jednorázové odborné kurzy.*“ dotazníkové šetření potvrdilo. Celkem třicet šest respondentů projevilo o dlouhodobé jazykové kurzy zájem. Tento závěr je podložen výsledky jedné z doplňujících otázek mapující zájmy o jazykové a ostatní kurzy v tabulce 6 kapitoly 5 Vyhodnocení dotazníkového šetření.

Hypotéza č. 2 zjišťovala požadavky na lektora. „*Zaměstnanci společnosti XY dávají přednost lektorovi z jiné firmy před lektorem-kolegou ze stejné firmy.*“. Stanovená hypotéza v tomto případě nebyla potvrzena, neboť pro více než polovinu respondentů nebyly požadavky na lektora rozhodující. Ve čtyřicet jedna procent volilo školitele z jiné firmy, tzn. lektora – externistu.

Hypotéza č. 3 „*Zaměstnanci firmy XY upřednostňují e-learningové vzdělávání před osobní návštěvou kurzu.*“ nebyla potvrzena. Překvapivým zjištěním byl minimální zájem respondentů o e-learningové vzdělávání, obzvláště bereme-li v úvahu, že dvě nejpočetnější skupiny respondentů tvořili zaměstnanci ve věku od dvaceti do dvaceti pěti let a od dvaceti šesti do třiceti let, převážně muži, kde lze předpokládat pozitivní vztah k informačním technologiím. Přednost získaly kurzy vyžadující osobní návštěvu a aktivní zapojení zúčastněných.

Jednoznačným závěrem celé práce je důležitost a opodstatnění firemního vzdělávání. Mít odpovídající znalosti ke své profesi je pro mnoho lidí důležité. Proškolení zaměstnanci mají vyšší výkonnost, vykazují zvýšenou kvalitu práce a jsou pozitivním přínosem pro firmu. V době, kdy automatizace, robotizace a digitalizace zasahuje do všech oborů a oblastí lidského života, je celoživotní vzdělávání, učení a přizpůsobení se jednou z možností, jak uspět na trhu práce a jednou z cest, jak hodnotně prožít svůj život.

Společnost XY svým aktivním otevřeným přístupem ke vzdělávání zaměstnanců posouvá firemní hodnoty. Vstřícnost zaměstnanců ke vzdělávání spolu s podporou ze strany zaměstnavatele je tím nejlepším hnacím motorem pro růst jednotlivce, týmu a celé firmy.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAREŠOVÁ, A., 2011. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX. ISBN 978-80-87480-00-7.

BARTÁK, J., 2003. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia. ISBN 80-7220-158-1.

BARTOŇKOVÁ, H., 2013. *Teorie celoživotního vzdělávání: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3567-1.

BENEŠ, M., 2008. *Andragogika*. Praha: Grada. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2580-2.

KOLÁŘ, Z. A KOLEKTIV, 2012. *Výkladový slovník z pedagogiky. 583 vybraných hesel*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3710-2.

KOTTNAUER A., 2018. *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě*. Praha: Sagit. ISBN 978-80-7488-303-3.

MUŽÍK, J., 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus. ISBN 80-7238-220-9.

MUŽÍK, J., 2010. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-581-6.

PALÁN, Z., LANGER T., 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, J., 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, J., VETEŠKA J., 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., 2009. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-647-6.

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

VETEŠKA, J. A KOLEKTIV AUTORŮ, 2009. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: Educa Service. ISBN 978-80-87306-04-8.

VETEŠKA J., VACÍNOVA T. a kol., 2011. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-012-9.

*Zákoník práce a Zákon o zaměstnanosti: podle právního stavu k dubnu 2019 (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)*. Český Těšín: Poradce, [2019]. *Zákony do kapsy*. ISBN 978-80-7365-422-1.

*Zákoník práce 2019 2019 (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)*. Praha: Verlag Dashöfer, 2019. AZ (Dashöfer). ISBN 978-80-7635-001-4.

ZORMANOVÁ, L., 2017. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0051-4.

## Seznam použitých internetových zdrojů

*Andragogický slovník*: Palán, Z. *Andragogika* [online 30. 10. 2019]. Dostupné z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>

*Dotace podle oborů/ Dotace EU* [online 2. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/vzdelavani-personalistika/>

*Dotazník* [online 30. 12. 2019]. Dostupné z <http://wiki.knihovna.cz/index.php/Dotazn%C3%ADk>

*Máme dotazníky. A co dál?* Martina Litschmannová [online 30. 12. 2019]. Dostupné z [https://home1.vsb.cz/~lit40/SKOMAM\\_09.PDF](https://home1.vsb.cz/~lit40/SKOMAM_09.PDF)

*Národní soustava kvalifikací* [online 10. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

*Národní soustava kvalifikací – lektor dalšího vzdělávání* [online 12. 12. 2019]. Dostupné z <https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581/uznatelnost-kompetenci>

*Národní soustava povolání* [online 10. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.nsp.cz/>

*Slovník českých synonym* [online 30. 12. 2019]. Dostupné z <https://www.nechybujte.cz/>

*Sociologická encyklopedie. Reliabilita* [online 30. 12. 2019]. Dostupné z <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Reliabilita>

*Sociologická encyklopedie. Validita* [online 30. 12. 2019]. Dostupné z <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Validita>

*Survio.com: Dotazníky zdarma/Vytvořit online dotazník* [online 2. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.survio.com/cs/>

*Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců* [online 9. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-519>

*Webové stránky: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online 9. 11. 2019]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/rekvalifikace-1>.

