

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petra Klusáčková

**Kariérové poradenství a kariérní rozvoj ve vybrané
organizaci**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Petra Klusáčková

Career counseling and career development in the selected
organization

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

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 22. února 2016

Petra Klusáčková, DiS.

Poděkování

Děkuji Mgr. Janě Neusarové, Ph.D. za odborné vedení, udílení cenných rad, trpělivost a strávení mnoho času nad mou bakalářskou prací. Dále si dovoluji poděkovat zaměstnancům Ústavu pro studium totalitních režimů, kteří byli ochotni vyplnit dotazník spokojenosti.

Anotace

Bakalářská práce na téma Kariérové poradenství a kariérní rozvoj ve vybrané organizaci se ve svém rozsahu zabývá vysvětlením základních pojmů, zejm. andragogika nebo lidské zdroje. Dále v teoretické části pokračuje různými náhledy na politiku a strategii vzdělávání v organizacích podle různých autorů. Důležitou součástí práce je shrnutí rozvoje zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání, na něž plynule navazuje teorie o metodách vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců se současným systémem vzděláváním, na základě absolvované praxe autorky na personálním oddělení v rámci studia, bylo provedeno dotazníkové šetření v oblasti vzdělávání a rozvoje kariéry.

V závěru práce je shrnuta teorie rozvoje vzdělávání zaměstnanců, ale také výsledky z absolvované praxe a provedeného dotazníkového šetření. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že největší rezerva v systému vzdělávání ve vybrané instituci spočívá v nedostatečné míře informovanosti zaměstnanců.

Klíčová slova

andragogika – vzdělávání dospělých, kariéra, kompetence, kvalifikace, lidské zdroje, podnikové vzdělávání, poradenství, rozvoj

Annotation

Thesis on career guidance and career development in an organization is in its scope concerned with the explanation of basic concepts, esp. adult education or human resources. Furthermore in the theoretical part of the proceeds different views on policy and strategy training in organizations by various authors. An important part of the work is a summary of employee development through education, which immediately follows the theory about the methods of education employees.

The practical part is focused on employee satisfaction with the current system of education, based on the experience of the author completed the personnel departments in the study, was conducted a survey on education and career development.

The conclusion summarizes the theory of development of education employees, but also results from the internship and a questionnaire survey. Based on survey, it was found that the largest reserve in the education system in the selected institution by the insufficient level of awareness of employees.

Keywords

advice, andragogika - adult education, career, human resources, company education, competence, development, qualifications

1 OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	11
1.1. Pojem „andragogika“ a jeho možné významy	13
1.2. Lidské zdroje a jejich rozvoj	14
2. KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	17
2.1 Systematická koncepce interního vzdělávání	18
2.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	19
2.1.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	21
2.1.3 Realizace vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	22
2.1.4 Vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání.....	22
2.1.5 Použitelnost a účinnost vzdělávání	24
2.2 Nesystematická koncepce interního vzdělávání.....	25
2.3 Nečinnost.....	25
3. ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ PROSTŘEDICTVÍM VZDĚLÁVÁNÍ	26
3.1. Plánování osobního rozvoje.....	28
3.2. Rozvoj vzdělávání managementu	30
3.3. Plánované učení se ze zkušenosti a adaptace	32
3.4. Kariéra a její rozvoj	33
4. METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	36
4.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti	36
4.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.....	37
4.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.....	40
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	42
5.1 Popis systému rozvoje vzdělávání zaměstnanců	42
5.2 Dotazníkové šetření	45
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Při volbě tématu bakalářské práce se autorka rozhodla zaměřit na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vzdělávání, poradenství a rozvoj kariéry zaměstnanců v organizaci se řadí mezi klíčové úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů. Požadavky na dovednosti a znalosti se v dnešním moderním světě neustále obměňují. V dnešní době již člověku nestačí to, co se naučil během studijní přípravy na povolání, rozvoj pracovních schopností se stává celoživotním procesem. V případě, že člověk chce fungovat jako pracovní síla, měl by své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat.

Při absolvování praxe autorky při studiu bylo zjištěno, že tato oblast je ve společnostech, ale i ve státních organizacích často podceňovaná. Vzdělávání dospělých je mnohdy omezeno na nahodilé zajišťování různých seminářů a kurzů, a to zejména pro několik málo „vyvolených“ zaměstnanců, u kterých je požadavek neustálého vzdělávání zvýšený (právníci, ekonomové, mzdoví účetní atd.). Průběžné vzdělávání řadových zaměstnanců však nebývá obvykle systematicky rozvíjeno, přestože určitý druh průběžného vzdělávání je žádoucí i pro řadové zaměstnance.

U svého současného zaměstnavatele se s lidmi různých výše uvedených profesí autorka setkává denně. Autorka úzce spolupracuje s personálním oddělením a mzdovou účetní. Proto autorku zajímá především tato oblast personalistiky – je jí blízká přímá i nepřímá komunikace s lidmi, ale zároveň konkrétně oblast vzdělávání zaměstnanců je v praxi dosud ne zcela prozkoumána. V souladu s výše uvedeného autorku tato oblast velmi zajímá a ráda by své poznatky rozšířila jak teoreticky, tak především prakticky.

Cílem bakalářské práce „Kariérové poradenství a kariérní rozvoj ve vybrané organizaci“ je zmapovat spokojenost s aktuální situací ve vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizační složce státu a případně na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti.

Bakalářská práce má dvě části – teoretickou a praktickou. První část je zaměřena na teoretický rozbor systému vzdělávání v organizaci a je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole teoretické části se autorka zaměří na vymezení základních pojmů, které

se vztahují ke vzdělávacím procesům v organizaci. Druhá část bude věnována jednotlivým systémům, fázím a procesům vzdělávání od identifikace až po jeho vyhodnocování. Ve třetí části se autorka zaměří na rozvoj zaměstnanců v podobě jejich kariéry a v poslední čtvrté kapitole se věnuje samotným metodám vzdělávání.

V praktické části bude analyzován vzdělávací systém v konkrétní organizaci. Praktická část je rozdělena do jedné hlavní kapitoly a čtyř podkapitol. V první podkapitole bude stručně představena organizace a bude zde popsána její činnost. Druhá podkapitola pojednává o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizační složce státu. Třetí podkapitola zjišťuje přístup zaměstnanců organizace ke vzdělávání prostřednictvím dotazníkového šetření. V závěrečné čtvrté podkapitole na základě analýzy a výsledků dotazníkového šetření jsou popsány návrhy a doporučení k odstranění případných nedostatků.

TEORETICKÁ ČÁST

1. VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V oblasti vzdělávání, kariérního poradenství a rozvoje kariéry zaměstnanců se můžeme setkat s řadou pojmů, které se budou v rámci této práce postupně objevovat a vzájemně prolínat. Z tohoto důvodu považuji za důležité si na začátku práce jednotlivé pojmy vysvětlit a stručně definovat.

Lidské zdroje - jedná se o nejcennější zdroj společnosti ve formě lidského kapitálu. Vodák lidský kapitál definuje jako „*kombinaci vrozených i získaných znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, návyků, motivace, talentu, postojů a kompetencí, jimiž lidé disponují*“. (2011, s. 34)

Andragogika – vzdělávání dospělých Beneš definuje pojem andragogika jako „*vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých*“. (2014, s. 11)

Vzdělávání – je jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. „*Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní)- mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky*“. Hroník (2007, s. 31) Dle výkladu Bartoňkové je vzdělávání trénink, aby zaměstnanci získali kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice. (2010, s. 17)

Podnikové vzdělávání – je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole). Bartoňková (2010, s. 16) Dále Bartoňková uvádí definici pro firemní vzdělávání „*je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí*“. (2010, s. 11)

Učení se Hroník (2007, s. 31) – „*proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání*“. Hroník (2007, s. 31) Naopak Armstrong uvádí, že se jedná se o změnu v chování a to především vlivem praxe nebo získaných zkušeností. (2007, s. 462)

Rozvoj – podle Hroníka dosažení žádoucí změny pomocí učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se. Rozvoj obsahuje „*záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů*“. (2007, s. 31) Rozvíjíme zaměstnance s vysokým potenciálem proto, abychom podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti. Bartoňková (2010, s. 17)

Kariéra - je profesní dráha jedince, ať už celoživotní nebo i určité části jeho života. Začíná v okamžiku, kdy vstoupí na pracovní trh a pokouší se tam získat určitou prestiž. Růst prestiže v povolání ovlivňuje zároveň jeho sociální postavení a tím i jeho roli ve společnosti. Armstrong (2015, s. 323)

Kariérové poradenství - je systém poradenských služeb, jejichž cílem je pomáhat jednotlivcům jakéhokoliv věku při rozhodování v otázkách vzdělávání, profesní přípravy, volby zaměstnání a rozvoji kariéry v kterékoliv fázi jejich života. Armstrong (2015, s. 323)

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

1.1. POJEM „ANDRAGOGIKA“ A JEHO MOŽNÉ VÝZNAMY

Beneš popisuje, že „*existují rozdílné koncepce andragogiky. V našem pojetí je andragogika specifická součástí věd o výchově, vzdělávání a vyučování*“. (2014, s. 11)

Použití termínu „andragogika“ je v našem prostředí již poměrně rozšířeno. V ČR vedlo po roce 1989 k jeho zavedení hlavně rozhodnutím akreditační komise MŠMT, která potvrzuje systém studijních, doktorandských a habilitačních oborů na vysokých školách.

Dle úvahy Beneše „*andragogika preferovala vždy pojem „vzdělávání*“. *V posledních letech se stává hlavním pojmem andragogiky „učení se dospělých*“. (2014, s. 17)

Na základě výkladu Beneše se současná situace ve vzdělávání dospělých dá charakterizovat takto:

- 1) Hodnota a prestiž vzdělání roste. Stále více lidí cítí potřebu participovat na dalším vzdělávání.
- 2) Vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích.
- 3) Podíl nestátní nabídky vzdělávání dospělých prudce roste.
- 4) Tyto změny jsou nejenom důsledkem společenského vývoje. Lidé jsou náročnější, kritičtější, vzdělanější a vybíravější. (2014, s. 35-36)

Palán, Langer považují andragogiku za: „*vědu o vzdělávání dospělých, výchově a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se jejím rozvojem ve všech fázích jeho životní dráhy,*

studijní obor na vysokých školách, který se zaměřuje na rozvoj odborníků v této široké oblasti, jejichž hlavní činností je koncepční, realizační a řídicí práce,

pole praxe, tedy konkrétní činnosti, jimiž se andragogika realizuje v praxi (vzdělávání dospělých, sociální práce a péče, řízení a rozvoj lidských zdrojů ve firmách, kultivace dospělé populace a osvětová činnost apod.)“. (2008, s. 37)

Dále Beneš hovoří o andragogice jako „*doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa*“. (2003, s. 13)

1.2. LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ROZVOJ

Jak Armstrong uvádí je řízení lidských zdrojů definováno jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (2007, s. 27)

Rozvoj lidských zdrojů v sobě zahrnuje tyto dílčí složky:

- Učení probíhající v organizaci
- Individuální vzdělávání a rozvoj
- Odborné vzdělávání/výcviky/tréninky
- Rozvoj manažerů

K tomu, abychom mohli rozvíjet lidské zdroje v podniku, nám slouží podnikové vzdělávání.

Definice vzdělávání pracovníků dle Koubka je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případný rekvalifikační proces v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- Přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo

je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.

- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastnosti, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon. (2015, s. 253)

Barták shrnuje rozvoj lidských zdrojů těmito slovy: „*celoživotní vzdělávání a učení (formální i neformální), včetně učení se z praxe (informální), orientované zejména na lepší pracovní uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů, zahrnuje širokou škálu aktivit, příležitostí a stimul ve vzdělávací soustavě, v hospodářské praxi, veřejné správě i v jiných sektorech*“. (2008, s. 189)

Objasnění v krátkosti několika výše zmíněných pojmů dle již zmíněného Bartáka:

1) Formální vzdělávání – hierarchicky strukturované, chronologicky navazující institucionalizované vzdělávání, které vede k získávání příslušného stupně vzdělání a je ukončeno výučním listem, vysvědčením nebo diplomem. Realizuje se ve vzdělávacích institucích, jejichž funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Typickou formální vzdělávací institucí je škola.

2) Neformální vzdělávání – realizuje se zpravidla vně formálního vzdělávacího systému, v zaměstnavatelských organizacích, vzdělávacích institucích kulturních zařízeních, nadacích, klubech apod. Nevede k ucelenému školskému vzdělání a je zaměřené na určité skupiny populace.

3) Informální vzdělávání – mimo institucionální vzdělávání, představující v podstatě spontánní proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, pracovního a sociálního života, z prostředí, kontaktů. Na rozdíl od formálního vzdělávání je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované. Bartáka (2008, s.153-154)

Dále pokračuje Barták ve své novější publikaci výkladem takto:

4) distanční vzdělávání – forma řízeného studia kde hlavní odpovědnost za průběh a výsledky vzdělávání spočívají na studujících, kteří jsou odděleni od vyučujících (konzultantů). Základními znaky tohoto vzdělávání jsou: velká volnost v přístupu ke vzdělávání, zásadní význam individuálního studia, systematická příprava a účelná distribuce studijních materiálů, využívání technických komunikačních spojení.

5) kvalifikace – soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce)

6) kompetence – komplex schopností nezbytných k úspěšnému zastávání určité funkce nebo souboru funkcí a k dosahování žádoucí výkonnosti. Zahrnuje mimo odbornosti osobní iniciativu, volní vlastnosti, motivovanost, ochotu přijímat rizika apod. (Barták 2015, s. 155)

Nejvíce však píše o pojmu kompetence Veteška: „*jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, získaných v průběhu celého života jedince prostřednictvím různých typů učení.*“ Veteška, Tureckiová (2008, s. 123). Dle vyjádření Vodáka a Kucharčíkové termín kompetence odpovídá pojmu kvalifikace či odborná způsobilost. (2011, s.113)

2. KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Zaměstnanci jsou skutečným bohatstvím organizace, na kterém je postavena její výkonnost a budoucnost. Jsou místa, jejichž obsazení je možné vyřešit bočními vstupy, „krádeží“ mozků, ale některé organizace si to nemohou dovolit (např. rozpočtové). A je vůbec z čeho na trhu práce vybírat? Není pro zaměstnavatele výhodnější a ekonomičtější udržet si své zaměstnance, kultivovat je a nenechat je odcházet ke konkurenci? Je nutné je rozvíjet plánovitě. Organizace, potažmo vedoucí musí vědět, jaké kompetence na konkrétní pozice zaměstnance musí mít a cíleně jej vést k jejich rozvoji.

Slovy Bláhy je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v souladu s celkovou strategií politiky organizace. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností slouží ve prospěch organizace i ve prospěch zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, nikoli samozřejmostí. (2005, s.122)

Termín podnikové (organizační) vzdělávání dle výkladu Vetešky a Tureckiové se běžně užívá pro vzdělávací akce zajišťované organizací. Teorie podnikového vzdělávání pak ještě činí rozdíl mezi tzv. tréninkem (např. školení) a rozvojovými aktivitami – vize do budoucna (individuální rozvoj pracovníků a řízení jejich kariéry). (2008, s.13)

Zajímavou a zřejmě perspektivní alternativou je přístup, který se na rozdíl od orientace na odstraňování slabých stránek osobnosti naopak prioritně opírá o rozvíjení jejich silných stránek. Moderní personalistika se nesnaží přizpůsobovat zaměstnance pozici, kterou má zastávat, ale spíše pozici zaměstnanci (pochopitelně pouze tam, kde je to z hlediska organizace možné a účelné). Barták (2008, s.65)

Literatura vymezuje tři základní modely, týkající se vzdělávání zaměstnanců, které se v českém prostředí vyskytují. Tyto modely níže popíšu.

2.1 SYSTEMATICKÁ KONCEPCE INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Podle Koubka je nejefektivnějším způsobem vzdělávání pracovníků v organizaci dobře organizované systematické vzdělávání. (2015, s. 259) Tento názor sdílí i Dvořáková (2007, s. 288) spolu s Tureckiovou (2004, s. 90).

Za zmíněné autory uvádím vyjádření Koubka (2015, s. 259), pro nějž systematické podnikové vzdělávání představuje „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“.

V tomto duchu píše i Tureckiová, podle které je systém podnikového vzdělávání nejrozšířenější variantou strategického, respektive z podnikové strategie vycházejícího přístupu ke vzdělávání zaměstnanců. (2004, s. 90).

Dvořáková upozorňuje, že se na jednu stranu jedná o cyklus na sebe navazujících fází, z nichž se každá v systému vyskytuje jako do jisté míry samostatný dílčí proces, na stranu druhou je třeba vnímat systém podnikového vzdělávání jako doplňující se procesy, které jako celek přinášejí synergický efekt. (pozn. synergetický efekt - spolupůsobení, součinnosti více činitelů). (2007, s. 289)

Systematické vzdělávání z pohledu Dvořákové a kol. (2007, s. 289) se sestává ze **čtyř základních fází:**

- 1) identifikace potřeby,
 - 2) plánování a rozpočtování,
 - 3) realizace,
 - 4) vyhodnocení efektivity procesu a jeho promítnutí do dalšího kola,
- jedná se tedy o uzavřený proces založený na neustálém zlepšování. Viz obrázek níže.

Obrázek 1: Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: (Dvořáková, 2007, s. 289)

2.1.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Dvořáková a kol. (2007, s. 290) uvádí, že bez znalostí cílů a dosavadních výsledků na úrovni jednotlivých zaměstnanců, týmů, organizačních jednotek a zaměstnavatele jako celku však nemůže být vzdělávání a rozvoj nikdy účinný. Dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb je nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu.

„Identifikace vzdělávacích potřeb vychází z procesu zjišťování (diagnózy) vzdělávacích potřeb ve třech úrovních analýzy – jednotlivce, tým a organizace.“
Tureckiová, (2004, s. 100).

Během analýzy se tak postupně zjišťují údaje:

1) **Údaje týkající se celé organizace** – tedy údaje o struktuře organizace se zřetelem na počet, strukturu a pohyb pracovníků, využívání kvalifikace a pracovní doby, stejně jako údaje o pracovní neschopnosti či absenci

2) **Údaje týkající se pracovních míst a činností** – především popisy pracovních míst a jejich specifikace, tzn. požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti; neméně důležité jsou i informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů. *„Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci“.*

3) **Údaje o jednotlivých pracovnících** – *„zdrojem jsou např. záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci či výsledky testů, rozhovorů popřípadě výzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků a jejich nadřízených.“* (Koubek 2007, s. 262)

Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání *„bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu“.* (Koubek 2007, s. 263)

Dle Dvořákové a kol., lze pro samotnou analýzu použít následující postup:

- 1) Integrovat identifikaci potřeb do plánování
- 2) Předvídat problémy a nedostatky
- 3) Vyvinout techniky sledování
- 4) Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy
- 5) Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání
- 6) Vytvořit realizační plán

Dále uvádí, že konečným výsledkem první fáze identifikace vzdělávacích potřeb by měly být odpovědi na tyto dvě otázky:

Kdo by měl být vzděláván?

V čem by měl být vzděláván?

(Dvořáková, 2007 s. 292)

2.1.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Motto organizace a managementu u lidských zdrojů by mělo být jednoduché: správní lidé na správná místa ve správný čas – to je základ řízení lidských zdrojů.

Pomůcky a nástroje

- 1) Motivační nástroje (hmotná a nehmotná motivace)
- 2) Hodnotící nástroje – metody (pohovor, sebehodnocení, 360° stupňové hodnocení)
- 3) Plány osobního rozvoje
- 4) Kompetenční model

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků.

Koubek popisuje, že dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následujících osm otázek:

- 1) **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** (obsah)
- 2) **Komu?** (jednotlivec, tým)
- 3) **Jakým způsobem?** (Na pracovišti či mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- 4) **Kým?** (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce)
- 5) **Kdy?** (Termín, časový plán)
- 6) **Kde?** (Místo konání)
- 7) **Za jakou cenu, S jakými náklady?** (Rozpočtová stránka plánu)

- 8) **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit). (2007, s. 265)

Dvořáková a kol. (2007, s. 292) výše uvedený soubor otázek nazývá „8W“

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. Například Koubek je dělí do dvou skupin:

- 1) **metody vzdělávání na pracovišti**
- 2) **metody vzdělávání mimo pracoviště** (2007, s. 265)

Detailněji se o těchto metodách vyjádřím v samostatné kapitole metody vzdělávání.

2.1.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vodák, Kucharčíková se k realizaci vzdělávání vyjadřují v tomto smyslu: po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací, nastává realizace konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. (2011, s. 94)

Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 294) tato část vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Zařazuje sem:

- 1) rozhodnutí o dodavateli
- 2) vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv
- 3) zajištění lokality
- 4) distribuci instrukcí ke kurzu apod.

2.1.4 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ

Přístupů k vyhodnocování efektivnosti vzdělávání může být více. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 96) se vyjadřují, že v každém případě by mělo jít o několik úhlů pohledu, jejichž pomocí je možné sledovat např. výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků, a to před, v průběhu i po ukončení vzdělávací aktivity.

Jak uvádí Hroník, nejznámějším takovým členění metod je **model dle Kirkpatricka**. U tohoto modelu, hledáme v jednotlivých oblastech odpovědi na určité otázky.

- 1) Úroveň reakce – „Líbilo se jim to?“
- 2) Úroveň učení – „Naučili se to?“
- 3) Úroveň chování – „Použili to na pracovišti?“
- 4) Úroveň výsledků – „Došlo ke změně efektivity organizace?“ (2011, s.71)

Podle Dvořákové (2007, s. 295) vyhodnocování efektivity vzdělávání sleduje dva základní cíle:

- 1) **kontrolní** – ověřuje, zda byl školící proces ten nejefektivnější
- 2) **zjišťovací** – zda pod vlivem vzdělávání dochází k dlouhodobému zlepšování či trvalé pozitivní změně pracovního výkonu.

Pro vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu lze dle Dvořákové a kol. (2007, s. 295) využít následující postup:

- 1) definice výsledků, kterých má školení dosáhnout
- 2) transformace výsledků zpracovat do cíle. Cíle definují nejen co, ale také kdy jich má být dosaženo. Musí být „**SMART**“, tj. **S** – srozumitelně vyjádřené, **M** – měřitelné, **A** – adekvátně dosažitelné, **R** – reálné, **T** – termínované
- 3) zajištění, aby každý (tj. školený, školitel) znal od začátku cíl.
- 4) vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli
- 5) vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu (např. dotazníky)
- 6) využití výsledků

Dle vyjádření Hroníka (2007, s. 176) je „*nejdůležitější částí z celého cyklu o efektivitě vzdělávacích aktivit zpětná vazba. Protože mnohdy nejsme schopni říci, jak je který vzdělávací program efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích*“.

2.1.5 POUŽITELNOST A ÚČINNOST VZDĚLÁVÁNÍ

„Jestliže organizace neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopna určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost“. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 129).

Na základě výkladu Koubka (2007, s. 274) *„základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je dle stanovení kritérií hodnocení“.*

„Jak již bylo konstatováno v souvislosti s identifikací potřeby vzdělávání, kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy dosti spekulativními způsoby“.

Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Zmíním se alespoň o některých z nich.

V první řadě se nabízí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.

Dále dle slov Koubka je méně spolehlivé monitorování vzdělávacího procesu a programu, tzn. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popř. hodnocení práce vzdělavatelů. Na tenkém ledě se ocitáme, snažíme-li se kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků či služeb, poklesu nákladů, zmetkovitosti či hospodaření s materiálem“.

 (2007, s. 295)

2.2 NESYSTEMATICKÁ KONCEPCE INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Dle popisu Dvořákové (2007, s. 288) aktivity spojené se vzděláváním v těchto organizacích vznikají nahodile a zaměřují se na pokrytí momentální potřeby vzdělávání. Chybí však hlubší propojení na jiné personální aktivity a o efektivitě investic vynaložených na vzdělávání lze jen polemizovat. V tomto duchu se vyjadřuje i Koubek (2007, s. 254).

2.3 NEČINNOST

V tomto případě organizace přijímají pouze zcela kvalifikované zaměstnance a o jejich vzdělávání se starají v minimální míře. Mužik (1999, s. 43) v této souvislosti upozorňuje na skutečnost, že z tohoto přístupu vyplývá, že náročnost na získávání a výběr zaměstnanců je vysoký. Koubek doplňuje, že nečinnost v oblasti vzdělávání dospělých je typická především pro menší organizace. (2007, s. 254)

3. ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ PROSTŘEDICTVÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Dle slov Armstronga *„je rozvoj vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností“*. (2007, s. 470)

Hroník doplňuje slova Armstronga tím, že rozvoj je velmi těsně spjat s hodnocením, jehož součástí je pohled do budoucnosti – co chceme a co potřebujeme. Rozvoj je však také spojen s odměňováním. Nejen tím, že v mnoha organizacích jsou rozvoj a vzdělávání pojaty jako benefit pro vlastní zaměstnance, nikoli vynucená samozřejmost. (2007, s. 39)

Dle názoru Koubka na oblast rozvoje lze konstatovat, *„že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci“*. (2007, s. 257)

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

Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. (Koubek 2015, s. 252)

Obdobný je i výklad v pojetí Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 79), kteří tvrdí, že *„rozvoj zaměstnanců znamená změnu a adaptaci na okolní změny situace a působící síly. Proto, aby lidé nestagnovali, musejí se rovněž přizpůsobovat měnícím se podmínkám. To znamená, že je potřeba rozvíjet jejich schopnosti“*.

Vodák a Kucharčíková rozlišují tři přístupy:

- 1) **musí se realizovat** – přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů,
- 2) **mělo by se realizovat** – v tomto případě jde o dovednosti přinášející pravděpodobně organizaci užitek, např. manažerské dovednosti,
- 3) **organizace je chce realizovat** – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, např. podpora vytváření požadované organizační kultury. (2011, s. 81)

Z výkladu Vetešky a Tureckiové je patrné, že rozvoj lidských zdrojů je součástí podnikového řízení. Jeho cílem je vytváření podmínek pro dosahování optimálního výkonu pracovníků a péče o pracovníky ve smyslu udržení a rozvoje jejich kompetencí, které jim umožní zajistit si místo na trhu práce. To se děje prostřednictvím podnikového vzdělávání a dalšími programy rozvoje. (2008, s. 89)

V programech rozvoje se klade důraz na plánování osobního rozvoje a na plánované učení se ze zkušeností.

Barták to vystihl takto: nestačí tvrdit, že lidé jsou tím nejcennějším, čím organizace disponuje, ale pochopit to a s lidmi ne hazardovat, neznehodnocovat jediný (možný) zdroj přidané hodnoty“. (2008, s. 126)

Dalším důvodem proč se investice do rozvoje lidských zdrojů vyplácí, je snižování fluktuace. Lidé se v dnešní době chtějí rozvíjet a vzdělávat. Proto i zaměstnanci kladně reagují na možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání se v organizaci, to následně vede k jejich vyšší spokojenosti v organizaci a ke zvýšení pravděpodobnosti, že v organizaci zůstanou.

Jak uvádí Hroník „*jedním z nejdůležitějších momentů každého zaměstnance je adaptační proces, právě ten ve velké míře ovlivňuje fluktuaci v organizaci, která bývá během adaptačního procesu nejvyšší*“. (2007, s. 130)

3.1. PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Armstrong dělí plánování osobního rozvoje do čtyř fází, které ukazuje níže uvedený obrázek. (2007, s. 471)

Obrázek 2: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoj



Zdroj: Armstronga 2007, s. 471

Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje - to lze udělat v rámci procesu řízení pracovního výkonu.

1) **Stanovit cíle.** Mohlo by to zahrnovat zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření důležitých znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace, příprava na budoucí změny v současné roli.

2) **Připravit plán činností** (akcí, kroků). Plán činností stanovuje, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat, a to v členění podle bodů, jako např. očekávané výsledky (cíle vzdělávání), rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj (co se od pracovníka očekává, že udělá, a pomoc, které se mu dostane od jeho nadřízeného, personálního útvaru nebo jiných lidí).

3) **Realizovat.** Podnikat plánované kroky.

Barták se k rozvoji a vzdělávání vyjadřuje takto: „Klíčem k nadstandardním výsledkům je pochopení triády **UMĚT – CHTÍT – MOCI**. Co je platný zaměstnanec, který sice umí, ale nechce, či dokonce takový, který neumí, ani nechce. Ovšem i pracovník, který chce a umí, může v konzervativním prostředí ztratit elán, rezignovat, zakrňt. Moderní metody rozvoje, jakými jsou development centre, koučing, mentoring, counseling či action learning, navození souladu jednotlivých článků v této triádě úspěšně napomáhají“. (2008, s. 132)

Bartákův úhel pohledu na rozvoj vzdělávání sdílí i Kociánová, která říká, že lze plány osobního rozvoje vytvářet na základě výsledků získaných z development centra.

Objasnění termínu development centrum. Diagnostický program – DC (někdy označovaný jako rozvojový assessment centrum – („AC“) je souborem metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích rozvojových potřeb, tj. silné a slabé stránky účastníků na jejich rozvojový potenciál. Účastníky DC jsou oproti AC standardně pouze pracovníci organizace (manažeři, specialisté, pracovníci zařazení do kariérních plánů). DC trvá zpravidla 1-2 dny, a to v závislosti na velikosti a typu skupiny pracovníků. Variantou DC je outdoorová forma. Development centrum („DC“) je objektivním nástrojem, který dává kvalifikovaný náhled na potenciál zaměstnanců a umožňuje, v souladu s očekáváním zaměstnavatele, pracovat s osobními rezervami jednotlivých zaměstnanců. Je zároveň rozvojovou a tréninkovou aktivitou a nástrojem pro konkrétní náplň vzdělávacích plánů. Je vhodný pro zjišťování, zda se na volnou pozici hodí zaměstnanec, který již ve firmě působí na jiné pozici (např. v případě kariérního růstu). Kociánová (2010, s. 168)

Na základě popisu společnosti Ace Consulting - specialistů na lidské zdroje (<http://www.ace-consulting.cz/development-centrum>) do **DC zařazujeme**:

- 1) Modelové situace, přímo vytvořené na míru, mapující různé pracovní situace.
- 2) Modelové situace, které jsou zaměřené na další rozvoj, tedy které se neobjevují v profesní náplni.
- 3) Skupinové situace k podpoření týmovosti.
- 4) Psychologicko-profesní testy.

Výsledky a výstupy z DC jsou (www.ace-consulting.cz/development-centrum)

- 1) Individuální rozvojový plán pro zaměstnance, který je efektivní, motivující, ale i reálný,
- 2) individuální zpětná vazba se zkušeným psychologem,
- 3) přehled potenciálu v lidských zdrojích pro vedení společnosti, pro personální management.

Oblast využití (www.ace-consulting.cz/development-centrum)

DC – slouží především ke zjišťování rozvojových potřeb u klíčových zaměstnanců; takto získané informace jsou potom využívány především k nastavení individuálních rozvojových plánů.

Způsob práce s výstupy (www.ace-consulting.cz/development-centrum)

DC výstupy slouží pro sestavení individuálních plánů rozvoje. Mnohem častěji s nimi bývají seznamováni účastníci DC (tedy zaměstnanci firmy) jako se základem pro koučing nebo pro lepší poznání sebe sama, případně pro potřeby posouzení vhodnosti stávajícího zaměstnance při změně pracovního zařazení (např. povýšení).

Přístup k uchazečům (www.ace-consulting.cz/development-centrum)

DC mimo jiné dokazuje, jak je pro ni zaměstnanec cenný. Hledá také cesty, jak zaměstnance ještě zdokonalit čímž zvyšuje jeho „cenu“ na trhu práce. Účastníci často dostávají jak průběžnou, tak celkovou zpětnou vazbu.

3.2. ROZVOJ VZDĚLÁVÁNÍ MANAGEMENTU

Z výkladu Bartáka je patrné, že „Úspěch organizací ve světě stojí především na strategickém přístupu k lidem, na schopnostech manažerů lidských zdrojů dobře motivovat a stimulovat své zaměstnance na základě jejich výkonu, přínosu pro firmu, se znalostí a zřetelem k jejich potřebám a očekáváním a promyšleném programu jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Manažeři lidských zdrojů ve spolupráci s nadřízenými pracovníky musí být přesvědčeni o tom, že perspektiva firmy spočívá v odborných,

sociálních a osobnostních způsobilostech zaměstnanců, v jejich energetizaci, osobním nasazení, uplatnění jejich potenciálu ve prospěch firmy i svůj vlastní“. (2008, s. 123)

Dvořáková se vyjadřuje obdobně a dále říká, že *„cílem systému je provádět personální obměnu, která zabezpečí optimální využívání pracovních znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců na vhodných pracovních místech a týmech“.* Jeho specifickými úkoly jsou:

1) systematická příprava manažerů a manažerských rezerv, tj. zaměstnanců vhodných k povýšení, resp. převedení na jinou vedoucí funkci či na výkon práce v zahraničí, pomocí vzdělávacího systému organizace.

2) zajištění optimálního počtu a struktury vedoucích pracovníků a specialistů/odborníků pomocí osobních plán rozvoje.

3) přemísťování zaměstnanců z hlediska další pracovní perspektivy, zdravotní a psychické způsobilosti a věku, a to prostřednictvím politiky rozmísťování zaměstnanců, např. důchodové politiky. (2007 s. 305)

Klíčový rozdíl mezi managementem 20. a 21. století bývá někdy prezentován jako od *„žít a nechat žít“ k „sežrat nebo být sežrán“.* Barták (2008, s. 122)

Některé, zejména nadnárodní, organizace vytvářejí pro přípravu svých personálních rezerv na pozice manažerů či specialistů nejrůznější interní instituty, „univerzity“, vzdělávací centra a talent kluby. *„Talent klub“* umožňuje identifikovat, udržet a rozvíjet potenciál klíčových zaměstnanců a talentů v dané organizaci. Vychází z psychodiagnostiky, opírá se o mentoring a koučing, případně o rozšířenou nabídku soft skills tréninků. Barták (2008, s. 113)

V rámci tzv. *„univerzit“* si kandidáti na manažerské pozice obvykle osvojují základní manažerské a obchodní dovednosti, zpracovávají samostatné úkoly a projekty a seznamují se v rámci rotace s různým prostředím a různými situacemi se kterými se mohou v praxi setkat.

3.3. PLÁNOVANÉ UČENÍ SE ZE ZKUŠENOSTI A ADAPTACE

„Moudrý člověk půjde cestou prošlapanou jen znamenitými předchůdci a napodobí ty největší, aby se jim alespoň v něčem podobal, když už se jim zcela nevyrovná. Moudrý muž si má počínat jako lukostřelec: aby zasáhl příliš vzdálený cíl, namíří raději mnohem výš, nikoli však proto, aby šíp vyletěl vysoko, nýbrž proto, aby vyšším zaměřením spíše zasáhl zvolený cíl“. (Niccolo Machiavelli: Vladař)

Učení se na základě zkušeností spočívá v tom, že se naplánuje jakýsi sled zkušeností, odpovídajících specifikaci vzdělávání za účelem osvojení si znalostí a dovedností, které připraví pracovníky na náročnější práci v dosavadních či odlišných funkcích nebo zaměstnáních. Manažeři, vedoucí týmů a školitelé mohou pomoci lidem v tom, aby pochopili, jak nejlépe interpretovat své zkušenosti a mít z nich prospěch. Armstrong (2007, s. 465)

Adaptace

Koubek říká, že adaptace (anglicky **Onboarding**) je proces, který umožňuje novým zaměstnancům jejich rychlou orientaci a začlenění do organizace, týmu spolupracovníků i pracovního procesu.

Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je v dnešní době složitý a často finančně náročný proces. Přesto mnoho společností končí tento proces podepsáním pracovní smlouvy a dál nevěnují novému zaměstnanci dostatečnou pozornost.

Adaptace nově přijatých zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. Proto je potřeba zajistit, aby uvedení nového zaměstnance na pracoviště a proces adaptace proběhli plánovitě a systematicky. (2007, s. 192)

Dvořáková a kol. doplňuje Koubka s tím, že „řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace“.

Účelem řízené adaptace je:

- 1) snížit náklady na fluktuaci zaměstnanci,
- 2) snížit ztráty na produktivitě,
- 3) zvýšit pracovní spokojenost

Adaptace nově přijatých zaměstnanců bohužel patří k často opomíjeným nástrojům personální politiky. Jsem přesvědčena o tom, že pokud bude tomuto procesu věnována patřičná pozornost, sníží se fluktuace, náklady a zkrátí se období, po které pracovník nepodává plnohodnotný výkon, protože se nedostatečně orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. (2007, s. 143)

3.4. KARIÉRA A JEJÍ ROZVOJ

Pojmem kariéra podle výkladu Tureckiové se většinou označuje ten úsek životní dráhy člověka, který je spojen s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností organizace. V této souvislosti se hovoří také o pracovní kariéře, často ztotožňované s pracovním postupem. Rozvoj profesní kariéry je nezbytné posuzovat nejen v kontextu působení jednotlivce v organizaci a podmínek, které mu organizace k rozvoji kariéry vytváří, ale také v kontextu jednotlivce, jenž svoji kariéru plánuje a realizuje.

Rozvoj kariéry ve všech výše naznačovaných souvislostech a typech kariéry se tedy uskutečňuje za součinnosti a v optimálním případě ve shodě dvou jeho složek:

- 1) plánování kariéry** – v němž se jedná spíše o aktivitu jednotlivce, směřující k nalezení „vlastní cesty“ a uskutečnění z toho vyplývajících kroků,
- 2) řízení kariéry** – umožňuje pracovníkovi rozvinout jeho potenciál prostřednictvím využití podmínek a prostředků, které mu k tomu organizace, jejímž je členem spoluvytváří. (2009, s.75-76)

Dle Hroníka je rozvojový plán základní metodou plánování kariéry. Kariérový plán považuji za synonymum, nikoli jinou kvalitu, protože kariéru lze chápat jako pohyb všemi možnými směry. (2007, s.86)

Z pohledu Kociánové politika řízení kariéry se týká rozhodování o formování vlastních manažerů (politika povyšování z vnitřních zdrojů) a o získávání manažerů z vnějších zdrojů („nová krev“ do organizace). (2010, s. 176)

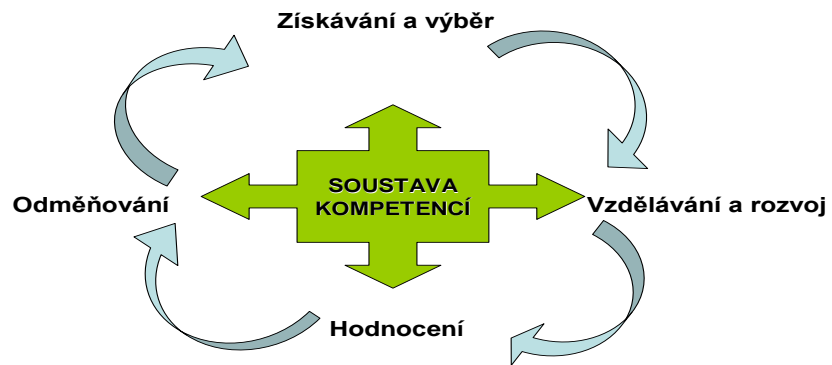
Kociánová přichází s myšlenkou Scheina, který zjistil, že na základě mnohaletého studia kariéry absolventů, si po nástupu do nového zaměstnání člověk dotváří svůj sebeobraz a profesionální pojetí. Toto pojetí nazval kariérovou kotvou. Kotva slouží k vedení, stabilizaci a integraci osobní kariéry. (2010, s. 174)

Dále vymezila pět kariérových kotev podle Scheina:

- 1) **technicko - funkční** kompetence (význam obsahu práce, míry odbornosti a možností jejího rozvoje),
- 2) **manažerská kompetence** (silná motivace k dosažení manažerské pozice s možností řešit problémy, rozhodovat, řídit druhé lidi),
- 3) **jistota** (orientace na výkonné pozice, nezájem o odpovědnost, význam má stabilita a „bezpečí“ v zaměstnání, optimální je práce s danými pravidly),
- 4) **kreativita** (tvůrčí potřeby, potřeba prosazování nových věcí, podnikatelské zaměření),
- 5) **autonomie** (problematické akceptování pravidel a organizačních tlaků, preference samostatnosti v práci a sebeřízení vlastního rozvoje). (2010, s. 175)

Výklad Vetešky a Tureckiové kvalifikaci pracovníka již nepředstavuje jednorázově dokončené formální vzdělání. Péče o její udržení je „celoživotní aktivitou, tedy procesem učení. Zaměstnanec získává zkušenosti, orientuje se v oboru, získává odborné kontakty, učí se“. (2008, s. 81)

Obrázek č. 3: Integrované řízení lidských zdrojů (cyklus CBM – ŘLZ podle kompetencí, „competency-based /HR/ management“)



Zdroj: Veteška, Tureckiová (2008, s. 89)

4. METODY VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole nejde o vymezení všech druhů podnikového vzdělávání, ale spíše o poukázání na metody, které se společně se stále větším důrazem na efektivitu dostávají do popředí.

Jak uvádí Bartoňková „*podnikové vzdělávání je konkrétní vzdělávací proces, který je organizovaný podnikem*“. Může se jednat o vzdělávání v organizaci (vnitropodnikové vzdělávání, které je realizované organizací ve vlastním vzdělávacím zařízení či na pracovišti) či o vzdělávání mimo organizaci. (2008, s. 16)

Podle Koubka „*Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. Postupně se vytvořila dosti široká škála těchto metod, které lze zařadit do dvou velkých skupin a to metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště*“. (2007, s. 267)

Dvořáková se s metodami Koubka shoduje, nicméně ke dvěma zmíněným metodám přidává metodu třetí s názvem metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. (2007, s. 302)

4.1 METODY POUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI

Kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. (Koubek 2007, s. 267) do nich řadí (metody „**on the job**“) – **metody vzdělávání na pracovišti:**

- 1) **instruktáž** při výkonu práce (jedná se obvykle o jednorázový zácvik)
- 2) **koučing** (jedná se o dlouhodobější instruování a periodická kontrola)
- 3) **mentoring** (obdoba koučingu, určitá iniciativa a odpovědnost však spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém, který si sám vybírá svého mentora.
- 4) **counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních

schopností. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.

- 5) **asistování** vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.
- 6) **pověření úkolem** (pracovník je nadřízeným pověřen splnit určitý úkol)
- 7) **rotace práce** (je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace)
- 8) **pracovní porady** (během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.) Koubek (2015, s. 267-268)

4.2 METODY POUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ

Jsou tradičně zaměřeny na získání a používání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technických profesí. Koubek sem řadí (metody „off the job“) – **metody vzdělávání mimo pracoviště:**

- 1) **přednáška** (obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí)
- 2) **demonstrování** (praktické, názorné vyučování)
- 3) **případová studie** (jsou to skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému)
- 4) **workshop** (někdy se mluví o skupinovém cvičení – group exercise, je variantou případových studií, kde praktické problémy řeší týmově a z komplexního hlediska.)
- 5) **brainstorming** neboli „burza nápadů“, je technika skupinové práce, která má ve formě volné diskuse rozvíjet kreativní myšlení účastníků.
- 6) **Simulace** (metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných, obvykle jde o řešení běžné životní situace v práci vedoucích pracovníků)
- 7) **hraní rolí** (manažerské hry) – (metoda je zaměřena na osvojení si určité

sociální role a žádoucích sociálních vlastností – charakteristik osobnosti)

- 8) **assessment centrum** (nebo také development centrum), česky pak diagnosticko-výcvikový program.
- 9) **outdoor training/learning** („učení hrou či pohybovými aktivitami“)
- 10) **e-learning** (vzdělávání pomocí počítačů)

Jelikož současný zaměstnavatel autorky využívá ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců nejvíce moderní metodu ve formě e-learningu, je nutné, aby se autorka k této metodě vyjádřila podrobněji.

Barešová pojala výklad o významu e-learningu takto: asi s nejznámější verzí přišel zakladatel amerického e-learningového průmyslu Elliot Masie. Ten definuje e-learning jako nástroj využívající síťové technologie k vytváření, distribuci a neustálé aktualizaci vzdělávacích materiálů.

E-learning je v podstatě jakékoli využívání elektronických materiálních a didaktických prostředků k efektivnímu dosažení vzdělávacího cíle s tím, že je realizován zejména prostřednictvím počítačových sítí.

„Skutečná síla e-learningu není v poskytování informací kdykoliv, odkudkoliv a komukoliv, ale v jeho možnostech poskytovat správné informace správným lidem ve správném čase a na správném místě.“ B.W. Rutterbur, 2000 (2011, s. 39)

Dále Barešová dělí vzdělávání pomocí e-learningu na:

synchronní vzdělávání znamená, že ke vzdělávacímu procesu dochází v reálném čase, v podstatě se jedná o on-line komunikaci mezi studenty a tutorem. Všichni zúčastnění přitom mohou být na různých místech, ale ve stejném čase. Podmínkou je připojení na internet. Tím jsou např. On-line kurzy, audio/video konference, internetové telefonování (Skype), virtuální třída, chat.

asynchronní vzdělávání je skutečné vzdělávání kdekoliv a kdykoliv. Studující studuje kdy chce a není na nikom ani na ničem závislý. Tím jsou např. samostudijní kurzy na internetu/intranetu, výukové CD-Romy, e-mail, diskusní fóra.

výhody e-learningu přínosy by se daly rozdělit do dvou perspektiv – z hlediska společnosti a z hlediska studenta. Toto hledisko je vždy uváděno v závorce.

- 1) **vyšší efektivnost výuk** (student) - největším přínosem je jeho flexibilita.
- 2) **individuální přístup k uživateli** (student) – šitý na míru
- 3) **menší náklady na vzdělání** (společnost) - Pravdou je, že počáteční náklady na zavedení e-learningu jsou vysoké, s počtem účastníků však klesají, a od určitého množství účastníků jsou pak náklady na každého dalšího uživatele – studenta téměř nulové.
- 4) **lépe zapamatovatelná forma informací** (student)

Barešová dále uvádí následující přehled způsobu práce s informacemi, u nichž vyjadřuje procentuální pravděpodobnost zapamatování. Uvádí, že člověk si pamatuje tím více, čím více smyslů do procesu učení zapojí, a to následovně:

Pamatujeme si:

10% toho, co čteme

20% toho, co slyšíme

30% toho, co vidíme

50% toho, co vidíme a slyšíme

70% toho, o čem diskutujeme s ostatními

80% toho, co si sami vyzkoušíme

95% toho, co učíme někoho jiného

5) snadná administrace (společnost)

„Veškeré nutné administrativní práce byly a v mnoha případech stále jsou prováděny především v papírové podobě. Kvalitní e-learningový systém, který zahrnuje veškeré pomocné funkce pro registraci uživatelů, plateb, monitorování vzdělávacího procesu, testování uživatelů a zpracování jejich výsledků, poskytuje značné finanční

úspory. Ty jsou dosaženy především snížením režijních nákladů na „papírování“ a snížením mzdových nákladů na administrativní práce“.

Nevýhody a omezení

Jako nic jiného na světě, ani e-learning není dokonalý. Existuje i několik potencionálních bariér, které brání efektivnímu využití tohoto relativně nového vzdělávacího trendu. (2011, s. 44)

Závislost na technologiích

Uživatelé e-learningu potřebují mít zajištěn trvalý přístup k určitému hardwaru i softwaru. Jeho pořízení může být pro mnoho společností příliš nákladné. Pokud však není vybavení dostatečné, mohou vznikat chyby – následkem může být např. limitovaný objem obsahu, nižší přenosová rychlost nebo nemožnost využití multimediálních doplňků.

Tato bariéra se ale poměrně rychle odstraňuje. Vývoj technologií je velmi rychlý a jejich ceny klesají. Většina odborníků z oblasti vzdělávání se obává, že e-learning ještě více prohloubí propastné rozdíly mezi kvalifikovanou a nekvalifikovanou pracovní silou, která ve většině případů možnost využívat tyto technologie nemá. Barešová (2011, s. 42 - 43)

4.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ NA ROZHRANÍ MEZI PRACOVÍŠTĚM A MIMO PRACOVÍŠTĚ

Dvořáková do těchto metod zařazuje:

- 1) **poradenství** – metoda vhodná pro vedoucí pracovníky, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a sebe rozvoji.
- 2) **action learning** (učení se akcí) – metoda zaměřená na soustavné učení se při řešení denních reálných problémů s využitím rad a připomínek spolupracovníků. Vhodná pro týmovou práci.
- 3) **trainee programs** (programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců) – metoda kombinuje prvky rotace práce a metodami vzdělávání mimo zaměstnavatele. Bývá zaměřena na čerstvé absolventy především VŠ s cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky. Snižuje nebezpečí

nehodného výběru zaměstnance na nesprávnou pracovní pozici.

- 4) **samostudium a distanční vzdělávání** – tato metoda pomáhá překonávat bariéry tradičního studia, především nutnost osobní účasti v určitém čase a ukončení vzdělávacího procesu v předem daném termínu. Tyto metody jsou nejčastěji využívány staršími a zkušenějšími zaměstnanci. (2007, s. 302-303)

Oproti výše uvedenému Koubkovi, Dvořáková a kol. dále dělí vzdělávání do **šesti možných forem**:

- 1) **řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání)**. Pod dohledem interního školitele nebo zkušeného spolupracovníka.
- 2) **řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání)**. Zaměstnanci podstoupí proces učení mimo své pracoviště, např. ve školících místnostech.
- 3) **řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání)**. Do této kategorie patří vzdělávání v rámci národního školského systému (např. střední, vysoké školy specializované certifikační instituce).
- 4) **neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. informální vzdělávání)**. Člověk se učí permanentně, aby byl schopen zvládat požadavky svého okolí na pracovišti. Nutná motivace zaměstnanců.
- 5) **neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání)**. Zde vstupují do hry širší mezilidské vztahy (tj. projev v rámci pracovních týmů) a sociální postavení jednotlivce v rámci organizační jednotky.
- 6) **neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní sebevzdělávání)**. Vzdělávání je v dnešní době celoživotní výzvou a člověk, který se chce uplatnit na trhu práce, přebírá za svůj osobní rozvoj značný díl odpovědnosti. (2007, s. 296-298)

Slovy Bartáka lze říci, že metody lze nejrůznějšími způsoby kombinovat a využívat s ohledem na cíle a efektivitu jejich dosažení v konkrétní situaci. (2008, s.74)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Ústav pro studium totalitních režimů je organizační složkou České republiky zřízenou zákonem č. 181/2007 Sb. určená k vědeckému zkoumání a objasňování éry obou totalitních režimů v Československu, komunismu a nacismu. Instituce po několikaměsíční přípravné fázi začala řádně fungovat dne 1. února 2008. K činnosti ústavu byla zřízena též zvláštní podřízená instituce Archiv bezpečnostních složek, který je správním úřadem a vlastní archiválie vzniklé činností StB.

Nejvyšším orgánem Ústavu je Rada ÚSTR. Rada je zřízena zákonem a její působnost, ustavování a činnost je dána ustanoveními § 6 až 10 zákona a jednacím řádem Rady Ústavu. Skládá ze sedmi členů volených a odvolávaných Senátem Parlamentu České republiky. Ústav vydává časopis *Paměť a dějiny*; Archiv bezpečnostních složek vydává sborník *Securitas Imperii*.

5.1 POPIS SYSTÉMU ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Principy vzdělávání v organizaci

- 1) Vzdělávání je procesem cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování odborných znalostí a schopností, dovedností a postojů.
- 2) Osvědčení o absolvování vzdělávání vydávaná správními úřady jsou platná ve všech správních úřadech (s výjimkou vstupního vzdělávání úvodního)
- 3) Kancelář ředitele průběžně informuje zaměstnance o řízení a administraci vzdělávacího systému. Základní informace o vzdělávání poskytuje zaměstnancům přímo nebo prostřednictvím příslušného zástupce ředitele, případně prostřednictvím vnitřního informačního systému.

Realizace vzdělávání v organizaci

Vzdělávání zaměstnanců státní organizace rozděluje do dvou hlavních skupin:

- 1) **vstupní vzdělávání** (vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné)
- 2) **prohlubující vzdělávání** (manažerské dovednosti, jazykové vzdělávání, oblasti stanovené vládou, ostatní vzdělávání)

VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

1) vstupní vzdělávání úvodní

Cílem vstupního vzdělávání úvodního je zprostředkovat zaměstnanci nově přijímaným do pracovního poměru znalosti a vědomosti orientované na potřeby státní správy a specifické informace týkající se problematiky dané organizace. Je pro nové zaměstnance povinné. Zahajuje se bezprostředně po vzniku pracovněprávního vztahu a ukončuje se do 3 měsíců od jeho vzniku. Obsah je zaměřen na:

- a) studium základních vnitřních předpisů: (organizační řád, pracovní řád, spisový a skartační řád, etický kodex, další směrnice
- b) zaškolení pro zvládnutí základních dovedností spojených s pracovní činností nových zaměstnanců zabezpečují příslušní vedoucí zaměstnanci.

Vstupní vzdělávání úvodní je organizováno jako samostudium a je ukončeno pohovorem s přímým nadřízeným. Záznam o ukončení vstupního vzdělávání úvodního je součástí osobního spisu zaměstnance.

Nedílnou součástí vstupního vzdělávání úvodního je také povinnost nového zaměstnance absolvovat kurz první pomoci, kurz požární ochrany a kurz BOZP prostřednictvím e-learningového systému.

vstupní vzdělávání následné

Vstupní vzdělávání následné se zahajuje nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od vzniku pracovněprávního vztahu. Je povinné pro všechny zaměstnance, s výjimkou zaměstnanců v dělnických profesích a zaměstnanců, kteří toto vzdělávání absolvovali v rámci jiného resortu státní správy a vlastní příslušné osvědčení, které je součástí osobního spisu zaměstnance.

PROHLUBUJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Manažerské vzdělávání

- a) Cílem je získání základních manažerských kompetencí a dále doplňování a prohlubování znalostí a dovedností v odborných oblastech
- b) Výběr účastníků manažerského vzdělávání provádí příslušní vedoucí zaměstnanci v součinnosti s Kanceláří ředitele.
- c) Rámcový obsah základního manažerského vzdělávání vychází z analýzy základních kompetencí pro výkon manažerských činností ve správním úřadě. Absolventi obdrží osvědčení s platností pro všechny správní úřady.

Jazykové vzdělávání

System jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech se vztahuje na vybraná systemizovaná místa, jež vyžadují aktivní používání cizího jazyka.

- a) Jazykovým kvalifikačním požadavkem pro výkon činností je složení standardizované jazykové zkoušky z angličtiny, ruštiny nebo němčiny v příslušném stupni (2. a 3. stupeň).
- b) Splnění jazykových kvalifikačních požadavků se prokazuje předložením dokladu o složení standardizované jazykové zkoušky.
- c) Pokud se jedná o zaměstnance na pracovním místě, které bylo nově zařazeno do seznamu vybraných míst, nebo na něm byl změněn jazykový požadavek, zajistí organizace jazykové vzdělávání zaměstnance ke složení příslušné standardizované jazykové zkoušky. Na rozsahu, formě a celkové době trvání přípravy se dohodne ředitel se zaměstnancem. Náklady s tímto vzděláváním spojené, hradí organizace.
- d) Ostatní zaměstnanci, kteří nejsou zařazeni na vybraném systemizovaném místě, si hradí náklady spojené se složením standardizované jazykové zkoušky sami.

vzdělávání v dalších oblastech

Výběr zaměstnanců do jednotlivých kurzů a seminářů realizovaných Institutem pro místní správu Praha a komerčními agenturami prování nadřízení vedoucí zaměstnanci. Po ukončení vzdělávací akce je zaměstnanec povinen vyhodnotit tuto vzdělávací akci formou vyplnění dotazníku.

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření v organizační složce státu

Cílem výzkumu ve vybrané organizaci je, zmapovat aktuální situaci v oblasti kariérového poradenství a kariérního rozvoje. Případně navrhnout nástroje k optimalizaci v oblasti vzdělávání a rozvoji v této organizaci.

Na základě absolvované praxe v organizaci a pozorování si autorka stanovila tři okruhy výzkumných otázek:

- **Okruh otázek č. 1:**

Mají zaměstnanci v organizaci zájem o profesní vzdělávání? Pokud ano, v jaké míře?

- **Okruh otázek č. 2:**

Jsou si zaměstnanci v organizaci ochotni na své další vzdělávání finančně přispívat? Kolik času jsou zaměstnanci ochotni investovat do svého dalšího vzdělávání?

- **Okruh otázek č. 3**

Jakou metodu výuky zaměstnanci organizace preferují?

V návaznosti na stanovené výzkumné otázky si autorka stanovila tři hypotézy:

- **Hypotéza č. 1:**

70% zaměstnanců má zájem o profesní vzdělávání. (mapují otázky z dotazníku číslo 1 až 2)

- **Hypotéza č. 2:**

90% zaměstnanců není ochotno si své další vzdělávání finančně zajistit a nejsou ochotni věnovat svému profesnímu vzdělávání více času, než několik týdnů v roce. (mapují otázky z dotazníku 3 až 5)

- **Hypotéza č. 3:**

60% zaměstnanců preferuje, v jejich profesním vzdělávání, výuku zaměřenou na nabyté poznatky v praxi. (mapují otázky z dotazníku 6 až 11)

K získání potřebných údajů autorka použila dotazník v elektronické podobě, který obsahoval 14 otázek. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a anonymní. Součástí dotazníku byl krátký e-mail, ve kterém autorka respondentů požádala o vyplnění dotazníku a zároveň vysvětlila náplň a smysl dotazníkového šetření v organizaci. Dále následuje část, kde jsou zaměstnanci tázáni na demografické otázky ohledně věku, pohlaví a vzdělání.

Další otázky souvisejí přímo se vztahem zaměstnance v organizaci ke vzdělávání a rozvoji. Otázky jsou formulovány tak, aby byly dle názoru autorky srozumitelné, přehledné a jednoduché na vyplnění. Čas k vyplnění dotazníku je maximálně 2-5 minut. V závěru je respondentům poděkováno za jejich ochotu a čas, který byli ochotni věnovat vyplnění tohoto dotazníku.

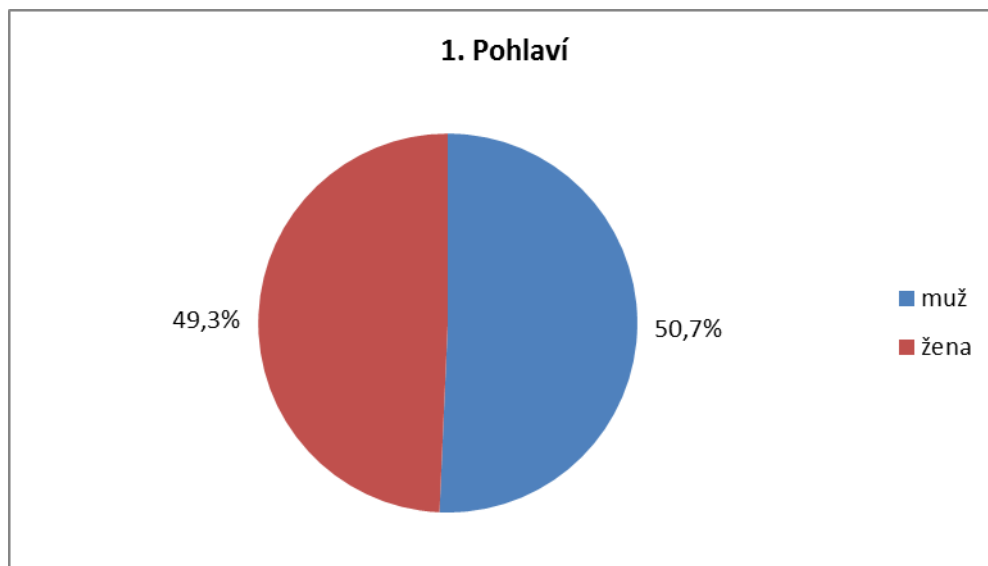
Interpretace získaných údajů

Dotazníkové šetření autorka provedla v dané organizaci u 128 zaměstnanců na administrativních pozicích (na oddělení ekonomickém, rozpočtu, personálním, mzdové účtárny, finanční účtárny atp.). Zcela vyplněných dotazníků se nazpět vrátilo celkem 71. Návratnost 55,5% je podle názoru autorky spíše nižší, ale i přes opakovanou prosbu o vyplnění dotazníku se procento návratnosti nezvýšilo.

Tabulka 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví

1. Pohlaví	Responzí	Podíl
Muž	36	52,8%
Žena	35	47,2%

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví



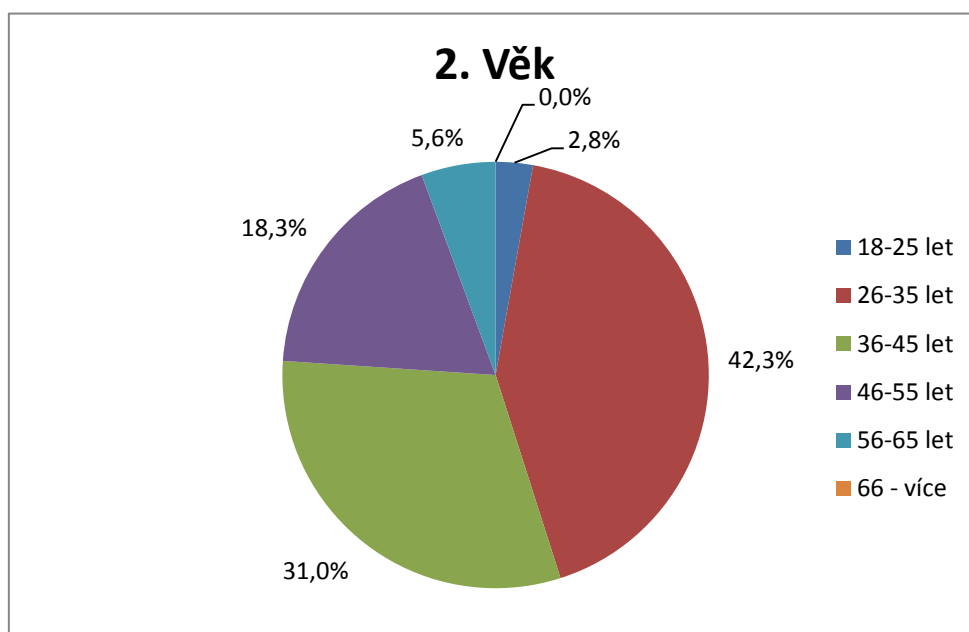
Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

Ze získaných údajů v části, kde byli zaměstnanci dotazováni na otázky související přímo s jejich osobou, vyplynulo, že 35 dotazovaných tvoří ženy a 36 dotazovaných tvoří muži.

Tabulka 2: Rozdělení podle věkové hranice respondentů

Věk	Responzí	Podíl
18-25 let	2	2,80%
26-35 let	30	42,30%
36-45 let	22	31,0%
46-55 let	13	18,3%
56-65 let	4	5,6%
66 – více	0	0,0%

Graf 2: Rozdělení podle věkové hranice respondentů



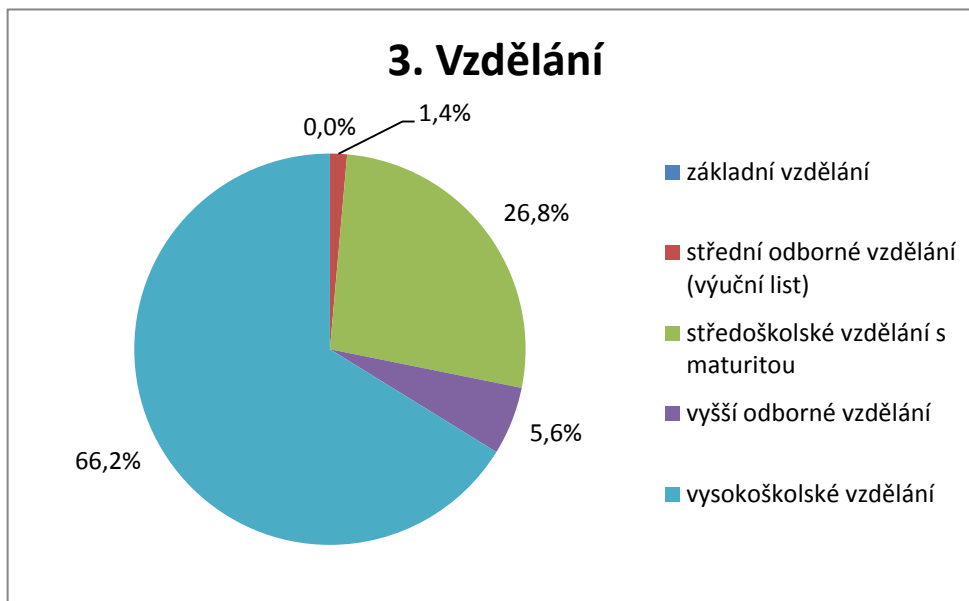
Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

Věková struktura respondentů je nejvíce zastoupena věkovou kategorií 26-35 let, což v počtu činí 30 zaměstnanců a uvedeno v procentech je 42,3% zaměstnanců. Zaměstnanců ve věku 36-45 let je celkem 22, tj. 31% dotazovaných.

Tabulka 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání

Vzdělání	Responzí	Podíl
základní vzdělání	0	0,0%
střední odborné vzdělání (výuční list)	1	1,4%
středoškolské vzdělání s maturitou	19	26,8%
vyšší odborné vzdělání	4	5,6%
vysokoškolské vzdělání	47	66,2%

Graf 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

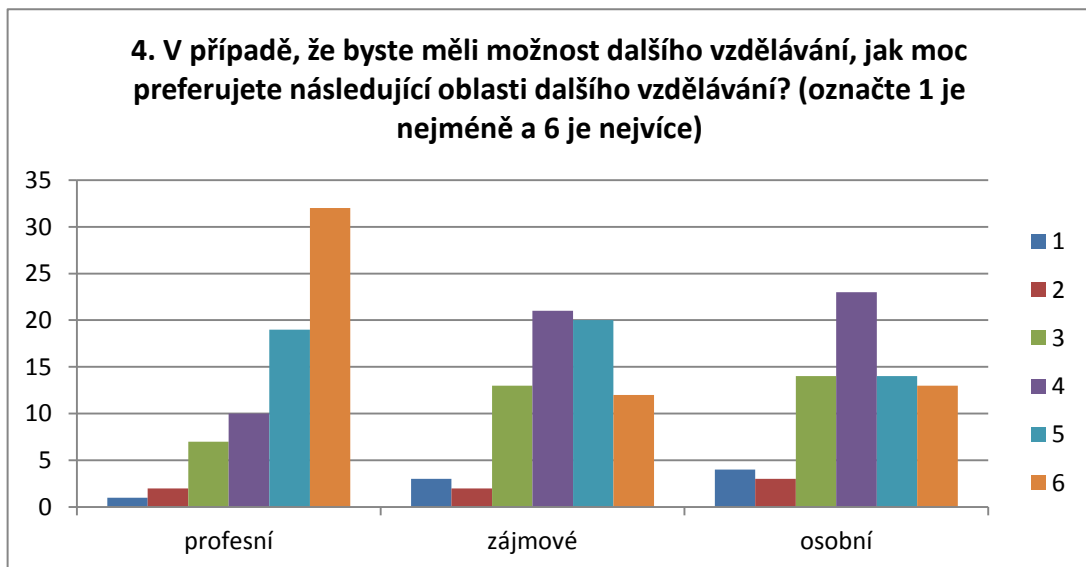
V kategorii vzdělání je nejvíce zastoupena skupina zaměstnanců, kteří mají vzdělání vysokoškolské, jejich počet činí 47, tj. 66,2%. Ve skupině zaměstnanců, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou je celkem 19 zaměstnanců, tj. 26,8%. Dále je skupina zaměstnanců vzdělaných na vyšších odborných školách v počtu 4, uvedeno v procentech 5,6%. Ve skupině zaměstnanců vzdělávaných na odborných učilištích s výučním listem vyplnil dotazník pouze 1, tj. 1,4%.

Druhá část dotazníku je věnovaná již vnímání samotného systému vzdělávání zaměstnance v dané organizaci.

Tabulka 4: Rozdělení podle projevení zájmu o další vzdělávání

4. V případě, že byste měli možnost dalšího vzdělávání, jak moc preferujete následující oblasti dalšího vzdělávání? (označte 1 je nejméně a 6 je nejvíce)	1	2	3	4	5	6
Profesní	1	2	7	10	19	32
Zájmové	3	2	13	21	20	12
Osobní	4	3	14	23	14	13

Graf 4: Rozdělení podle projevení zájmu o další vzdělávání



Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

Otázka se týkala zájmu o další vzdělávání. Autorku zajímalo, jak moc se zaměstnanci chtějí vzdělávat a v jaké oblasti nejvíce. K tomu je určena hodnotící škála od 1 do 6, přičemž 1 je nejméně a 6 je nejvíce. Z otázky, která konkretizuje zájem o další vzdělávání v oblasti vzdělávání profesním, zájmovém a osobním vyplývá, že nejvíce se chtějí zaměstnanci vzdělávat na poli profesním.

Tabulka 5: Rozdělení podle rozhodnutí o oblasti vzdělávání

5. Pokud byste měli možnost se dále vzdělávat, věděli byste již nyní v jaké oblasti by to bylo?	Responzí	Podíl
ano	30	42,3%
ne	9	12,7%
pokud ano uveďte jaké ...	32	45,1%



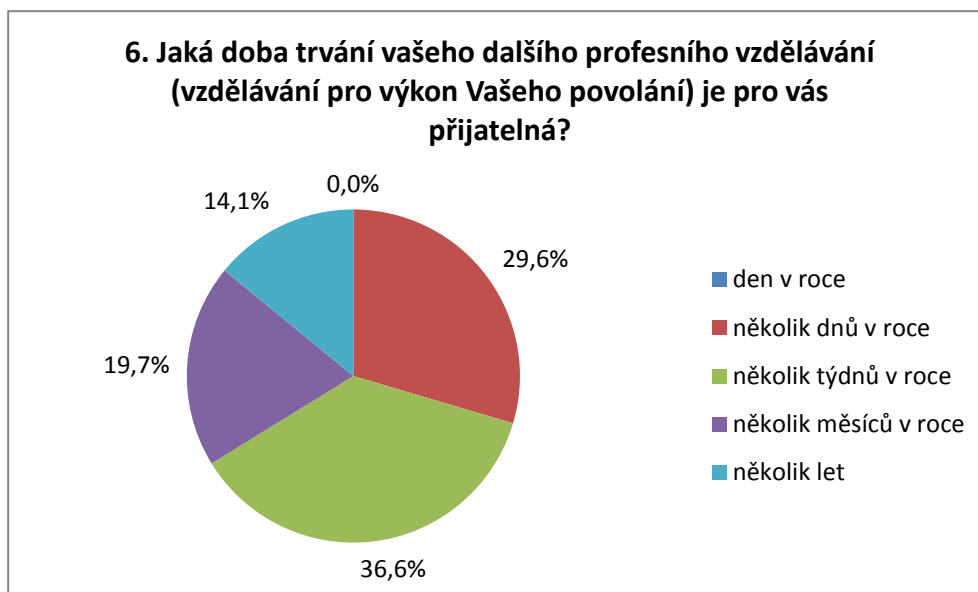
Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

Následující otevřenou otázkou chtěla autorka zjistit, zda v případě kdyby se naskytla možnost dále se vzdělávat, v jakém odvětví by to bylo. 62, tj. 87,4% respondentů uvedlo, že ví, v jaké oblasti by se chtěli vzdělávat, z toho 32, tj. 45,1% respondentů uvedlo i konkrétní oblast vzdělávání. Největší zastoupení měly oblasti studium cizích jazyků (angličtina, němčina, francouzština), personalistika – pracovní právo, účetnictví, IT a ekonomika. Zbýlých 9, tj. 12,7% respondentů zatím neví, v jaké oblasti by se chtěly dále vzdělávat.

Tabulka 6: Rozdělení podle doby trvání dalšího vzdělávání

6. Jaká doba trvání vašeho dalšího profesního vzdělávání (vzdělávání pro výkon Vašeho povolání) je pro vás přijatelná?	Responzí	Podíl
den v roce	0	0,0%
několik dnů v roce	21	29,6%
několik týdnů v roce	26	36,6%
několik měsíců v roce	14	19,7%
několik let	10	14,1%

Graf 6: Rozdělení podle doby trvání dalšího vzdělávání



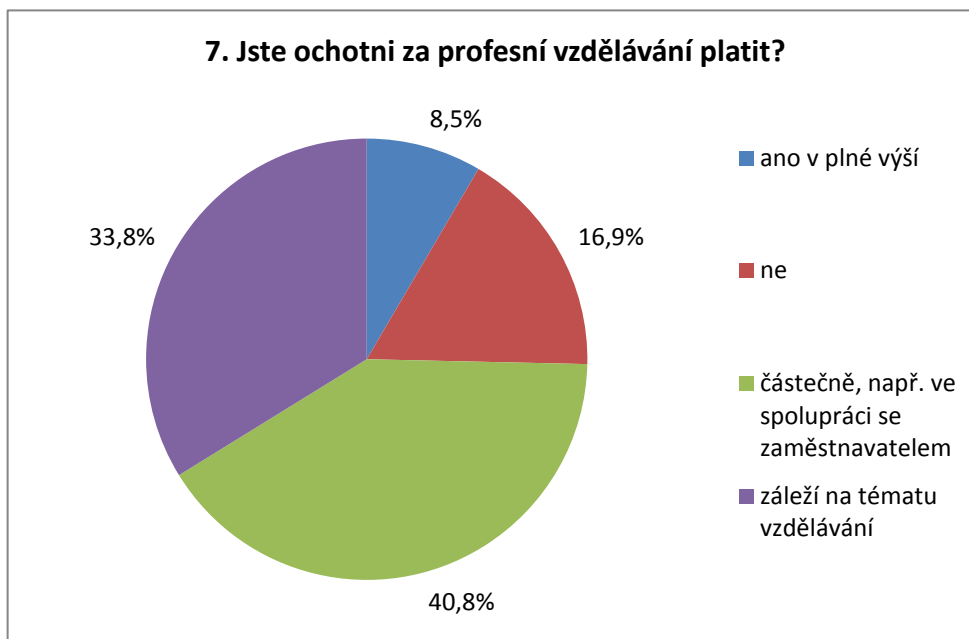
Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

Další otázkou se autorka chtěla dozvědět, jaký časový horizont jsou zaměstnanci ochotni dalšímu vzdělávání věnovat. Ukázalo se, že 26 respondentů se chce věnovat profesnímu vzdělávání jen několik týdnů v roce. Několik dnů v roce se chce profesnímu vzdělávání věnovat celkem 21 zaměstnanců. Několik měsíců v roce se chce dalšímu vzdělávání věnovat 14 zaměstnanců. Několik let je ochotno dále se vzdělávat zbylých 10 zaměstnanců.

Tabulka 7: Rozdělení podle míry ochoty financování profesního vzdělávání

7. Jste ochotni za profesní vzdělávání platit?	Responzí	Podíl
ano v plné výši	6	8,5%
ne	12	16,9%
částečně, např. ve spolupráci se zaměstnavatelem	29	40,8%
záleží na tématu vzdělávání	24	33,8%

Graf 7: Rozdělení podle míry ochoty financování profesního vzdělávání



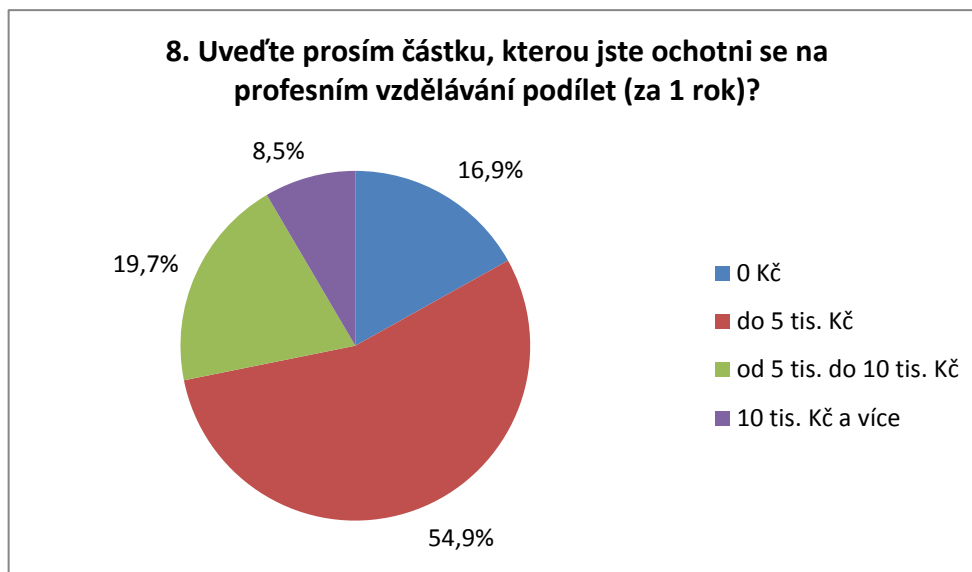
Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

V otázce, kterou se autorka dotazovala, zda jsou zaměstnanci ochotni si své profesní vzdělávání platit, vyplynulo, že více jak dvě třetiny, konkrétně 83,1%, 59 dotazovaných je ochotno si své profesní vzdělávání platit. Z toho 6, tj. 8,5% zaměstnanců dokonce v plné výši. 29 zaměstnanců by své další profesní vzdělávání hradilo ve spolupráci se zaměstnavatelem a u 24 dotazovaných by záleželo na tématu vzdělávání. Zbýlých 12 zaměstnanců neplánuje další profesní vzdělávání.

Tabulka 8: Rozdělení podle výše podílené částky za profesní vzdělávání

8. Uveďte prosím částku, kterou jste ochotni se na profesním vzdělávání podílet (za 1 rok)?	Responzí	Podíl
0 Kč	12	16,9%
do 5 tis. Kč	39	54,9%
od 5 tis. do 10 tis. Kč	14	19,7%
10 tis. Kč a více	6	8,5%

Graf 8: Rozdělení podle výše podílené částky za profesní vzdělávání



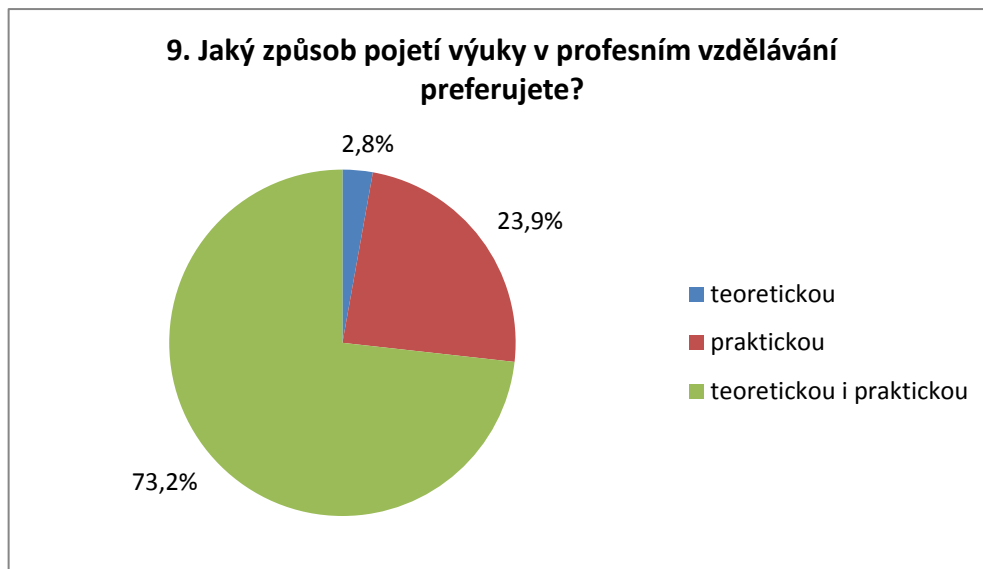
Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

Z reakcí na otázku, kterou autorka zjišťovala, do jaké finanční výše jsou zaměstnanci ochotni se podílet na svém profesním vzdělávání, je zjevné, že více jak polovina 39 respondentů je ochotna si své profesní vzdělávání platit do výše 5 tis. Kč za rok. 14 zaměstnanců je ochotno si své profesní vzdělávání hradit v rozmezí 5 – 10 tis. Kč za rok a pouze 6 dotazovaných je ochotno za své další profesní vzdělávání platit 10 tis. Kč a více za rok. 12 dotazovaných nechce své další profesní vzdělávání financovat vůbec.

Tabulka 9: Rozdělení podle způsobu pojetí výuky

9. Jaký způsob pojetí výuky v profesním vzdělávání preferujete?	Responzí	Podíl
teoretickou	2	2,8%
praktickou	17	23,9%
teoretickou i praktickou	52	73,2%

Graf 9: Rozdělení podle způsobu pojetí výuky



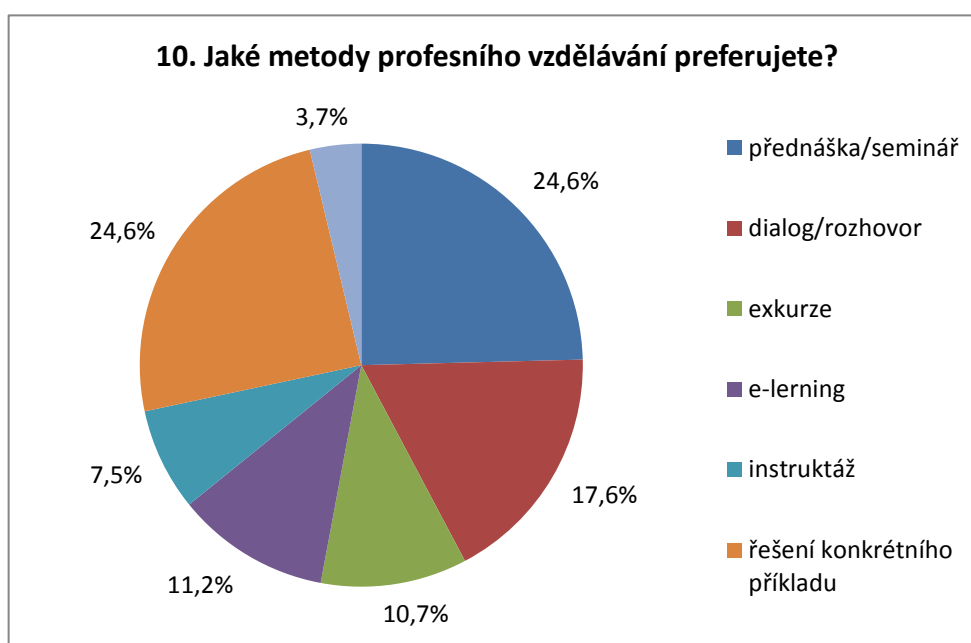
Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

K otázce způsobu pojetí výuky v profesním vzdělávání, kterou zaměstnanci preferují, kdy v nabídce byli celkem tři možnosti, a to teoretickou, praktickou a teoretickou i praktickou se většina respondentů celkem 73,2% tj. 52 zaměstnanců přiklání k možnosti výuky teoretické i praktické. Dalších 17 zaměstnanců tj. 23,9% preferuje praktickou výuku a pouze 2 tj. 2,8% dotazovaných preferuje výuku teoretickou.

Tabulka 10: Rozdělení podle druhu metod profesního vzdělávání

10. Jaké metody profesního vzdělávání preferujete?	Responzí	Podíl
přednáška/seminář	46	64,8%
dialog/rozhovor	33	46,5%
exkurze	20	28,2%
e-learning	21	29,6%
instruktáž	14	19,7%
řešení konkrétního příkladu	46	64,8%
jiná	7	9,9%

Graf 10: Rozdělení podle druhu metod profesního vzdělávání



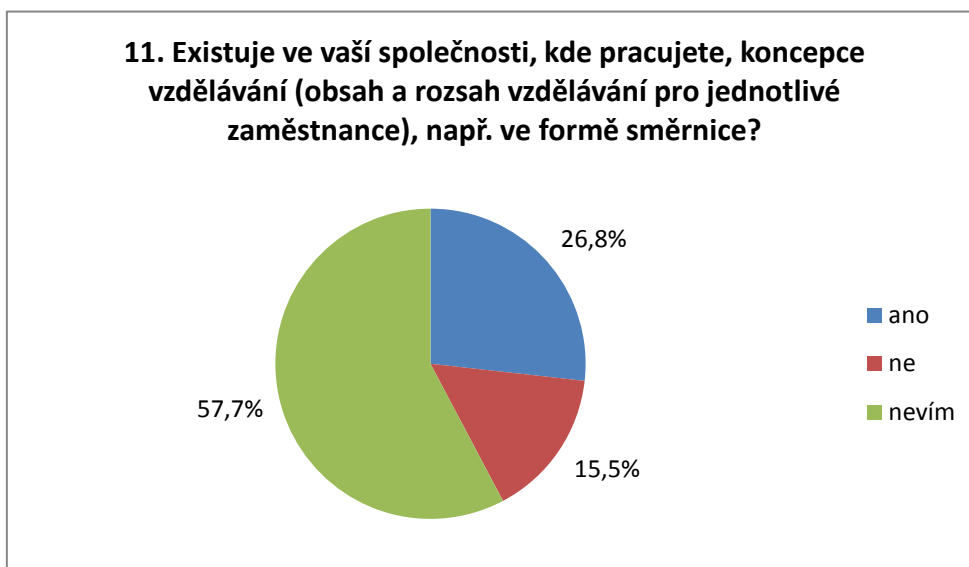
Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

U otázky týkající se metod vzdělávání, kde byla možnost zaškrtnout více možností, se většina respondentů přiklání stejnou měrou k metodám přednášek/seminářů a řešení konkrétního příkladu a to 30,5%. Dále pak 17,6% dotazovaných preferuje metodu dialog/rozhovor. 11,2% respondentů uvádělo metodu e-learningu. Dále pak 10,7% uvádělo možnost vzdělávání se metodou exkurze a 7,5% preferuje metodu instruktáže. V této otázce byla uvedena i volba otevřené odpovědi „Jiná“, kde dotazovaní uváděli např. instruktážní videa, zahraniční stáže a samostudium.

Tabulka 11: Rozdělení podle povědomí o koncepci vzdělávání

11. Existuje ve vaší společnosti, kde pracujete, koncepce vzdělávání (obsah a rozsah vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance), např. ve formě směrnice?	Responzí	Podíl
ano	19	26,8%
ne	11	15,5%
nevím	41	57,7%

Graf 11: Rozdělení podle povědomí o koncepci vzdělávání



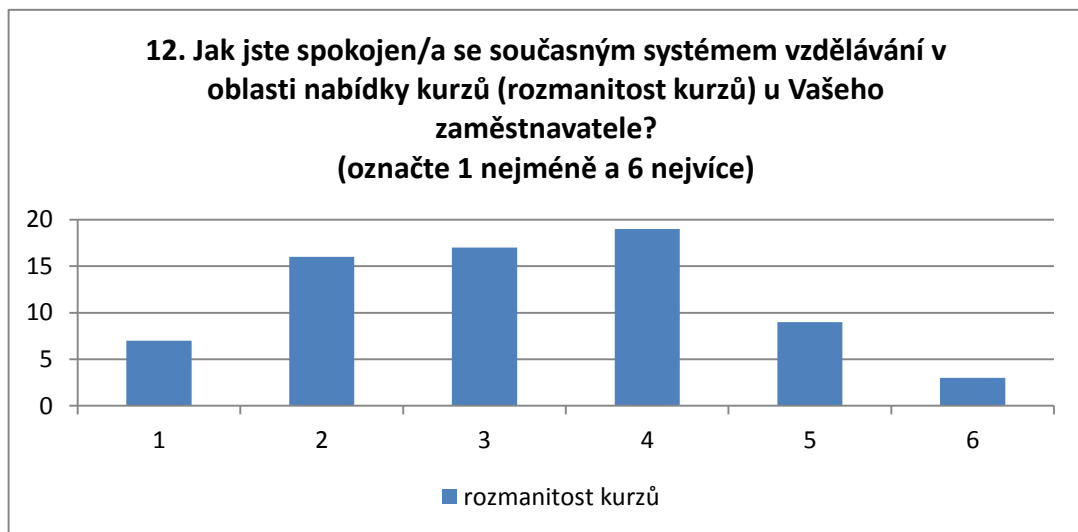
Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

V doplňující otázce, zda zaměstnanci vědí, že v organizaci existuje jakási koncepce vzdělávání, autorce z odpovědí překvapivě vyplynulo, že 57,7% dotazovaných neví o směrnici týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a dokonce 15,5% respondentů tvrdí, že žádná koncepce vzdělávání v organizaci neexistuje. Nicméně 26,8% dotazovaných o směrnici ví.

Tabulka 12: Rozdělení podle míry spokojenosti se současným systémem
vzdělávání

12. Jak jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání v oblasti nabídky kurzů (rozmanitost kurzů) u Vašeho zaměstnavatele? (označte 1 nejméně a 6 nejvíce)	1	2	3	4	5	6
rozmanitost kurzů	7	16	17	19	9	3

Graf 12: Rozdělení podle výše míry spokojenosti se současným systémem
vzdělávání

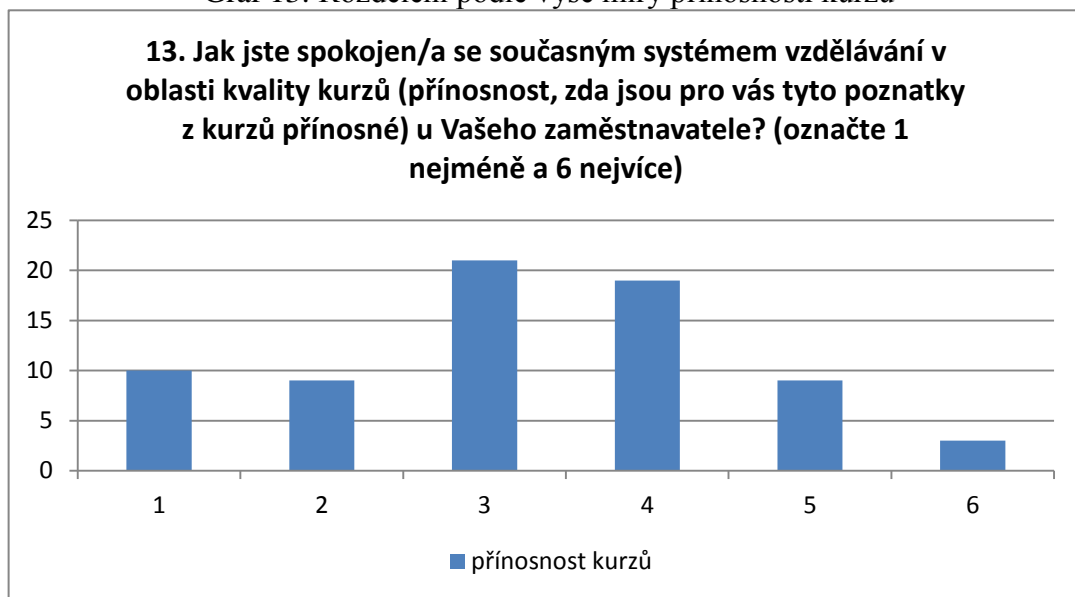


Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 13: Rozdělení podle výše míry přínosnosti kurzů

13. Jak jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání v oblasti kvality kurzů (zda jsou pro vás tyto poznatky z kurzů přínosné) u Vašeho zaměstnavatele? (označte 1 nejméně a 6 nejvíce)	1	2	3	4	5	6
přínosnost kurzů	10	9	21	19	9	3

Graf 13: Rozdělení podle výše míry přínosnosti kurzů



Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 14: Rozdělení podle výše míry možnosti se kurzů zúčastnit

14. Jak jste spokojen/a se současnými možnostmi se kurzů zúčastnit? (označte 1 nejméně a 6 nejvíce)	1	2	3	4	5	6
možnost se kurzů zúčastnit	7	11	23	10	9	11

Graf 14: Rozdělení podle výše míry možnosti se kurzů zúčastnit



Zdroj: Klusáčková, 2016 (vlastní šetření)

U posledních třech otázek týkajících se spokojenosti s rozmanitostí, přínosností kurzů a možností nabízených kurzů se zúčastnit, z dotazníkového šetření, kde je uvedena hodnotící škála od 1 do 6, přičemž 1 je nejméně a 6 je nejvíce, je patrné, že zaměstnanci jsou s rozmanitostí kurzů spíše nespokojeni v poměru 40:31. S přínosností kurzů je to na stejné úrovni jako s rozmanitostí kurzů. U poslední spokojenosti, týkající se možnosti se kurzů zúčastnit, to dopadlo o něco hůře, a to tak, že v poměru 41:30 dotazovaných si myslí, že dostupnost kurzů je příliš složitá.

5.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají největší zájem o další vzdělávání v oblasti profesním v rozsahu 87,3% dotázaných.

Avšak autorku nemile překvapila skutečnost, že velká část zaměstnanců nevěděla o existenci směrnice, tzn. o pravidlech pro další profesní vzdělávání v organizaci. Tato skutečnost může být odrazem nedostatečné informovanosti o systému vzdělávání, jak se ukázalo u otázky č. 8 (Existuje ve vaší společnosti, kde pracujete, koncepce vzdělávání/obsah a rozsah vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance/, např. ve formě směrnice?). Nabízí se tedy otázka, jestli zde nechybí důslednější motivace (informovanost) zaměstnanců pro prohlubování odborné kvalifikace.

Naopak mile autorku překvapila ochota zaměstnanců, kdy celých 83,1% dotázaných se vyjádřilo, alespoň částečně se podílet na financování svého dalšího profesního vzdělávání. V rámci hypotézy č. 3 bylo zjištěno, že velká většina dotazovaných si je vědoma provázanosti teorie a praxe, a tak tyto dvě složky vzdělávání nechce oddělit.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření si autorka této práce dovoluje organizaci navrhnout zlepšení v dané oblasti. Navrhuje následující: v opakovaných intervalech zaměstnance informovat, o tom, že v organizaci existuje koncepce profesního vzdělávání a že je zde možnost tohoto vzdělávání využívat k jejich dalšímu rozšiřování dovedností a znalostí. Dále, aby organizace uspokojila částečně i požadavky zaměstnance a poskytla jim některý druh vzdělávání jako benefit např. čerpání finančních prostředků z fondu FKSP.

Tím může organizace očekávat, že zvýší spokojenost zaměstnanců, a tím i jeho loajalitu vůči zaměstnavateli. Také je nutné poskytovat tréninky těm zaměstnancům, kteří je mohou plně využít v praxi. Velmi důležitá je také zpětná vazba od účastníků o tom, jak dobře byly identifikovány jejich vzdělávací potřeby a jak jim vyhovoval způsob provedení vzdělávacího kurzu.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části - na praktickou část a teoretickou část. Teoretická část je zaměřena na teoretický rozbor systému podnikového vzdělávání a rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole této části je zacíleno na vymezení základních pojmů, které se vztahují ke vzdělávacím procesům v organizaci. Druhá část je věnována jednotlivým systémům, fázím a procesům vzdělávání od identifikace až po jeho vyhodnocování. Třetí část pojednává o rozvoji zaměstnanců v podobě jejich kariéry. V poslední čtvrté kapitole se autorka věnuje metodám vzdělávání.

Cílem bakalářské práce „Kariérové poradenství a kariérní rozvoj ve vybrané organizaci“ bylo zmapovat spokojenost s aktuální situací ve vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci a případně na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti.

V praktické části byl analyzován vzdělávací systém v organizaci. Tato část je rozdělena do jedné hlavní kapitoly a čtyř podkapitol. V první podkapitole je stručně představena organizace a je zde popsána její činnost. Ve druhé podkapitole je popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci. Ve třetí podkapitole byl zjištěn přístup zaměstnanců organizace ke vzdělávání prostřednictvím dotazníkového šetření. V závěrečné čtvrté podkapitole jsou na základě analýzy a výsledků dotazníkového šetření popsány návrhy a doporučení k odstranění rezerv v oblasti informovanosti v dalším vzdělávání zaměstnanců. Cíl bakalářské práce byl ve své podstatě naplněn.

Již v závěru praktické části bylo navrženo zlepšení v oblasti dalšího profesního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Níže je doplněno, že péče o formování pracovních schopností zaměstnanců organizace se v dnešní době stává zjevně nejdůležitějším úkolem personální práce.

Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců, jakými je např. zácvik, doškolení či přeškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo.

Ukazuje se, že zaměstnanci, kteří si uvědomují, jak mohou využít to, co se naučili, jsou motivovanější pro přijímání nových poznatků. Příčiny neúspěchu podnikového vzdělávání mohou být různé, nejčastěji se však jedná o problémy např. nedostatečná podpora managementu, příliš drahé řešení a co autorka považuje za nejpodstatnější bariéru podnikového vzdělávání je, že je na vzdělávání nahlíženo jako na jednorázovou událost. Pro efektivní realizaci podnikového vzdělávání je třeba zvolit strategický, kompetenční a systematický přístup.

Organizace projevila zájem o výsledky výzkumu s tím, že nevyloučila spolupráci v oblasti přenastavení pravidel, resp. systému rozvoje kariéry a vzdělávání zaměstnanců. Mimo jiné se jedná o zvýšení informovanosti zaměstnanců o možnostech prohlubování jejich kvalifikace a následném dopadu na jejich kariérní postup, tzn. motivace zaměstnanců k dalšímu profesnímu vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. BAREŠOVÁ, A., *E-learning - ve vzdělávání dospělých*, VOX, a.s. 2011. 197 s., ISBN 978-80-87480-00-7
2. BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vydání, Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. 200 s., ISBN 978-80-7452-113-3
3. BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha – Alfa Nakladatelství, s.r.o. 2008. 200 s., ISBN 978-80-87197-12-7
4. BARTOŇKOVÁ. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 2010. 208 s., ISBN 978-80-247-2914-5
5. BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing a.s. 2014. 176 s., ISBN 978-80-247-4824-5
6. BLÁHA, J. a Kolektiv, *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Albatros Media a.s., Brno 2013. 264 s., ISBN 978-80-266-0374-0
7. DAŇKOVÁ, M., *Koučování - Kdy, Jak a Proč*. 3. aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing, a.s. 2015. 168 s., ISBN 978-80-247-5549-6
8. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s., ISBN 978-80-247-1457-8
9. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. vydání 1., Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3
10. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšíření a doplněné vydání, Management Press, Praha 2007. 400 s., ISBN 978-80-7261-168-3
11. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání, Management Press, Praha 2015. 400 s., ISBN 978-80-7261-288-8
12. KOUBEK, L., *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Nakladatelství Motiv Press s.r.o., Brno 2014. 216 s., ISBN 978-80-87981-12-2

13. MÜLLER, D., BUJNA, T., BLOUDEK, J., KUBÁTOVÁ, S., *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Management Press a TC Business School, Praha 2013. 268 s., ISBN 978-80-7261
14. MUŽÍK, J., *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357738-4
15. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. 200 s. ISBN 8085963930
16. PAULOVČÁKOVÁ, L. a kol., *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2015. s. 80, ISBN 978-80-7452-106-5
17. PRŮCHA, J., *Andragogický výzkum*. Grada Publishing, a.s. 2014. 152 s., ISBN 978-80-247-5232-7
18. TURECKIOVÁ, M., *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. vydání I. Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2009. s. 128, ISBN 978-80-86723-80-8
19. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing, a.s. 2004. 172 s., ISBN 978-80-247-0405-6
20. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí – Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. vydání I., Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2008. s. 140, ISBN 978-80-86723-54-9
21. VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol., *Aktuální otázky vzdělávání dospělých – andragogika na prahu 21. Století*. 1. vydání, Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2011. 208 s., ISBN – 978-80-7452-012-9
22. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 212 s., ISBN 978-80-247-1904-7
23. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing, a.s. 2011. 240 s., ISBN 978-80-247-3651-8

Seznam použitých zahraničních zdrojů

24. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Grada Publishing, a.s. 2007. 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3

25. ARMSTRONG, M., Taylor, S., *Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy*. 13. vydání, Grada Publishing, a.s. 2015. 928 s., ISBN 978-80-247-5258-7
26. NEENAN, M., PALMER, S., *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi přístup založený na důkazech*. Motiv Press s.r.o. 2015. 248 s., ISBN 978-80-87981-14-6

Seznam použitých internetových zdrojů

ACE CONSULTING. [online]. © 2013. Dostupné z: <http://www.ace-consulting.cz/development-centrum:>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	18
Obrázek 2: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoj.....	27
Obrázek 3: Integrované řízení lidských zdrojů (cyklus CBM – ŘLZ podle kompetencí, „competency-based /HR/ management“).....	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	47
Tabulka 2: Rozdělení respondentů podle věkové hranice	48
Tabulka 3: Rozdělení podle dosaženého vzdělávání.....	49
Tabulka 4: Rozdělení podle projeveného zájmu o další vzdělávání.....	50
Tabulka 5: Rozdělení podle rozhodnutí o oblasti vzdělávání.....	51
Tabulka 6: Rozdělení podle doby trvání dalšího vzdělávání.....	52
Tabulka 7: Rozdělení podle ochoty financování profesního vzdělávání	53
Tabulka 8: Rozdělení podle výše podílené částky za profesní vzdělávání.....	54
Tabulka 9: Rozdělení podle způsobu pojetí výuky.....	55
Tabulka 10: Rozdělení podle druhu metod profesního vzdělávání.....	56
Tabulka 11: Rozdělení podle povědomí o koncepci vzdělávání.....	57
Tabulka 12: Rozdělení podle výše míry spokojenosti se současným systémem vzdělávání.....	58

Tabulka 13: Rozdělení podle výše míry přínosnosti kurzů.....59

Tabulka 14: Rozdělení podle výše míry možnosti se kurzů zúčastnit.....60

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví 47

Graf 2: Rozdělení respondentů podle věkové hranice48

Graf 3: Rozdělení podle dosaženého vzdělávání49

Graf 4: Rozdělení podle projeveného zájmu o další vzdělávání50

Graf 5: Rozdělení podle rozhodnutí o oblasti vzdělávání51

Graf 6: Rozdělení podle doby trvání dalšího vzdělávání52

Graf 7: Rozdělení podle ochoty financování profesního vzdělávání53

Graf 8: Rozdělení podle výše podílené částky za profesní vzdělávání54

Graf 9: Rozdělení podle způsobu pojetí výuky55

Graf 10: Rozdělení podle druhu metod profesního vzdělávání56

Graf 11: Rozdělení podle povědomí o koncepci vzdělávání57

Graf 12: Rozdělení podle výše míry spokojenosti se současným systémem vzdělávání58

Graf 13: Rozdělení podle výše míry přínosnosti kurzů59

Graf 14: Rozdělení podle výše míry možnosti se kurzů zúčastnit60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A – Dotazník

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Před začátkem dotazníkového šetření byl každý respondent poučen o anonymitě celého šetření. Konkrétní odpovědi jsou důvěrné.

1) Pohlaví:

Muž

Žena

2) Věk:

3) Vzdělání:

základní vzdělání

střední odborné vzdělání (výuční list)

středoškolské vzdělání s maturitou

vyšší odborné vzdělání

vysokoškolské vzdělání

4) V případě, že byste měli možnost dalšího vzdělávání, jak moc preferujete následující oblasti dalšího vzdělávání? (označte 1 je nejméně a 6 je nejvíce)

profesní (týkající se zvyšování kvalifikace nebo rozvoji v profesním životě)

1 2 3 4 5 6

zájmové (týkající se vašich koníčků)

1 2 3 4 5 6

osobní (pro vlastní rozvoj osobnosti)

1 2 3 4 5 6

5) Pokud byste měli možnost se dále vzdělávat, věděli byste již nyní, v jaké oblasti by to bylo?

ano

ne

Pokud ano, uveďte v jaké...

6) Jaká doba trvání vašeho dalšího profesního vzdělávání (vzdělávání pro výkon Vašeho povolání) je pro vás přijatelná?

den v roce

několik dnů v roce

několik týdnů v roce

několik měsíců v roce

několik let

7) Jste ochotni za profesní vzdělávání platit?

Ano v plné výši

ne

částečně, např. ve spolupráci se zaměstnavatelem

záleží na tématu vzdělávání

8) Uved'te prosím částku, kterou jste ochotni se na profesním vzdělávání podílet (za 1 rok)?

0 Kč

do 5tis. Kč

od 5 do 10 tis. Kč

10 tis. Kč a více

9) Jaký způsob pojetí výuky v profesním vzdělávání preferujete?

- a) teoretickou
- b) praktickou
- c) teoretickou i praktickou

10) Jaké metody profesního vzdělávání preferujete?

(můžete vybrat více možností)

- a. přednáška/seminář
- b. dialog/rozhovor
- c. exkurze
- d. e-learning
- e. řešení konkrétního případu
- f. jiné...

11) Existuje ve vaší společnosti, kde pracujete, koncepce vzdělávání (obsah a rozsah vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance), např. ve formě směrnice?

ano

ne

nevím

12) Jak jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání v oblasti nabídky kurzů (rozmanitost kurzů) u Vašeho zaměstnavatele?

(označte 1 nejméně a 6 nejvíce)

1 2 3 4 5 6

13) Jak jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání v oblasti kvality kurzů (přínosnost, zda jsou pro vás tyto poznatky z kurzů přínosné) u Vašeho zaměstnavatele?

(označte 1 nejméně a 6 nejvíce)

1 2 3 4 5 6

14) Jak jste spokojen/a se současnými možnostmi se kurzů zúčastnit?

(označte 1 nejméně a 6 nejvíce)

1 2 3 4 5 6

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petra Klusáčková, DiS.

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů, MS – ŘLZ VOŠ

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Kariérové poradenství a kariérní rozvoj ve vybrané organizaci.

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 56

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 23

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.