*Zákon č. 179/2006 Sb., Zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)* [online 12. 12. 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-179>

*Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a vyhlášku č. 208/2007 Sb., o podrobnostech stanovených k provedení zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání* [online 9. 11. 2019]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zakon-c-179-2006-sb>

*Zákon č. 198/2006 Sb., o sociálních službách* [online 9. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

*Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)* [online 9. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

*Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů* [online 9. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

*Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti* [online 9. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

*Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)* [online 9. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

*Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci* [online 9. 11. 2019]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-202>

# SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Etapy celoživotního vzdělávání .....	13
Tabulka 2 - Řízení lidských zdrojů .....	17
Tabulka 3 - Obsah vzdělávání .....	24
Tabulka 4 - Didaktické prostředky .....	34
Tabulka 5 - Využívání firemního vzdělávání .....	46
Tabulka 6 - Zájem o typ vzdělávání .....	49
Tabulka 7 - Nabídka vzdělávání .....	51

## Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví respondentů .....	44
Graf 2 - Věk respondentů .....	45
Graf 3 - Využívání firemního vzdělávání .....	47
Graf 4 - Zájem o firemní vzdělávání .....	48
Graf 5 - Požadavky na lektora .....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## DOTAZNÍK

### „FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY“

Dobrý den,  
dovoluji si Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který obsahuje otázky týkající se firemního vzdělávání na Vašem pracovišti.

Vámi poskytnuté údaje použiji pouze ke zpracování své bakalářské práce  
na téma

*„Firemní vzdělávání v kontextu celoživotního vzdělávání“*

Za vyplnění dotazníku předem děkuji  
Markéta Bukačová

1) **Využíváte firemní vzdělávání?** Vyberte jednu odpověď

- a) ano
- b) ne

2) **Uveďte důvody, proč firemní vzdělávání využíváte nebo naopak nevyužíváte.**

.....

3) **Měl/a byste zájem o firemní vzdělávání?** Vyberte jednu odpověď

- a) ano
- b) ne

4) **Jakou formu vzdělávání preferujete?** Vyberte jednu odpověď

- a) vzdělávání organizované firmou
- b) vzdělávání/školení, které si sami vyberete a necháte schválit nadřízeným
- c) příspěvek na vzdělávání formou benefitu (přidělený finanční obnos, který můžete využít na jakékoliv vzdělávání)

- 5) **Jakou metodu vzdělávání preferujete?** Vyberte jednu nebo více odpovědí
- a) krátkodobé tematicky zaměřené školení (např. dvouhodinový kurz Excelu)
  - b) dlouhodobý komplexně zaměřený vzdělávací kurz (např. jazykový kurz)

- 6) **Jaký typ vzdělávání preferujete?** Vyberte jednu nebo více odpovědí

- a) přednášku
- b) workshop
- c) e-learning
- d) kombinované vzdělávání
- e) jiné .....

- 7) **O jaké vzdělávání byste měl/a zájem?** Vyberte jednu odpověď v každém řádku

- |  |          |
|--|----------|
| a) jazykový kurz - angličtina  | ANO – NE |
| b) jazykový kurz - němčina   | ANO – NE |
| c) jazykový kurz – ruština   | ANO – NE |
| d) jazykový kurz - španělština   | ANO – NE |
| e) jazykový kurz - francouzština   | ANO – NE |
| f) jazykový kurz - italština   | ANO – NE |
| g) počítačový kurz - Excel   | ANO – NE |
| h) počítačový kurz - Access  | ANO – NE |
| i) počítačová grafika  | ANO – NE |
| j) marketing a média   | ANO – NE |
| k) kurzy osobního rozvoje<br>- komunikační dovednosti, asertivita,<br>time management atp. | ANO – NE |
| l) odborné kurzy<br>- právo, daně, mzdová problematika                                     | ANO – NE |
| m) jiné  |          |

.....

- 8) **Jaké jsou Vaše požadavky na lektora?** Vyberte jednu odpověď

- |  |          |
|--|----------|
| a) lektor / kolega – školitel ze stejné firmy  | ANO – NE |
| b) lektor / externista – školitel z jiné firmy | ANO – NE |
| c) není rozhodující                            | ANO – NE |



**9) Ve firmě pracuji:** Vyberte jednu odpověď

- a) méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-4 roky
- d) 5 a více let

**10) Jste:** Vyberte jednu odpověď

- a) muž
- b) žena

**11) Kolik je Vám let?** Napište odpověď

Děkuji za vyplnění.

## BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

**Jméno autora:** Markéta Bukačová, DiS.

**Obor:** vzdělávání dospělých

**Forma studia:** bakalářské prezenční studium

**Název práce:** Firemní vzdělávání v kontextu celoživotního vzdělávání

**Rok:** 2019/2020

**Počet stran textu bez příloh:**<sup>1</sup> 48

**Celkový počet stran příloh:**<sup>2</sup> 3

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 19

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 21

**Vedoucí práce:** Mgr. Petra Kafková

---

<sup>1</sup> zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (seznamy použitých zdrojů již nepočítáme)

<sup>2</sup> zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh