UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2015-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Vaňová

Kompetence lektorů ve vzdělávání dospělých

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Bohumír Fiala

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2015-2018

DIPLOMA THESIS

Kateřina Vaňová

Competences of lector in adult education

Prague 2018

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 …… Kateřina Vaňová

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé práce, panu PhDr. Bohumíru Fialovi za čas, který mi věnoval, jeho trpělivost, pomoc a odborné vedení při psaní této diplomové práce.

Kateřina Vaňová

Anotace

Tato práce se zabývá kompetencemi lektorů ve vzdělávání dospělých. Poukazuje na vývoj a současnou situaci ve vzdělávání dospělých, jsou zde popsány formy a metody vzdělávání dospělých. Zabývá se i objasněním kdo je lektor, a jakými kompetencemi oplývá při svém zaměstnání. Středem zájmu je také firemní vzdělávání, kde vzdělávání probíhá. Pojednává o specifikách vzdělávání dospělých, která jsou předpokladem pro cílenou formulaci lektorských kompetencí. Zaměřuje se na vytyčení kompetencí ve vzdělávání.

Klíčová slova

Firemní vzdělávání, kompetence, lektorské kompetence, role lektora, specifika vzdělávání dospělých, vzdělávání dospělých.

Annotation

This work deals with competencies of lectors in adult education. It point sout the development and current situation in adult education, the forms and methods of adult education are described. It deals with the explanation of whoist helecturer and whats kills he / she is in his / her job. Corporate education where training is also central. It deals with the specific so fadult education, which are a prerequisite for thetargeted formulation of lecturing competencies. It focuses on identifying competences in education.

Keywords

Adult education, competence, corporate education, lecture competencies, the role of the lecturer, the specifics of adult education.

OBSAH

ÚVOD **9**

TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH **11**

1.1 Historie vzdělávání dospělých 11

1.2 Historie vzdělávání v ČR 12

1.3 Charakteristika vzdělávání dospělých 14

1.4 Specifika vzdělávání dospělých 15

1.5 Problematika vzdělávání dospělých 16

1.6 Formy a metody vzdělávání 17

1.7 Motivace ve vzdělávání 20

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ **23**

2.1 Vzdělávání dospělých na pracovišti 25

2.2 Vzdělávání dospělých mimo pracoviště 26

2.3 Učící se organizace 27

2.4 Firemní kultura 28

3 KOMPETENCE VE VZDĚLÁVÁNÍ **30**

3.1 Význam termínu kompetence 30

3.2 Kompetence lektora 31

4 ROLE LEKTORA **38**

4.1 Image lektora 39

4.2 Pracovní náplň lektora 39

4.3 Typy lektorů 40

4.4 Práce s pomůckami 41

PRAKTICKÁ ČÁST **43**

5 CÍLE A METODY PRAKTICKÉ ČÁSTI **43**

5.1 Cíle praktické části 43

5.2 Hypotézy 44

5.3 Metody praktické části 44

5.4 Úskalí výzkumu 45

6 ETAPA VÝZKUMU – ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU U TŘÍ SPOLEČNOSTÍ 47
6.1 Společnost Home Credit 47
6.2 Společnost Barrandov TV 54
6.3 Don Giovanni Hotel 59
7 ETAPA VÝZKUMU – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 63
7.1 Dotazník 63
7.2 Hypotézy 72
ZÁVĚR 73
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 74
INTERNETOVÉ ZDROJE 76
SEZNAM TABULEK 77
SEZNAM GRAFŮ 77
SEZNAM PŘÍLOH 77

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na kompetence lektora ve vzdělávání dospělých. V dnešní době, kdy na pracovním trhu převládá nabídka nad poptávkou a konkurence firem je obrovská, si organizace uvědomují také důležitost vzdělávání zaměstnanců v podnicích. Úspěšná organizace si je vědoma, že její zaměstnanci jsou to nejdůležitější, co organizace má. Požadavky, které jsou kladeny na uchazeče a zaměstnance jsou čím dál větší, a proto je také v zájmu lidí participace na dalším profesním vzdělávání. V organizacích probíhá firemní vzdělávání, díky kterému si zaměstnanci osvojují teoretické znalosti, praktické dovednosti, postoje, hodnoty atd. Zaměstnanci díky tomuto souhrnu znalostí a dovedností splňují podmínky organizace, a dosahují tak jejich cílů. Zaměstnavatelé jsou si tohoto faktu vědomi, a pracují na neustálém zlepšování firemního vzdělávání. Nejdůležitější osobou ve firemním vzdělávání je lektor, který zaměstnance edukuje. Tato práce se zabývá kompetencemi lektorů.

Cílem práce bude zjistit, jaké kompetence jsou klíčové pro lektora z jeho pohledu, a zároveň z pohledu organizace. Práce má teoreticky charakterizovat, jaké má lektor v organizacích postavení, jeho úlohu ve vzdělávání dospělých, a také popisuje firemní a nefiremní vzdělávání. V neposlední řadě se práce bude věnovat také historii a vývoji vzdělávání dospělých v České republice. Práce nabídne možné návrhy změn, vedoucích ke zkvalitnění této oblasti a popíše celkový přínos pro společnost. Dotazníkové šetření bude probíhat ve třech odlišných organizacích, díky čemuž zajistíme větší objektivnost finálního výsledku šetření.

Tato práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část.

První část teoretické praxe se zabývá vzděláváním dospělých. Práce se bude věnovat také historii, a posunu vzdělávání dospělých v České republice. Charakterizuje vzdělávání dospělých, jejich specifika, problematiku, motivaci k učení, a nechybí ani výběr a popis metod a forem vzdělávání dospělých.

Druhá kapitola je věnována vymezení pojmu firemního vzdělávání, který poukazuje na důležitost dalšího vzdělávání. Dále kapitola pojednává o vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Nechybí zde ani vysvětlení pojmu učící se organizace, či firemní kultura.

Ve třetí kapitole popisujeme kompetence ve vzdělávání, kde je nejprve vymezen pojem kompetence. Dále kapitola vymezuje kompetence lektora v procesu vzdělávání, kde poukazuje na nejdůležitější z nich.

Čtvrtá a poslední teoretická část této práce je věnována obrazu lektorů. Dále práce popisuje, kdo to je lektor, jaká je jeho pracovní náplň, jaké jsou jeho hodnoty, cíle, přesvědčení či pracovní pomůcky.

Pátá kapitola obsahuje analýzu vzdělávacího systému dospělých u tří společností, které působí v rozdílných sférách.

Šestá kapitola se zabývá dotazníkovým šetřením kompetencí lektora.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

1.1 Historie vzdělávání dospělých

"Andragogika je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Existují různá pojetí andragogiky. V našem pojetí je andragogika specifická součást věd o výchově vzdělávání a vyučování."[1]

Pojem vzdělávání dospělých poprvé použil německý vysokoškolský učitel Alexander Kapp, když se snažil poukázat na rozdíl mezi vzděláváním jako takovým a vzděláváním dospělých. Tento termín použil ve svém díle "Andragogika", které vycházelo z Platonova díla.

Německý spisovatel Johann Friedrich Herbart zastával názor, že součástí výchovy musí být děti. S tím nesouhlasil jiný Němec, pedagog Eugen Rosenstock-Huessy, avšak jeho názory nesdílela společnost.

Podle Huessyho není pedagog a andragog to samé a pojmy se od sebe liší i v praxi. Zdůrazňoval, že veškeré formy vzdělávání dospělých se řadí do andragogiky. Pojem andragogika opět na nějakou dobu zmizel z podvědomí lidí, a to až do konce čtyřicátých let dvacátého století.

V šedesátých letech dvacátého století Wilfred Gottschalk prezentoval, že by andragogika měla vést ke správnému chování, cítění a především myšlení. Naplňovala se touha o rozvoji andragogiky a rostl zájem o tuto vědní disciplínu. Pro společnost byla jednou z nejvíce nápomocných k pochopení podstaty andragogiky kniha "Motivation and Personality" od amerického psychologa Abrahama Maslowa.[2]

V roce 1950 po vydání knihy Malcolma Knowlese "Informal Adult Education" se zrodil vědecký postoj k této vědní disciplíně. Andragogika byla považována za umění a vědu, lidé mají v představách celoživotní učení a edukaci. Knowles si stál za názorem,

---

[1] BENEŠ, M. *Andragogika.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 11. ISBN 978-80-247-2580-2.

[2] PALÁN, Z. *Základy andragogiky***.** Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002, s. 46. ISBN 978-80-86723-58-7. Dostupné z: http://media0.wgz.cz/files/media0:5100491c3f8cb.pdf.upl/Zaklady_andragogiky.pdf

že lidé by si měli vážit sami sebe, rozumět sami sobě a každý by měl rozvíjet svou osobnost. Říká, že člověk by se měl snažit porozumět i lidem druhým.[3]

Švýcarský defektolog Heinrich Hanselmann přichází s novou myšlenkou, že člověk musí formovat svůj charakter, svého ducha, své biologické předpoklady, a to vše v pozitivním slova smyslu. Tuto koncepci uvádí ve své knize "Andragogy - Nature, Possibilities and Boundaries of Adult Education". Jako o specifické vědě v souvislosti s andragogikou hovoří Němec Franz Pöggeler, především kvůli myšlence, že ten jedinec, který je biologicky dospělý, už není schopen být vychováván, a proto se nemůže dále "posouvat". Tato myšlenka je uvedena v jeho díle "*Introduction to Andragogy: Basic Issues in Adult Education*".

Přínos pro vzdělávání dospělých mají Jugoslávci Gojko Babič, Borivoj Samolovčev a Dušan Savičevič. Do šedesátých let dvacátého století prošla andragogika velkým vývojem a rozvojem v celé své oblasti, a zavedla se jako studijní obor na mnoha vysokých školách v evropských zemích.

1.2 Historie vzdělávání v ČR

Samotné vzdělávání se aplikovalo již ve starověku, ačkoliv nebylo považováno za vědní disciplínu. V té době bylo spíše součástí filosofie. V České republice se vzdělávání dospělých začalo vyvíjet v 19. století, a bylo spjato s obrozeneckým proudem.

Josef Jungmann, František Palacký a další obrozenci se snažili upevnit český jazyk a zkulturnit českou zemi. Národní věda a kultura se prohlubovala, a to i díky Matici české, která byla ustavena roku 1830. V 70. letech 19. století se zakládají dělnické spolky, sociální demokracie zakládá Dělnickou akademii a národní socialisté Ústřední školu dělnickou.

K všeobecnému vzdělávání přispěl vznik lidových škol, politických stran a vzdělávacích aktivit. V roce 1936 vznikla Socialistická akademie, která se řadila do

[3] BENEŠ, M. *Andragogika.* 2. aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 12. ISBN 978-80-247-4824-5.

vyšších odborných škol, zatímco Husova škola pro vyšší vzdělávání a národní výchovu v Praze patřila mezi nezávislé. Podnikové vzdělávání se dostávalo do popředí.[4]

"*Nejvážnějším důsledkem bylo podřizování vzdělání propagandě. Iniciativy se chopily v první fázi odbory – zakládaly místní školy práce s cílem pomáhat rozvoji kvalifikace při hospodářské restrukturalizaci. Tyto od roku 1951 přešly do kompetence odborných ministerstev. V roce 1966 vyšlo usnesení vlády o podnikovém vzdělávání.*"

Vznikají tři typy institucí pro vzdělávání pracujících:

a) *závodní školy práce,*
b) *podnikové technické školy a*
c) *podnikové instituty, na kterých bylo možno získat ucelené vyšší technické vzdělání.*

Projevuje se nutnost celostátní koordinace, proto již v roce 1963 byla ustavena Ústřední komise pro vzdělávání pracujících při Ministerstvu školství a kultury. V roce 1971 pak Česká komise pro vzdělávání dospělých, opět při ministerstvu školství a kultury.

Rok 1972 byl významný přijetím vládního usnesení č. 42/1972, o cyklické průpravě vedoucích pracovníků. (Pro neefektivnost bylo toto vládní nařízení v roce 1979 zrušeno.)

V roce 1976 byl přijat dokument "Další rozvoj československé výchovně vzdělávací soustavy", jehož významná část byla věnována vzdělávání dospělých. Tímto dokumentem formálně došlo k začlenění VD do vzdělávací soustavy."[5]

O zájmové vzdělávání se staralo hlavně Ministerstvo školství a kultury, zatímco občanské vzdělávání bylo stále pod vlivem strany komunistické. Roku 1989 vznikly soukromé vzdělávací instituce, které reagovaly na poptávku ve vzdělávání dospělých,

---

[4] PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002, s. 46. ISBN 978-80-86723-58-7. Dostupné z:http://media0.wgz.cz/files/media0:5100491c3f8cb.pdf.upl/Zaklady_andragogiky.pdf

[5] PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002, s. 46. ISBN 978-80-86723-58-7. Dostupné z: http://media0.wgz.cz/files/media0:5100491c3f8cb.pdf.upl/Zaklady_andragogiky.pdf

a proto předešlé struktury vymizely. Na MŠMT vznikl odbor celoživotního vzdělávání a vývoj vzdělávání dospělých v České republice se osamostatnil a řídil se podle tržních principů.[6]

1.3 Charakteristika vzdělávání dospělých

Vzdělávání chápeme jako celoživotní proces člověka. Již v mateřské škole se organizuje zájmové vzdělávání i pro ty nejmenší (cizí jazyk), po povinné základní školní docházce si člověk volí, zda se chce dále vzdělávat na střední či vysoké škole nebo ukončí studium a začne pracovat (například školení).

Ti, co ukončí své studium, se mohou vzdělávat v zaměstnání. Také se mohou vzdělávat pomocí samostudia, formou kurzů pro veřejnost či se mohou rozhodnout pro dálkové studium.

Díky vzdělávání dospělých lidé lépe proniknou na pracovní trh, Evropská komise usiluje o rozšíření vzdělávacích možnostech a příležitostech ve všech státech EU. Vzdělávání dospělých je důležité nejen v profesním životě, ale i z pohledu osobního rozvoje, využití času a rozšíření si obzoru. V dnešní době patří mezi nejběžnější vzdělávání cizí jazyky, informační technologie, dálkově vysokoškolské studium, rekvalifikační kurzy a zájmové kurzy. Nároky jsou stále vyšší a vyšší, proto je nezbytné se vzdělávat a mít možnost lépe uspět v profesionálním, společenském i soukromém životě.

Aby vzdělávání dosahovalo vysokých výsledků, musí mít člověk správně nastavený cíl (měl by být reálný a dosažitelný). Cesta k dosažení cíle by měla člověka naplňovat a uspokojovat. Vzdělávání může probíhat v jakémkoli věku člověka.

Vzdělávání dospělých se dá také charakterizovat jako cílevědomá pomoc při učení vzdělávajícímu, skupinám či organizacím. Hlavním cílem vzdělávání dospělých je orientace a zdokonalování v dovednostech a znalostech, také je neodmyslitelnou složkou v životě člověka a je to důležitý nástroj společenského rozvoje. Vzdělávání

[6] ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 26. ISBN 978-80-271-0051-4.

dospělých se zabývá teorií i praxí ve vzdělávání dospělého člověka a přispívá k utváření a formování osobnosti.[7]

Současným vzděláním dospělých se mimo jiné zabývá i český vysokoškolský pedagog Milan Beneš.

"Hodnota a prestiž vzdělání roste. Stále více lidí cítí potřebu participovat na dalším vzdělávání. Dostupná nabídka však není pro všechny stejná. Vzdělávání dospělých netvořilo čtvrtý subsystém vzdělávací soustavy (podle všeobecného odborného a vysokého školství). To by vyžadovalo jiné angažmá státu v této oblasti. Vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích. Výrazně se posouvá těžiště vzdělávání dospělých od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí".[8]

1.4 Specifika vzdělávání dospělých

Je více než jasné, že vzdělávání dětí a vzdělávání dospělých jsou velice odlišné, a právě proto se andragogika liší od pedagogiky.

Specifika vzdělávání dospělých jsou:

- **Zkušenost**: zkušenost je v tomto ohledu velmi zásadní, jelikož dospělí lidé disponují více zkušenostmi a díky tomu jsou schopni vlastnosti porovnávání. Díky této vlastnosti dokáží lépe rozeznat důležitost informací. Lektoři by měli být zkušení, informovaní a musí umět zaujmout správným úhlem výuky.
- **Životní priority**: priority dětí a dospělých jsou zcela pochopitelně odlišné. Mezi hlavní priority dětí se řadí kamarádi, rodina, volný čas atd., zatímco mezi priority dospělých patří rodina, pracovní úspěch, peníze apod.

[7] BENEŠ, M. *Andragogika.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27-29. ISBN 978-80-247-2580-2.

[8] BENEŠ, Milan. *Andragogika: Teoretické základy.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemie, 2003, s. 31. ISBN 80-86432-23-8.

- **Zralost:** za zralost dospělého člověka se nepovažuje jen zralost biologická, ale také zralost sociální, kdy se jedinec snaží o společenské postavení mezi svými vrstevníky a fakt, že je schopen navázat a udržet si sociální vztah.
- **Motivace**: motivace u dětí a dospělých je velice rozdílná a zásadní. Děti jsou ovlivněny především vnější motivací (učí se, aby měli dobré známky a rodiče je doma pochválili), zatímco dospělí jsou ovlivněni vnitřní motivací, vzdělávají se sami pro sebe, protože oni sami chtějí.
- **Záměrnost**: zde je důležitá především zaměřenost vzdělávání na konkrétní oblast v čem se chce dotyčný vzdělávat, což má větší efekt u dospělého, jelikož si může vybrat oblast, která je pro jeho především pracovní život prioritní.
- **Fyziologické a psychické funkce**: v případě, že člověk netrénuje svůj mozek, tak pomalu, ale jistě slábne jeho funkce a ve stáří se obtížněji učí nové věci. Snižuje se psychomotorické tempo a zhoršuje se zrak a sluch.[9]

1.5 Problematika vzdělávání dospělých

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, nazývaný Bílá Kniha je dokument, ve kterém jsou obsaženy základní strategie a myšlenková východiska české vzdělávací soustavy. Bíla kniha má představy o vzdělávání dospělých v podobě snahy o docílení co nejvyššího stupně profesního i zájmového vzdělávání. Z Bílé knihy vyplývá, že ostatní země EU jsou v oblasti vzdělávání dospělých na vyšší úrovni než Česká republika. Tento handicap je zřejmý z faktu, že Česká republika neinvestuje dostatečné množství finančních prostředků do vzdělávání svých zaměstnanců. Z průzkumů vyplývá, že větší potřebu po vzdělání mají muži, z toho důvodu, že pro ženy je prioritní především rodina a u starších lidí slábne touha po vzdělání z důvodu pochybností.[10]

---

[9] LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce moderního vzdělavatele dospělých.* 1. vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2016, s. 130. ISBN 978-80-271-0093-4.

[10] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Bílá kniha. Národní program rozvoje vzdělávání v České Republice.* Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, Taurus, 2001, s. 71. ISBN 80-211-0372-8. Dostupný z: <http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf>

Vybrané problémy vzdělávání dospělých:

- **Nedostatek financí**: uvádí se jako jeden z nejpodstatnějších důvodů, proč se lidé dále nevzdělávají.
- **Nedostatek času**: lidé, kteří jsou zaměstnaní a nemají dostatečnou motivaci pro vzdělávání, často selžou v plánu dalšího vzdělávání, právě pro nedostatek času.
- **Nedostatek motivace:** tato problematika je velmi individuální. Každý člověk má své priority, potřebu ocenění či společenskou potřebu nastavenou jinak, pokud se člověk vzdělává díky vnitřní motivaci, má větší předpoklad k dosažení stanoveného cíle.
- **Náročnost vzdělávání**: s touto problematikou je úzce spjata schopnost učit se, motivace ale i genetické předpoklady. Informačními technologiemi jsou často zastrašeni starší lidé, kteří se potýkají s adaptací pro tento směr vzdělávání.
- **Nedostatečná informovanost**: jak již bylo zmíněno, povědomí vzdělávání dospělých v České republice ještě není na dostatečné úrovni a lidé nemají dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání,
- **Nedostatečná důvěra v efektivnost**: lidé mohou být skeptičtí z toho důvodu, že jejich zvolená forma vzdělávání by nemusela být efektivní při snaze ucházet se o zaměstnání. Je spjata se sebevědomím vzdělávaných, avšak edukace, by měla být chápána jako vhodná investice osobní stránky jedince.[11]

1.6 Formy a metody vzdělávání

"Formy a metody vzdělávání dospělých jsou specifickými prostředky (technologiemi) výchovně vzdělávací činnosti, jsou také rozhodujícími determinanty efektivnosti výuky dospělých"[12]

[11]Donath-burson-Marsteller, *Vzdělávání dospělých v ČR - průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých v laické i odborné veřejnosti* Praha, 2009, s. 15-16. Dostupné z: http://www.dbm.cz/pfile/1Vysledna%20zprava%20pruzkum%20vzdelavani.pdf

[12] KALNICKÝ, J. *Systémová andragogika.* 2. dopl. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2007, s. 54. ISBN 978-80-7368-489-1.

Živé systémy jsou lektoři a účastníci, neživé systémy jsou učební pomůcky. Vyučovací jednotkou chápeme předem stanovený čas průběhu výuky. Vzdělávací proces obsahuje veškeré uspořádání výuky. Jde o způsob, jakým bude proces výuky uskutečněn a jak budou informace předávány.

Do formy vzdělávání zapadá také čas (jak často a jak dlouho), vzdálenost (prezenční či kombinované studium) a nakonec také podoba vzdělávání (výuka, seminář, konference atd.)

Jako metodu označujeme cestu či návod k dosažení teoretického či praktického cíle a získáváme díky ní nové poznatky. Metody jsou vázány na metodologický postup. Formy a metody jsou navzájem propojené.[13]

„Formou rozumíme vnější organizační uspořádání vzdělávací akce, zatímco metodou vzdělávání dospělých konkrétní nástroje využitelné ve vzdělávání dospělých. Obecně je můžeme charakterizovat podle délky trvání vzdělávací akce (hodinová či více hodinová přednáška, jednodenní, vícedenní; jednorázové či cyklické), podle prostředí (na pracovišti, mimo pracoviště, virtuální prostředí, doma), organizačního uspořádání (založené na interakci vzdělavatel X vzdělávaný: individuální, párové, skupinové/hromadné; kooperativní, participativní, individualizované), zaměření vzdělávacího procesu (kvalifikační, rekvalifikační). Další členění je na přímou a kombinovanou výuku, distanční vzdělávání, terénní vzdělávání a sebevzdělávání.“[14]

Formy vzdělávání dospělých:

- **Prezenční forma studia**: výuka probíhá každý všední den v průběhu školního roku.
- **Kombinovaná forma studia**: žáci v kombinované formě studia mají stejné povinnosti jako žáci prezenční formy, avšak nelpí se u nich tolik na docházce.

[13] KALNICKÝ, J. *Systémová andragogika.* 2. dopl. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2007, s. 54-59. ISBN 978-80-7368-489-1.

[14] PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník.* Praha: Grada Publishing, 2012, s. 115. ISBN 978-80-247-3960-1.

- **Dálková forma studia**: většinou probíhá souběžně se zaměstnáním, jde o samostudium spojené s konzultacemi.
- **Večerní forma studia**: toto studium probíhá ve večerních hodinách, žáci si doplňují své vzdělání.

Další vybrané formy vzdělávání dospělých:

- **Školení**: může být krátkodobé i dlouhodobé, záleží na povaze školení, školení rozšiřuje obzory, v zaměstnání se často objevuje povinné školení, dochází zde ke sdělování odborných informací.
- **Koučování**: koučink je zaměřen na stanovený cíl, který je dosažen díky kouči, a to pomocí vize či přání koučovaného.
- **Konzultace**: konzultant by měl být odborník v oboru a konzultace převážně pomáhají při snaze vyřešit konkrétní problém.
- **Trénink**: při této formě vzdělávání se používají modelové situace, dochází při něm ke zvyšování výkonu a zdokonalování praktických dovedností.
- **Učení z výkonu učitele**: souvisí s poradenstvím, učitel dává rady a poté dohlíží na výkon vzdělávající se osoby.
- **Učení z vlastního výkonu**: je na principu koučování, učitel je při této formě přítomen, ale větší podíl při dosahování cíle má vzdělávající se osoba.[15]

Další vzdělávání dělíme takto:

- **Další profesní vzdělávání**: jedná se o profesní vzdělávání v podniku, má konkrétní cíl, čímž je kvalifikace zaměstnanců v oboru, pro podnik je vzdělávání svých zaměstnanců velice důležité, jelikož se díky tomu podnik stává "učící se organizací". Patří sem rekvalifikační kurzy, školení atd.
- **Občanské vzdělávání**: můžeme ho taktéž označit jako politické vzdělávání, zaměřuje se na formování sociální stránky člověka a dotváření rolí politických, společenských a občanských. Vytváří všeobecnou orientaci a je v zájmu státu.

[15] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*: *Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 40-46. ISBN 978-80-247-3235-0.

- **Zájmové vzdělávání**: zájmové vzdělávání probíhá ve volném čase a dotváří osobnost, díky tomuto vzdělávání se člověk seberealizuje a může se vzdělávat v oblastech sportu, kultury, umění, náboženství atd.[16]

1.7 Motivace ve vzdělávání

Motivace hraje velmi důležitou roli ve finální úspěšnosti studia. Motivace je psychologický proces, díky němuž dosahujeme předem stanovených cílů. Je to vlastně vnitřní potřeba člověka, která usiluje o pozitivní změnu. Opakem motivace je frustrace, k té dochází, pokud člověk neuspěl v dosažení svého stanoveného cíle.

Motivace uspokojuje potřeby jedince, avšak může se vyskytnout překážka, která vede ke zklamání či až dokonce ke lhostejnosti. S motivací vrozenou se rodíme a motivace získaná se rozvíjí v průběhu života. Motivace se liší u populace dle věku, sociálního statusu, výchovy, dosaženého vzdělání atd. Pro vzdělání je motivace naprosto nezbytná. Do motivace se řadí i přání, potřeby či reakce na vzniklou situaci.

Motiv je vnitřní síla, která vyvolává určité chování a dává mu smysl. Motiv přetrvává až do chvíle, kdy je dosažen cíl. Stimul čili impuls je podnětem, který reaguje na změnu v motivaci člověka a působí na psychiku člověka.[17]

Základní dělení motivace:

- **Vnitřní motivace (intrinsická): v**nitřní motivace vyplývá z vnitřních pohnutek a potřeb člověka, což jsou vlastně lidské zájmy a potřeby a jsou součástí člověka. Při vzdělávání je vnitřní motivace nejdůležitější, jelikož vychází přímo z člověka, ten se vzdělává kvůli sobě a dosahování cíle ho vnitřně uspokojuje.

[16] PALÁN, Z. *Základy andragogiky.* Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. s. 23. Dostupné z: http://media0.wgz.cz/files/media0:5100491c3f8cb.pdf.upl/Zaklady_andragogiky.pdf

[17] ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2017, s. 46. ISBN 978-80-271-0051-4.

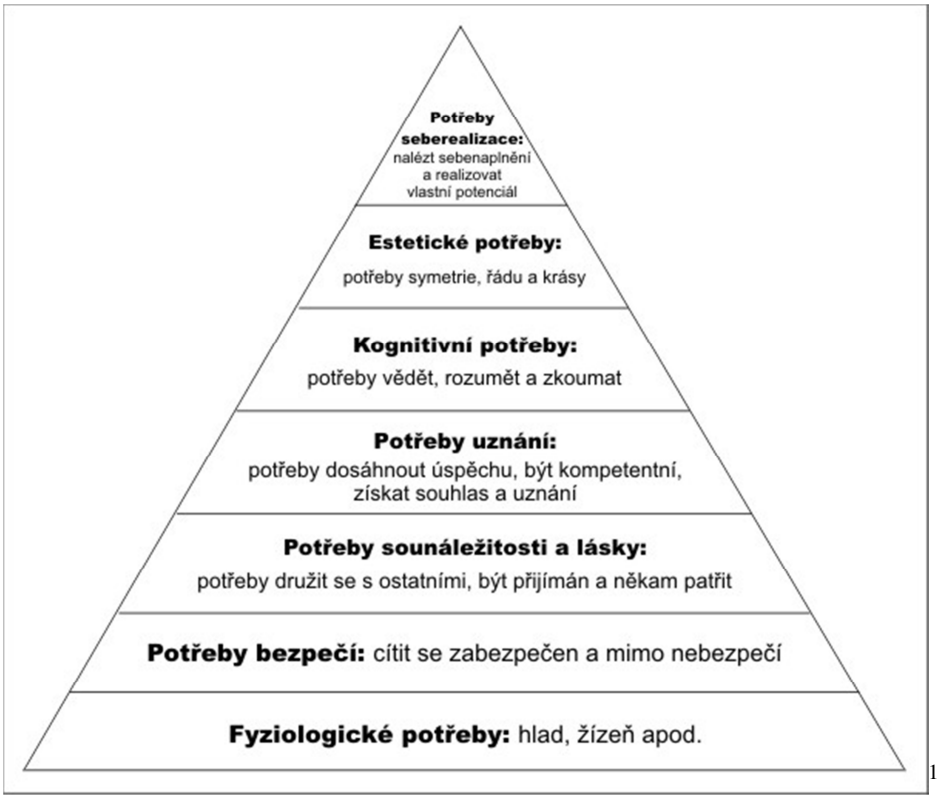
- **Vnější motivace (extrinsická): v**nější motivace vyplývá naopak z vnějších podmínek a okolí. Hlavní důvod tohoto vzdělávání má vnější podnět. Vnější motivace není součástí člověka a nebývá dlouhodobá. Mezi vnější motivaci se nejčastěji řadí úspěch, peněžní či nepeněžní odměna, pochvala a může to být i trest.
- **Motivace pozitivní a negativní:** pro správné využití motivace je zapotřebí využít obě dvě, pozitivní i negativní. Nejlépe ji vystihuje teorie "cukru a biče".

Dále dělíme motivaci na:

- vědomou,
- nevědomou,
- hmotnou,
- nehmotnou.[18]

S motivací jsou spjaty potřeby člověka. Potřeba je pocit člověka, při kterém cítí nedostatečné uspokojení či potřebu, výsledkem se stává stres či napětí a člověk se snaží o nalezení rovnováhy a směřuje motivaci k uspokojení svých potřeb. Potřeby jsou fyziologické, které jsou prvotní a vrozené, které člověk v průběhu života získá. Člověk řadí své potřeby do hierarchie podle důležitosti. Nejuváděnější je Masloowova pyramida potřeb viz. obrázek.

[18] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.



[19]

[19] http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

„Vzhledem k tomu, že současné trhy se globalizují a jsou značně proměnlivé, vyžaduje se od firem, aby byly pružné a připravené na změny. Proto se klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože zkušenosti ukazují, že je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy.“[20]

"Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci, kteří dokážou účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí."[21]

Proces vzdělávání probíhá systematicky a organizovaně a je především záměrný. Vzdělávání probíhá v organizaci, která má předem stanovený obsah, cíl a hodnocení plánovaného učiva.

Díky vzdělávání ve firmě se zaměstnanec nejen lépe orientuje ve svých pracovních úkolech, ale především jim porozumí, bude sebevědomý a snáze zapadne do pracovního kolektivu. Za vzdělávání pracovníka se považuje i tzv. zaučení na pracovní pozici, kdy jedinec potřebuje určitý čas, za který mu bude vysvětlena jeho pracovní náplň, povinnosti a také musí být obeznámen s finančním ohodnocením, pracovní dobou, dovolenou atd. Obsah vzdělávání musí souviset s charakterem a náplní pracovní pozice. V zájmu organizace se považuje za vhodné přidělit novému zaměstnanci stálého zaměstnance, který bude ochoten novému zaměstnanci poradit a být mu v případě potřeby nápomocen.

Význam vzdělávání je důležitý pro organizaci, jelikož lidský kapitál je to nejdůležitější, co organizace vlastní. Z toho důvodu se doporučuje investovat do lidského kapitálu. Díky vzdělaným a schopným zaměstnancům roste konkurenční schopnost podniku, což je jeden z hlavních cílů podniku.[22]

---

[20]KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, s. 14. ISBN: 978-80-247-3823-9.

[21]VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Pulishing, 2007, s. 13. ISBN 978-80-247-1904-7.

[22]ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 286. ISBN 80-274-0469-2.

„Podnikové plány a plány lidských zdrojů by měly v obecných pojmech ukazovat typy dovedností a schopností, které budou v budoucnosti zapotřebí, a také potřebné počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Tyto obecné ukazatele musejí být přeneseny do konkrétnějších plánů, které se budou týkat například výstupů programů vzdělávání v podobě lidí s konkrétními dovednostmi nebo kombinacemi dovedností..“[23]

V procesu vzdělávání dospělých v organizaci je zprvu důležitá identifikace potřeb cílů vzdělávání, která vychází z analýzy podniku a jednotlivých pracovních míst a schopností zaměstnanců. Při této analýze je důležité zjištění nedostatků a mezer zaměstnanců tak, aby organizace byla schopná eliminovat či pracovat na zmizení této problematiky. Výsledky mohou být porovnávány se standardy ostatních podniků a v případě zjištěných nedostatků by měla organizace navrhnout a zrealizovat případný vzdělávací program. Tato analýza může poukázat i na jiné nedostatky v organizaci. Díky analýze identifikování potřeb může organizace vhodně investovat kapitál do procesu vzdělávání a tím podpořit nejen zaměstnance, ale i samotný podnik.

Dalším krokem v procesu identifikace potřeb pro vzdělávání je realizace plánu vzdělávacího programu. Pro efektivní výsledek plánu vzdělávání se organizace musí zaměřit na aktuální potřebu vzdělávání, v čem mají zaměstnanci mezery, jaké zvolí metody vzdělávání, kolik investují do vzdělávání a nakonec, jaký vlastně bude cíl vzdělávání zaměstnanců.

Po ujasnění těchto bodů je organizace připravena na realizaci vzdělávání, která by měla být v případě správně zvoleného plánu úspěšná. Výsledky vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje zvolená metoda edukace, schopnosti a dovednosti lektora, motivace zaměstnanců a samotný přístup zaměstnanců ke vzdělávání.

Poslední fází vzdělávacího procesu je vyhodnocení výsledků. Vyhodnocení těchto výsledků je velmi důležité z důvodu, aby organizace zjistila, zda bylo dosaženo stanovených cílů a zda bylo vzdělávání efektivní a mělo význam a přínos pro zaměstnance a pro organizaci.[24]

---

[23]ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 504. ISBN 978-80-247-1407-3.

[24] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 92-95. ISBN 80-247-0405-6.

2.1 Vzdělávání dospělých na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti probíhá přímo v organizaci, a to nejčastěji v případě, že zaměstnanec potřebuje doplnit určité znalosti či dovednosti, které potřebuje k zastání své pracovní náplně.

Vybrané metody vzdělávání na pracovišti:

- **Instruktáž při výkonu práce**: jde o nejpoužívanější metodu vzdělávání na pracovišti. Jedná se o pomoc zkušenějšího pracovníka do zaučení pracovního chodu.
- **Coaching**: je zaměřen na stanovený cíl, který je dosažen díky kouči, a to pomocí vize či přání koučovaného. Má dlouhodobější charakter.
- **Mentoring**: mentoring se v základu charakteru od koučinku neliší, rozdíl je pouze v tom, že vzdělávaný zaměstnanec si svého mentora vybírá.
- **Couselling:** neboli poradenství, je považováno za novou metodu vzdělávání. Problémy se řeší za pomoci konzultací zaměstnance a vzdělavatele, na přátelské úrovni.
- **Asistování**: je velmi častá a používaná metoda. Díky asistování vedoucího zaměstnance získává zaměstnanec zkušenosti a nové vědomosti. Po určité době může bez pomoci a překážek pracovat sám.
- **Pověření úkolem:** pracovník je pověřen úkolem, který musí vykonat. Testují se tak pracovní schopnosti a dovednosti zaměstnance v oboru.
- **Rotace práce:** rozšiřuje obzory zaměstnanců, není často využívaná, avšak je poměrně efektivní, zaměstnanec se díky této metodě přiučí nové znalosti a osvojí nové dovednosti v praxi. Díky rotaci práce se zaměstnanci orientují v organizaci.[25]

[25] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5.vyd. Praha: Management press s.r.o., 2015, s. 267-269. ISBN 978-80-7261-288-8.

2.2 Vzdělávání dospělých mimo pracoviště

Dělíme na:

- **Přednáška**: přednáška bývá odborného zaměření. Jde o výklad a poskytnutí informací lektora většinou pro určitou skupinu lidí v daném oboru. Není u ní velký prostor pro diskuzi, což je považováno za negativum.
- **Seminář:** seminář je synonymem pro přednášku s tím rozdílem, že je u něho dostatek prostoru pro diskuzi a vzdělávající jsou tímto způsobem vtaženi do děje semináře.

  Případové studie: tato metoda je zaměřena na studium konkrétního případu, kdy se vzdělávající snaží rozuzlit podstatu organizačního problému.
- **Demonstrování:** vzdělávající se účastníci si při metodě demonstrování zkoušejí a učí se pomocí názorných pomůcek (počítačů, modelů pracovních postupů atd.) nové dovednosti.
- **Brainstorming**: brainstorming se využívá ve skupinách, kdy po prodiskutování tématu jednotlivci navrhují možná řešení problému a společně dojdou k nejlepší možné variantě řešení daného problému.
- **Simulace**: tato metoda simuluje určité předem stanovené životní situace, kdy se účastníci snaží rozhodnout, jak se co nejlépe zachovat a rozhodnout.
- **Assessment centre**: často využívaná metoda pro výběrové řízení na vyšší pozice (manažeři). Podstata úkolu či problému je vysvětlena skupině účastníků a ti se snaží najít vhodné řešení jako tým i samostatně, účastníci jsou sledováni a posuzování podle schopností a dovedností.
- **Outdoortraining**: patří mezi moderní a oblíbenou metodu, jde o spojení her a trénování manažerských dovedností. Při této metodě jsou využívány modelové situace, při kterých jde o zlepšení komunikačních dovedností a týmové spolupráce.[26]

[26]KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5.vyd. Praha: Management press s.r.o., 2015, s. 270-275. ISBN 978-80-7261-288-8.

2.3 Učící se organizace

Dnešní doba, rozvoj technologií a konkurenční boj na trhu organizací nutí k podnikovému vzdělávání. Velmi důležitá je jeho kvalita. Ta je spjata s cílem organizace, firemní kulturou, firemní politikou a firemní strategií.

Podstatou a charakteristikou učící se organizace je vlastně celoživotní učení, kdy organizace usiluje o co nejkvalitnější lidský kapitál, díky kterému rozvíjí organizaci a dosahuje svých cílů. Učící se organizace musí být adaptabilní ke změnám v podniku, orientovat se ve všech částech organizace, musí zajišťovat učení vycházející z teorie i z praxe a důležité je, aby dosahovala neustálého zlepšování se. Zaměstnanci by se v učící organizaci měli i dozvědět, jak se vlastně učit a jak se učit společně, měli by se učit pracovat s technologiemi, měli by správně využívat znalosti. Systém vzdělávání by měl navazovat na podnikovou strategii a vzdělávání by mělo být součástí pracovního procesu.

Učící se organizace podporuje zaměstnance v učení, díky němuž dochází i ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy, což je jeden z hlavních cílů organizace. V učící se organizaci je důležité mít takový lidský kapitál, který se sám chce vzdělávat, a ne z důvodu nařízení vedoucího pracovníka. [27]

Peter Senge tvrdí, že schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především zvládnutím následujících pěti myšlenkově založených postupů:

1. osobní mistrovství souvisí zejména s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací apod.,

2. modely chápání světa představují základ procesu učení, tj. jak tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností a potřeb organizace,

3. umění vytvářet sdílené vize je rozhodující tvůrčí vedení, kdy manažeři nesmějí diktovat, co se má dělat, ale vize musí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi sdíleny,

4. týmové učení tvoří základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností, dovedností a má smysl jedině tehdy, není-li učením vybraných jednotlivců, ale vytváří se jim společný zájem,

[27]TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 110. ISBN 80-247-0405-6.

5. systémové myšlení je potom velkým integrátorem - pátou disciplínou, která vytváří potřebný synergický efekt."[28]

2.4 Firemní kultura

„Firemní kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života. Firemní kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí.“[29]

Firemní kultura a vedení společnosti je úzce spjato se styly řízení podniku. Podle motivace, koordinace a kontroly se odvíjí řízení podniku. S ohledem na motivaci, koordinaci a řízení také závisí na vedoucím pracovníkovi (jeho hodnotách, dovednostech, schopnostech), který organizaci vede a také na prostředí ve kterém na organizace nachází.

Styly řízení lidí:

- **Autokratický styl řízení:** vedoucí pracovník rozhoduje sám bez diskuse s ostatními pracovníky. Autokratický vůdce rozkazuje a přikazuje, zaměstnanci nemají žádný prostor na své názory či nápady. Vedoucí pracovník deleguje úkoly a pracuje podle předem stanovených vyhlášek, zaměstnanci dosahují vysokých pracovních výkonů, avšak pracovní vztahy bývají napjaté.
- **Liberální styl řízení:** označujeme jako nedirektivní. Je přesný opak autokratického stylu řízení. Vedoucí pracovník poskytuje svým zaměstnancům rady pouze v případě, kdy je tázán, nezasahuje do práce podřízených a ti na něm nejsou závislí, pracovní výkony jsou průměrné.

[28]TRUNEČEK, J. *Management znalostí.* 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, s. 93. ISBN 80-7179-884-3.

[29]MARQUES, C., F. JIRÁSEK a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut, 2005, s. 248. ISBN 80-7265-070-X.

- **Demokratický styl řízení:** tento styl řízení je centralizovaný a obecně nejvyhledávanější a nejvhodnější styl řízení. Vedoucí pracovník působí jako autorita a je respektován podřízenými, pracovní vztahy jsou vyrovnané a optimální. Vedoucí pracovník podporuje a motivuje zaměstnance k lepším výkonům, pracovní výkony jsou především kvalitní.[30]

[30] CEJTHAMR. V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování.* 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2005, s. 108. ISBN 80-247-1300-4.

3 KOMPETENCE VE VZDĚLÁVÁNÍ

3.1 Význam termínu kompetence

Význam termínu kompetence je chápán odbornou a laickou veřejností odlišně. Laická veřejnost vnímá termín kompetence spíše jako možnost, oprávnění či pravomoc o něčem rozhodnout a spojují ji se sociologickými termíny jako například autorita, moc a vliv. Toto vnímání je samozřejmě platné a správné, ale ne úplné, jelikož s oprávněním rozhodovat souvisí také odpovědnost za výsledek učiněného či přijatého rozhodnutí. Tímto se dostáváme k dalšímu možnému pojetí slova kompetence.

Kompetence je ale také soubor dovedností, znalostí, zkušeností, metod, postupů a postojů, které jednotlivec použije k úspěšnému vyřešení a dokončení různých situací a úkolů. Je to tedy soubor rozhodovacích pravomocí, z nichž vyplývá odpovědnost za důsledky a zároveň sada zdrojů, které jedinec získává a osvojuje si je, z čehož vyplývá, že kompetentní jedinec je ten, který se dokáže úspěšně rozvíjet a zároveň uplatňovat své schopnosti, znalosti, zdroje motivace, zkušenosti a dovednosti.[31]

Kompetence můžeme rozdělit do následujících pěti kategorií:

- **Motivy**: neboli vnitřní pohnutky, které v nás vzbuzují a udržují aktivitu. Jedinec záměrně vyhledává situace, ze kterých se může poučit a zároveň si vymezí cíle, které jsou pro něj lákavou výzvou.
- **Rysy**: každý jedinec má vrozené charakteristiky, které ho přímo ovlivňují při jednání. Například temperament je faktor ovlivňující reakce a intenzitu při jednání s okolím. Pokud je jedinec cholerický a má tendence podlehnout svým emocím, může se často dostávat do konfliktů na pracovišti.
- **Vnímání sebe samého**: je důležité mít vnitřní jistotu a přesvědčení, abychom dokázali plnit zadané úkoly. V průběhu života se sebehodnocení mění v závislosti na získaných zkušenostech a vnímání reality a vlastních schopností.

[31] VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve zdělávání.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 25-26. ISBN 978-80-247-1770-8.

- **Vědomosti**: jsou to veškeré poznatky z určitého oboru nebo oblasti, které se vztahují k vykonávané profesi. V našem případě profesi lektora.
- **Dovednosti**: využíváme je k výkonu nějaké činnosti, která je spojena s fyzickým či duševním úkolem. Zpravidla čím složitější úkol plníme, tím větší množství dovedností potřebujeme.[32]

3.2 Kompetence lektora

V současné době je velmi populární trénování kompetencí lektorů, aby bylo dosaženo co největšího uplatnění a úspěšnosti lektorů v procesu. Problematikou uplatnění a úspěšnosti lektorů se zabýval profesor Urklin z Petrohradské univerzity, který při svém výzkumu přišel na to, že nejdůležitější pro úspěšného lektora je v první řadě charisma (38%), následuje rétorické umění (35%), přístup k účastníkům kurzu (17%) a odborná znalost je až na čtvrtém místě s (9 %). Tento výzkum prokázal, že kvalita lektora nespočívá hlavně v tom, že je odborník v daném oboru nebo je velmi dobře andragogicky vybaven, jak by se dalo předpokládat, ale hlavně v tom, jak lektor vystupuje a působí na okolí, čili osobnostní předpoklady. Dále z výzkumu vyplynul fakt, že 65 % účastníku přiznalo, že na základě prvního dojmu z lektora si vytvářejí představu o lektorově úspěšnosti a 40 % účastníků tento dojem nezmění ani po určité době.[33]

Jíra je názoru, že lektor by měl umět porovnávat teorii s praxí a umět kreativně používat svoje vědomosti a dovednosti, které by měl dále předávat během výuky. Tyto kompetence spadají do odborných kompetencí. Dále bychom mohli uvést schopnost inovovat, rozvíjet a rozšiřovat lektorovy poznatky.

Lektor by se měl neustále zdokonalovat a vzdělávat. Stejné znalosti nevystačí na celý život, jelikož konkurence je veliká. Je pouze na lektorově uvážení, disciplíně, přístupu a zodpovědnosti, zdali se bude zdokonalovat, jelikož další vzdělávání je dobrovolné. Nikde není uvedeno, kolik hodin ročně by měl věnovat vlastnímu

---

[32] KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ, a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence*: *způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30-31. ISBN 80-247-0698-9.

[33] MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika.* 1.vyd. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 217 ISBN 978-80-7357-581-6.

vzdělávání. Předpoklad pro úspěšnost v této profesi je tedy i ochota a schopnost neustále se vzdělávat a učit.[34]

Občas si lektoři postěžují, že už se nemají jak dále vzdělávat, že jsou „převzdělaní", mají za sebou spoustu různých kurzů a nové už jim nemají co nabídnout. V tomto případě mají ještě možnost náslechů u kolegů lektorů, kteří jim předají své cenné zkušenosti.

Andragogické kompetence by se daly řadit i pod odborné kompetence (například autor Jíra je tam řadí), nicméně většinový názor a také názor autorky je, že by se měly řadit samostatně, a to z toho důvodu, že lektor vzdělává odlišnou cílovou skupinu než například učitel.

Pojmenování „andragogické" kompetence používáme zcela záměrně, neboť lektor je vzdělavatelem zcela odlišné cílové skupiny než například učitel, u kterého se běžně používá výraz „pedagogické" kompetence. Lektor by měl znát specifika práce s dospělými a řídit se platnými zásadami ve vzdělávání dospělých.[35]

„Andragogická kompetence představuje komplex postojů, znalostí, dovedností, schopností, které umožňují lektorovi zajistit efektivní dosažení plánovaných cílů vzdělávání. Andragogická způsobilost označuje takový výkon v oblasti vzdělávání dospělých, který respektuje androdidaktické principy, je spojen s používáním účinných metod a forem vzdělávání, odpovídajících materiálních didaktických prostředků a objektivních nástrojů hodnocení vzdělávání"[36]

Úspěšný lektor by měl být schopen využívat všechny principy, které zefektivňují vzdělávaní. Rozlišujeme těchto 8 principů:

1) Optimální řízení.
2) Přístupnost a přiměřenost.
3) Názornost.
4) Soustavnost.

---

[34] JÍRA, O. *Základy lektorské práce.* Praha IDM MŠMT, 2004, s. 71-75. ISBN 80-86784-04-07-X.

[35] MALACH, J. *Klíčové kompetence lektora.* 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita pedagogická fakulta, 2003, s. 11. ISBN 80-4042-945-3.

[36] MALACH, J. *Klíčové kompetence lektora*. 1.vyd. Ostrava: Ostravská univerzita pedagogická fakulta, 2003, s. 9. ISBN 80-4042-945-3.

5) Uvědomělost.
6) Kontinuita akce.
7) Aktivita.
8) Spojování teorie a praxe.

Ad 1) Optimálním řízením se rozumí schopnost lektora vysvětlit význam teoretických základů a poznatků pro praxi tak, aby byla vyzdvihnuta fakta a chápány vztahy zkoumaného problému.

Ad 2) Přístupnost a přiměřenost spočívá v tom, že látka je srozumitelná, jasná a přiměřená s ohledem na možnosti a schopnosti účastníků.

Ad 3) Při každém poznávacím procesu využíváme smysly. Nejlépe však vnímáme realitu zrakem, a proto by měl lektor co nejvíce názorně ukazovat na obrázcích či modelových situacích příklady, jelikož sebelepší slovní výklad nebude mít vyšší efektivitu, než když se účastník přesvědčí „na vlastní oči".

Ad 4) Učivo by mělo být předáváno soustavně, bez delších prodlev, v logickém pořadí a v návaznosti na jiné předměty či okruhy.

Ad 5) Lektor by měl mít schopnost účastníky obeznámit s tím, jaký má vůbec smysl učit se a vést je k aktivnímu využívání osvojených poznatků.

Ad 6) Je nezbytně nutné, aby lektor vedl výuku tak, aby se na sebe navazovala a tím pádem dávala smysl, byla logická, snadněji pochopitelná a komplexní a tím se dodržela kontinuita akce.

Ad 7) Tento princip dává účastníkovi prostor být samostatný a učí ho využívat získané vědomosti, zkušenosti a dovednosti. Pokud je účastník aktivní, aktivizuje to také jeho poznávací, citové a volní procesy.

Ad 8) Jeden z nejdůležitějších principů je spojení teorie s praxí.

Andragogická kompetence je velmi obsáhlá škála dovedností, znalostí a schopností. Je nezbytně nutné, aby lektor dokázal stanovit témata, která rozpracuje do jednotlivých lekcí, zvolit konkrétní metody výuky a podílet se na zajištění personální a materiálně technické stránky kurzů. S tím je spojen výklad učební látky, podat ji účastníkům srozumitelnou řečí, uvádět různé konkrétní příběhy, příklady a problémové situace, vést k objevování v rámci samostatné práce účastníků kurzu, ověřovat, zdali účastníci

pochopili látku a hodnotit je. Důležitým předpokladem pro zvládnutí všech výše uvedených lektorských dovedností je ovládání andragogiky. Lektor by měl také v rámci andragogických kompetencí používat různé metody, nebo-li postupy k úspěšnému naplnění předem určených cílů.

Jednou z těchto metod je například verbální metoda. Pod verbální metodou si můžeme představit různé diskuze a workshopy. Další metoda je situační metoda. Účastník řeší konkrétní situaci či problém, a to buď fiktivní, nebo skutečnou. Dále může využít kreativní metodu, při kterém jednotlivec nebo skupina myslí tvořivě.[37]

Dalšími kompetencemi jsou dovednosti a znalosti z oblasti psychologie, které nazýváme jako odborné kompetence z teorie vzdělávání a učení dospělých. Lektor by měl umět vytipovat povahy a typy účastníků, aby jim mohl přizpůsobit výklad a podání látky.

Jiní tyto schopnosti řadí do kompetencí praktické psychologie, která je charakteristická tím, že lektor ovládá prevenci konfliktních situací, dokáže vyhovět všem účastníkům, kteří mohou mít různé potřeby, dokáže obecně odhadnout lidi a celkově se dokázal vcítit a přizpůsobit rozmanitým typům lidí, čímž je schopen efektivně vzdělávat a učit.

V dnešní době by měla být samozřejmostí schopnost ovládat a využívat různé pomůcky (dataprojektor, flipchart, interaktivní tabule, atd.), které slouží k zjednodušení a usnadnění práce při přípravě a samotného vedení kurzu.

Osobnostní kompetence jsou různé vlastnosti a dovednosti lektora, které přímo ovlivňují a zároveň mohou usnadnit působení na účastníky, například při překonávání různých složitých situací. Konkrétně je těmito vlastnostmi myšleno: smysl pro etiku a spravedlnost (díky které se ke všem účastníkům přistupuje stejně. Nikdo není zvýhodněn a nikdo není potlačen), empatie, zásadovost, trpělivost, soudnost, rozhodnost, důslednost, kritičnost a sebekritičnost, takt, pozitivní myšlení, smysl pro humor a spravedlnost, flexibilita, iniciativa, duševní vyrovnanost a tolerance. Dalšími

[37] BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra* 1. vyd. Olomouc: Votobia, 2003, s 31. ISBN 80-722-01-581.

vlastnostmi je zodpovědnost, která je důležitá při přípravě látky a dodržování stanovených termínů a sebeovládání.[38]

Do této kompetence lze také zařadit schopnost a ochotu se dále vzdělávat v lektorských dovednostech.

Důležité je také ovládat umění být svým manažerem, protože v případě že lektor vykonává činnost jako OSVČ, je třeba, aby byl schopen řídit a koordinovat svoje zakázky v rovnováze a harmonii, aby dokázal také dostatečně odpočívat, regenerovat se a určit si, kdy je na čase věnovat čas sám sobě a kdy své profesi, která mu přináší zisk.

Zastává názor, že osobnost a dojem, který lektor vyzařuje, je důležitý pro zajištění pozornosti a respektu u účastníků, kteří díky tomu získají zájem o program a zkušenosti, které jim lektor předává. Samozřejmě ruku v ruce s empatií, tolerancí a optimismem a dodržováním etického kodexu, který zaručuje určitou míru garance kvality.

Další typickou kompetencí lektora je kompetence sociální, díky které probíhají sociální interakce a komunikace, které jsou základním stavebním kamenem pro lektorskou činnost. Do sociální kompetence spadá i komunikativní kompetence neboli verbální i neverbální komunikace. Neverbální komunikace je stejně důležitá, jako verbální

Vyzdvihuje důležitost hlasové schopnosti a příjemného vystupování. Lektor by měl být řečnicky pohotový, aby dokázal reagovat na jakoukoliv otázku nebo situaci. Spočívá to v umění najít ve správný okamžik správnou odpověď. Tato pohotovost je součástí sociální inteligence, která pomáhá v orientaci a schopnosti fungovat v mezilidských vztazích.

Do sociální kompetence také patří schopnost jednat s lidmi, mít výborný písemný i ústní projev (neboli umět vytvořit logicky a posloupně strukturovat text a mít bohatou slovní zásobu), umět prezentovat sebe a své myšlenky, být diplomatický a taktní při sdělování nepříjemných informací a být týmový hráč, čili schopnost vcítit se do skupiny a motivovat je ke společné spolupráci a získat z nich větší výkon.

Lektor je během své práce v neustálém kontaktu s lidmi, a proto s nimi také musí umět jednat, navazovat vztahy, musí umět řešit konflikty a naslouchat druhým a k tomu

[38] MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2013, s. 26. ISBN 978-80-247-4336-3.

potřebuje cit k signálům, které jedinec nebo skupina vysílá. Tyto schopnosti využívá nejen se svými zákazníky – účastníky kurzu, ale také při kontaktu s kolegy, vedením a dalšími partnery.

Další kompetence se nazývá kompetence sladění zájmů. Značí se tím, že lektor je schopen vyhovět požadavkům svého zaměstnavatele (nebo svým vlastím) a zároveň požadavkům zadavatele (často nějaký vedoucí firmy, který objednává kurz pro své zaměstnance) a požadavkům účastníků, kteří se zúčastňují kurzu a pro které jsou určené jeho služby, takže musí být schopen uspokojit potřeby různých skupin, naslouchat potřebám a požadavkům a najít nejvhodnější řešení a kompromis, aby byla dosažená spokojenost všech stran s ohledem na své vlastní potřeby.[39]

Lektor by měl disponovat přirozenou autoritou, která se velmi těžko vystihuje, ale je velmi důležitá a funkční. Tato schopnost se dá jen velmi těžko naučit. Jde spíše o vrozenou vlastnost, která lektora činí zajímavým. Lektor by měl mít charisma, neboli kouzlo osobnosti, a musí být zralý a vyrovnaný, aby účastníky zaujmul. Zmíněná vyrovnanost lektorovi zajistí možnost vzdělávat a zároveň přijímat zpětnou vazbu, která může být i nepříjemná a kritická.

Vysokou důležitost mají také osobní kvality, mezi které patří analytické myšlení (schopnost rozebrat a utřídit problém a umět určit co je důležité a co je okrajové), logické uvažovaní (aby se přes jednotlivé kroky dostal od konkrétního k obecnému), intuici (neboli podvědomá analýza a hodnocení), tvořivost (díky které dokáže obohatit výuku svojí originalitou, novostí a nevšedností), komunikativnost a výřečnost a dar vcítit se do druhého, brát v úvahu potřeby účastníků tréninku a schopnost naslouchat jim.

A jelikož kompetence lektora nejsou v odborné literatuře sjednocené, a naopak jsou velmi rozsáhle, tak jsem se ve své práci zaměřila pouze na kompetence, ve kterých se autoři víceméně shodují. Kompetence lektora se stále vyvíjí, mění a rozšiřují i podle potřeb a nároků dospělých účastníků ve vzdělávání. Proto tyto kompetence můžeme označit za flexibilní a vyvíjející. Modely, které bohatě stačily v minulosti, dnes nemusí být žádoucí a dostatečně efektivní. Důkazem toho je fakt, že tradiční způsoby nahradily

[39] BELZ, H. a J. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry.* 1.vyd. Portál, 2001. S. 83. ISBN 978-80-7367-930-9.

interaktivní přístupy, současně se ale stále klade důraz na kompetence jako například schopnost řídit diskuzi, skupinu účastníků, analyzovat potřeby a akceptovat a umět pochopit potřeby druhých.[40]

Autoři knih, zabývající se kompetencemi lektora, vnímají lektorské kompetence rozdílně, včetně jejich názvů a počtu, a proto není odborná literatura v této problematice jednotná.

Autoři se však shodují, že lektor musí vlastnit odborné, andragogické, osobnostní a sociální kompetence, aby byl úspěšný. Často se také uvádí komunikativní kompetence, kterou někteří zahrnují do sociální kompetence.

Odborné kompetence zahrnují dovednosti, vědomosti a zkušenosti z oboru, ze kterého vzdělává lektor účastníky svých kurzů. Lektor by v rámci odborné kompetence měl disponovat všeobecnými vědomostmi, které mu umožní svoje odborné znalosti aplikovat do širšího kontextu. Dále by měl mít zkušenosti a rozhled, nikoliv být zaměřen pouze na oblast, kterou školí, ovládat práci na PC, mít výborné jazykové znalosti a umět čerpat nové poznatky a uplatňovat zkušenosti, které získal během výkonu své činnosti.

[40] BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra* 1. vyd. Olomouc: Votobia, 2003, s. 26. ISBN 80-7220-158-1.

4 ROLE LEKTORA

Lektor učí a předává své odborné znalosti svým studentům, zpravidla při mimoškolním vzdělávání. Lektor vzdělává dospělé lidi. Lektor může být externí univerzitní učitel, případně obvyklejší je lektor na kurzech, školeních, nebo dalších vzdělávacích akcích pro dospělé.

Lektor zajišťuje:

- přípravu vzdělávací akce (přednášky, kurzu, …),
- realizaci vzdělávání (vedení vzdělávacího procesu, didaktická, organizační a dokumentační úroveň),
- evaluaci vzdělávací akce a její efektivitu.[41]

Lektoři se snaží ve svých studentech probudit motivaci k:

- rozšíření svých znalostí a schopností,
- změny v jejich přístupu k vnímání,
- myšlení, hodnocení okolního světa,
- postojích a seberealizaci,
- lepšímu uplatnění v osobním, pracovním i společenském životě.

Je to pedagogický pracovník, který má znalost:

- andragogiky,
- oboru, který učí,
- má rozšířené znalosti o další obory (filosofie, etika, …).

Lektor je osoba, která má široký rozhled, často i ve více oborech, má autoritu.[42]

---

[41] MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti.* 2. dopl. vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2013, s. 12. ISBN 978-80-247-4336-3.

[42] LANGER, T. *Moderní lektor, průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých.* 1. vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2016, s 14. IBSN 978-80-271-9187-1.

4.1 Image lektora

Image lektora může mít na motivaci žáků pozitivní i negativní vliv a image lze posílit určitými nástroji.

Pozitivní vliv: vzdělání a odbornost, informovanost v rámci oboru, ale také informovanost globální, schopnost respektovat názor druhých, diskrétnost, ochrana soukromí svého i účastníků, spolehlivost, schopnost dokončit načatou práci, schopnost rozlišovat předsudky od reality, schopnost zapamatovat si jména a obličeje, zdržení se pomluv, zdvořilost, jasné vyjadřování, dobrá připravenost, jednota slov a činů, vhodný vzhled a vystupování, respektování bariéry druhých – náboženství, finanční situace.

Negativní vliv: neplnění slibů, jasná lež, chlubení se, manipulátorství, využívání chaotičnost narušování osobních zón ostatních účastníků.

4.2 Pracovní náplň lektora

Pracovní náplň lektora je velice rozmanitá, a ačkoli se zdá jako jednoduchá, tak zdaleka není. Lektor, který chce být úspěšný ve svém oboru, musí být vzdělaný, informovaný, musí být schopen se neustále učit nové věci, empatický, musí ovládat verbální a neverbální komunikaci, připravovat se na své přednášky, jít s dobou a dosahovat svých cílů. Dobrý lektor musí předávat své teoretické a praktické znalosti a dovednosti tak, jak nejlépe umí. Pracovní náplň lektora je vázaná na jeho kompetence a na konkrétní situaci. Lektor v prvé řadě stanovuje, kolik času je zapotřebí k efektivní výuce, kde a v jakém prostředí bude výuka probíhat, stanovuje, jaké použije studijní pomůcky pro výuku a jakou použije formu či metodu výuky, aby byla pro konkrétní skupinu či jedince co nejvhodnější. Dále musí lektor sestavit či vytvořit studijní materiál, ze kterého bude přednášet a ze kterého mohou účastníci čerpat. Jedním z nejdůležitějších bodů plánování náplně práce lektora je stanovit si cíl a snažit se dosáhnout s jedincem či skupinou jeho dosažení. Při samotné výuce má lektor za úkol zajistit aktivizaci, dostatečnou pozornost a zájem, informovat účastníky, a především zajistit svůj kvalitní výkon při výuce, motivovat, předat teoretické i praktické znalosti jedinci či skupině studujících. Nakonec by mělo proběhnout hodnocení a závěrečná kontrola znalostí a dovedností, což vypovídá o práci lektora i jeho účastníků. Lektor by

měl být pro své žáky autoritou a zároveň oporou, s tím souvisí styly řízení, viz v předchozí kapitole.

„Lektorské desatero

Snaž se získat důvěru. Účastníci předpokládají, že se od tebe dovědí něco zajímavého. Svým způsobem jsi pro ně vzor. Co říkáš, musí být v souladu s tvým chováním a vystupováním.

- *Vyučuj zajímavě, opírej se o zkušenosti a znalosti účastník,*
- *nepředčítej – tví posluchači jsou gramotní: střídej způsoby práce, abys nenudil,*
- *účastníci tě prokouknou, i kdyby ses tvářil nepřístupně. Oplatí ti to.*
- *nedávej přednost nikomu a nikoho nezvýhodňuj,*
- *je možné, že víš a umíš více než účastníci, nebuď ale neskromný: sami poznají, zda jim stojíš za pozornost,*
- *nechovej se okázale (nepoužívej fráze a klišé),*
- *máš před sebou dospělé lidi a ne děti. Jejich moudrostí a zkušeností sám získáš.*
- *účastníci od tebe očekávají pomoc a radu, ne poučování: nemistruj je!,*
- *nauč se naslouchat. Je to náročnější než mluvit.“*[43]

4.3 Typy lektorů

Typ lektora je závislý na jeho osobnosti, vrozených a získaných vlastnostech, hodnotách, přesvědčeních atd. Neexistují přesná zařazení skupin lektorů, avšak pouze orientační:

- **Teoretik:** teoretik je typ lektora, který je vysoce vzdělaný a má mnoho znalostí. Vychází z teorie, z praxe moc nečerpá, cvičení také s uchazeči neprovádí. U uchazečů probíhá samostudium.

[43] JÍRA, O. *Základy lektorské práce,* Praha IDM MŠMT, 2004, s. 79. ISBN 80-86784-04-07-X

- **Praktik:** praktik je zkušený lektor, který většinou dává výborné příklady z praxe. Přednáška se skládá z cvičení s účastníky, mohou se vyskytovat nedostatky v teoretických či odborných znalostech.
- **Ideál:** označuje se jako nejvhodnější a nejžádanější typ lektora. Oplývá teoretickými znalostmi a praktickými dovednostmi, pro účastníky je tento styl nejefektivnější.

Žádoucí pro účastníky je také, aby lektor přednášel v souvislostech a návaznostech tak, aby si účastníci látku dobře pamatovali, aby využíval vhodné učební pomůcky pro zapamatovatelnost, prokládal výuku odlehčujícími situacemi, dával pauzy, aby účastníci neztráceli často pozornost v monotónním výkladu, aby vhodným způsobem prolínal teorii s praxí, a především motivoval účastníky k dosažení výsledku.[44]

4.4 Práce s pomůckami

Lektoři k usnadnění své práce využívají různé pomůcky, jak už jsem zmínila výše v mé práci.

Rozdělují se na 4 druhy:

- *technické – interaktivní tabule, kamera, notebook, dataprojektor, video, nahraný program nebo kazety, magnetofon, diktafon, mikrofon, reproduktory, přenosné telefony…,*
- *spontánní – flipchart, bílá tabule, papíry, post-it (lepíky), moderační karty, barevné papíry, fixy, pastelky, barevné body, pexeso, tkaničky, zvonek, nůžky, skládanky, lepidlo, šátky, lano, časopisy, zvonek, karimatky…,*
- *statické – fotografie, nástěnné obrazy, grafy, plakáty, ilustrace nebo objekty, trvale umístěné v prostoru v reálné, zvětšené nebo zmenšené verzi,*
- *podkladové – materiály, pracovní listy, testy, prezentace, knihy, obrazový materiál.*[45]

[44] JÍRA, O. *Základy lektorské práce,* Praha IDM MŠMT, 2004, s. 73. ISBN 80-86784-04-07-X.

[45](Zdroj: http://naslektor.cz/2015/prace-s-pomuckami/)

Velkou oporou a pomůckou při výuce může být také vybavený lektorský kufřík, díky kterému má lektor po ruce vše potřebné.

Další velmi přínosnou a užitečnou pomůckou tvoří multimédia, která mají přednost v tom, že působí na více smyslových receptorů současně, čímž se umocňuje osvojování vykládané látky a celková názornost je pro účastníka kurzu srozumitelnější.

Co je vlastně multimédium? Je to interaktivní digitální prostředek, který poskytuje text, různé tabulky, obrázky, fotografie, grafy, schémata, animace, ilustrace, mapy, zvuky, videa či mluvený komentáře. Subjekt má možnost aktivně zasahovat a vstupovat. Mezi tyto multimediální pomůcky patří například, didaktické počítačové hry, interaktivní tabule, výukové softwary a různé prezentace. Tyto pomůcky mohou být využívány za předpokladu, že lektor disponuje s multimediálním počítačem, které má příslušné periferní zařízení.[46]

[46](Zdroj: http://naslektor.cz/2015/prace-s-pomuckami/)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍLE A METODY PRAKTICKÉ ČÁSTI

5.1 Cíle praktické části

Hlavním cílem praktické části je zanalyzování kompetencí lektora ve třech organizacích zabývajících se vzděláváním dospělých. Dotazníkovým šetřením by měl být zjištěn výsledek, jaké kompetence lektoři ve vzdělávání dospělých mají, mělo by být porovnáno šetření ve třech organizacích a následně z toho vyvozeny možné návrhy na zlepšení a připomínky k jednotlivému vedení vzdělávání dospělých.

Dílčí analýza 1

Prvotním cílem autorky bude zjistit, jak je ve vybraných společnostech vedeno vzdělávání dospělých, jaké k tomu mají společnosti podmínky, jestli využívají moderní technologie a moderní způsoby vyučování, zda vyučují v organizacích profesionální lektoři. Jak taková výuka probíhá apod. K tomu, aby analýza byla provedena skutečně objektivně, bylo zapotřebí zapůjčení studijních materiálů autorce. Dalším nezbytným krokem je návštěva vyučovacích hodin v jednotlivých organizacích, v neposlední řadě poté setkání s koordinátorkou (ve většině společností nazývaná HR), která bude schopna zajistit upřesnění informací, případně jejich doplnění. Společnosti byly pečlivě vybírány také z hlediska poskytnutí materiálů, jelikož ne každá organizace je ochotna zapůjčit své studijní osnovy.

V souvislosti s tímto výzkumem definujeme několik hlavních otázek, na které budeme chtít znát odpověď, poté provedeme jejich srovnání u vybraných společností.

Mohou kurzy navštěvovat zaměstnanci z různých skupin oborů nebo jsou kurzy určeny pouze pro určitou pracovní skupinu lidí?

Je výuka interaktivní, mohou do ní studenti zasahovat a je vedena na moderních zařízeních a moderním způsobem?

Jsou lidé po absolvování kurzu platnější na trhu práce nebo jejich pozice zůstává stejná?

Dílčí dotazníkové šetření

Ve skupině respondentů, kterými budou náhodně vybraní účastníci vzdělávacích kurzů pro vzdělávání dospělých, se zaměříme na lektorské dovednosti a schopnosti lektora. Vybraní jedinci budou pomocí dotazníků zodpovídat dotaz, týkající se kladných a problematických studijních postupů lektora. Dotazník proběhne na vzorku dvaceti osob v každé organizaci, tudíž celkově se dostaneme na výsledek šedesáti respondentů. Samotné dotazníkové šetření proběhlo v dubnu 2017.

5.2 Hypotézy

V souvislosti s dotazníkovým šetřením předem definujeme předpoklady autorky, které jsou přímo svázány s otázkami v dotaznících.

H_1 Definují lektoři látku adekvátně a srozumitelným způsobem, předpoklad autorky je, že ano.

H_2 Využívají studenti (respondenti) nabité vědomosti už i v praxi. Předpoklad autorky je znovu kladný, tedy ano využívají.

5.3 Metody praktické části

Kvantitativní metodu, jež vytváří objektivní rozbor, nazýváme obsahovou analýzu. Průběh vzdělávání, jednotlivé speciální know-how organizace pro vzdělávání dospělých, dokumenty o průběhu školení a samotný autorčin rozbor, to vše můžeme pojmenovat pojmem obsahová analýza. Základním předpokladem je poskytnutí daných materiálů, které slouží k vytvoření obsahové analýzy danými společnostmi.

Druhou formou zjišťování dat bude forma dotazníku. Dotazník vychází z rozhovoru, který s účastníkem kurzu pro vzdělávání dospělých provedeme. V literatuře najdeme mnoho druhů rozhovoru, pro náš výzkum volíme řízený rozhovor. Nepouštíme respondenta k volnému projevu a k diskuzi. Respondent pouze odpovídá na předem stanovený „balíček“ otázek. Důležitou stránkou věci je samotná struktura dotazníku. Základními a důležitými prvky je jeho srozumitelnost, a to jak na straně dotazu, tak na straně možností odpovědí. Dotazník by také měl vycházet od obecných témat až ke

konkrétnímu problému a neměl by člověka navádět k nějaké odpovědi, měl by být objektivní.

Technika interview se používá pro rychlé zjištění názorů mnoha lidí v krátkém čase, je velmi používané u různých anket a výzkumné agentury řadí rozhovor stále na první pozici, pokud se bavíme o nejpoužívanějších metodách.

5.4 Úskalí výzkumu

Velké skupiny lidí můžeme nejlépe sledovat právě pomocí dotazníkové metody, i ta má však mnoho úskalí, která nejsou na první pohled až tolik vidět. Avšak zejména věrohodnost při počtu šedesáti respondentů nemusí být velká. Stejně tak se můžeme setkat s problémem špatného uchopení výzkumu z pohledu respondenta nebo špatně položeným dotazům od autorky.

Zmíněným věcem se autorka snažila předejít, a to především díky těmto bodům:

- Pro lepší pochopení otázek dala před vyplněním každého z dotazníků předem nahlédnout respondentům do otázek. Ty, které jim nebyly jasné, byly upřesněny.
- Snažila se časově uzpůsobit dotazník zhruba na patnáct minut. Z výzkumů je prokázáno, že je pro lidský mozek těžší se plně soustředit po delší dobu.
- Formulace otázek a nabídka odpovědí byla velmi konkrétní a srozumitelná, srozumitelnost a konkrétnost otázek byla konzultována se studenty pátého ročníku magisterského studia.

V naprosté většině prací tohoto druhu se využívá právě forma dotazníku, i to byl jeden z důvodů použití v této práci, kromě jiného také rychlost dosažených údajů a následné rychlé vyhodnocení dat, menší náročnost na přípravu a konkrétní výstup v podobě grafů a grafických zobrazení.

Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek představuje 58 lidí. Zkoumány byly tři instituty na vzdělávání dospělých. Z každé vzdělávací organizace bylo vybráno zhruba 20 osob. Jediné kritérium výběru bylo studium ve vzdělávací organizaci pro dospělé. V níže uvedené

tabulce poté můžeme vidět náhodný výzkumný vzorek, který byl pro náš výzkum vybrán.

Tabulka č. 1

Věk	Počet účastníků
18-30	4
30-40	21
40-50	25
50-60	8

Tabulka č. 2

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet účastníků
Základní	0
Střední bez maturity	7
Střední s maturitou	16
Vyšší odborné	11
Vysokoškolské	24

6 ETAPA VÝZKUMU – ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU U TŘÍ SPOLEČNOSTÍ

Úvodním slovem k této kapitole by chtěla autorka říct, že celkové nalezení třech společností, které v České republice nabízejí další vzdělávání není vůbec jednoduchá záležitost a v porovnání se západními zeměmi není vzdělávání dospělých na takové úrovni, jak rozsahem, tak ani kvalitou.

Osnovy pro vzdělávání dospělých nebyly ani v jedné z firem k osobnímu nahlédnutí. Tento problém musela autorka řešit osobně, vždy s HR firmy, které na základě písemné žádosti a upřesnění, proč autorka tyto dokumenty potřebuje, nakonec byly dodány.

V následujícím textu nejprve zanalyzujeme, to co vybrané společnosti nabízí za kurzy, z uvedených dokumentů autorka provede analýzu, přidá návrhy na zlepšení a také vyzdvihne metody, které považuje za dobré a užitečné. Tyto její výstupy musely být také odsouhlaseny zaměstnanci osobního oddělení firem.

6.1 Společnost Home Credit

Společnost poskytuje nebankovní financování a specializuje se na spotřebitelské financování. Na trhu je už od roku 1997 a nabízí velké množství finančních služeb. Uveďme například splátkové financování produktů. Přímé nebankovní půjčky. Krátkodobé půjčky nebo například kreditní karty. Společnost patří do velké skupiny společností skupiny Home Credit, jež spadá pod globální skupinu PPF.

Tato společnost nabízí v současné chvíli několik typů kurzů pro své zaměstnance. Většinu z nich pokrývá celou částkou. Na některé si zaměstnanci připlácí, což podle autorky není špatná varianta. Pokud do něčeho dávají alespoň z minima své vlastní peníze, poté je touha a motivace se něco naučit opravdu velká.

Firma Home Credit nabízí svým zaměstnancům tyto kurzy a povinná školení:

- jazykové kurzy,
- telefonické kurzy a kurzy asertivity,

- povinná školení daná zákonem,
- počítačové kurzy,
- povinný vstupní kurz.

Jak již vyplývá z výše zmíněných kurzů/školení. Některá školení jsou dokonce státem nařízená, tedy povinná pro všechny zaměstnance. Nejprve se tedy zaměřme v práci na ně, abychom se k nim poté již nevraceli.

Povinná školení

Každý nový zaměstnanec má povinnost účastnit se školení O Bezpečnosti práce. Ze zákona je povinnost nastavena tak, že se tohoto školení musí zúčastnit každý nově přijatý zaměstnanec a poté v periodě každé tři roky. Toto školení provádí vždy vedoucí úseku na daném pracovišti. Poté je tu také povinnost provádět školení požární ochrany, k tomu kompetence vedoucí úseku nemá. V případě firmy Home Credit provádí školení externí firma z Českých Budějovic. To autorce přijde jako zbytečné plýtvání prostředky, když má firma sídlo v Praze. Nicméně toto její zkoumání je jenom dle dojmu, samotný výpočet ceny externí firmy nemá a ani porovnání s ostatními (pražskými) společnostmi, provozující tyto služby. Školení o požární ochraně by teoreticky mohl provádět i zaměstnanec firmy. Ve firmě Home Credit však žádný takový, který by byl způsobilý toto provádět, není.

Jazykové kurzy

Pro autorku jsou jazykové kurzy ve firmě řešeny zajímavým způsobem. Dle dostupných materiálů se řešení jazykových kurzů v této firmě autorce velmi líbí a některé prvky by doporučila i do jiných firem. Zaměstnanec má na výběr ze dvou jazyků Angličtiny a Němčiny. V prvé řadě je důležité kritériem, jestli zaměstnanec na svém pracovišti a při svém výkonu práce využívá cizí jazyk aktivně. Pokud ano, je mu poskytnut jazykový kurz zdarma. Před první hodinou proběhne také zařazení jednotlivých studentů do skupin podle jejich kvality angličtiny. Celkem se vyučují ve firmě čtyři stupně A1, A2, B1, B2. V jedné skupině může být až patnáct lidí. Od referentky z osobního oddělení se autorka dozvěděla, že se jedná o změnu, která vstoupila platnost před rokem. Dříve byla skupina tvořena maximálně 10 lidmi.

Z úsporných důvodů to bylo změněno. To je podle autorky škoda, z naprosté většiny výzkumů vyplývá, že ideální skupinou na výuku cizího jazyka je zhruba skupina o počtu 8-10 žáků.

Prvkem, který firma zavedla, je ale také možnost přihlášení zaměstnanců, kteří ke své pracovní činnosti cizí jazyk aktivně nepotřebují. Ti potom platí za každý hodinový kurz částku 80 Kč, která je jim následně strhávána ze mzdy. Za mnohem menší sumu, než by dali v jazykové škole, tedy mají přístup k cizímu jazyku, i když ho třeba v současné chvíli tolik nevyužijí. Podle referentky osobního oddělení je tato metoda zavedena teprve chvíli a až čas ukáže, jestli bude efektivní a kolik lidí jí bude nadále využívat.

Společnost se zajímá o výsledky svých zaměstnanců pouze u první skupiny, tedy u zaměstnanců, kteří ve své práci aktivně využívají cizí jazyk. Po každém půl roku docházení do kurzů předkládá lektor (jazyková škola), písemné hodnocení žáka. Oboustranný list A4 obsahuje slovní hodnocení, prvky v kterých žák vyniká a naopak na kterých je potřeba pracovat a další doporučený postup ohledně výuky jazyků. Autorku zajímal možný postup žáka, který absolvuje skupinu B2 úspěšně a dál se nemá kam posouvat. Pro takového zaměstnance bohužel firma další postupné kurzy nemá a to autorka hodnotí jako smolné a špatně nastavené.

Druhá skupina zaměstnanců, tedy ti, kteří dochází na kurzy a přitom aktivně cizí jazyk nevyužívají, dostávají pouze ústní rady od lektora a doporučení, kam by se dále mohli se svým cizím jazykem posouvat. Zaměstnavatel žádné další hodnocení těchto zaměstnanců nepožaduje, tudíž ani nejsou předkládána.

Autorka shledává jazykové kurzy v této společnosti za poměrně kvalitně řešené, líbí se jí varianta se začleněním zaměstnanců, kteří aktivně angličtinu nepotřebují. 4 různé skupiny pokročilosti se jí zdají dostatečné, naopak však chybí posun pro ty, kteří zvládnou precizně skupinu B2.

V současné chvíli navštěvuje ve společnosti Home Credit jazykové kurzy zhruba 150 zaměstnanců a zajímavostí je, že z těch, kteří na své pozici cizí jazyk nepotřebují, jich je téměř jedna polovina (70 zaměstnanců).

Počítačové kurzy

Velmi specifickým tématem ve společnosti Home Credit jsou počítačové kurzy. V první řadě je třeba říct, že jsou výhradně zajišťovány interními zaměstnanci firmy. To znamená, že do role lektorů jsou zde postaveni IT inženýři nebo technici, což může být trochu zvláštní, už kvůli tomu, že lektor by měl mít nějaké pedagogické kvality, které u těchto IT techniků nemůžeme dopředu očekávat.

Nicméně dle připomínky referentky z osobního oddělení, je i toto opatření nastaveno především z důvodu úsporné politiky firmy.

Ta dělí své počítačové kurzy do tří kategorií:

- vstupní PC kurz,
- uživatelský PC kurz (Outlook, Excel, Word),
- specifický PC kurz (pro jednotlivé úseky, interní systémy).

U počítačových kurzů není stejný systém jako u kurzů jazykových, což znamená, že zaměstnanec nemůže navštěvovat kurz pouze z vlastní vůle, za své peníze. Firma Home Credit při přijímání zaměstnance testuje i jeho počítačové schopnosti a podle nich pak vybírá zaměstnance, kteří se takového kurzu zúčastní.

Kritéria jsou dle dostupných materiálů poměrně jednoduchá. Vstupní PC kurz podstoupí každý zaměstnanec. Bude mu přiděleno heslo, osobní číslo, vlastní skype a e-mail, případně mu bude vysvětlena práce s těmito údaji.

Uživatelský PC kurz je většinou individuální a otevírá se spíše výjimečně. Společnost totiž od svých zaměstnanců vyžaduje zvládnutí práce s Wordem, Excelem nebo Outlookem, pokud se uchazeč zajímá o místo ve firmě. Existují ale výjimky, kdy společnost, zejména díky jeho specifickým kvalitám má o zaměstnance mimořádný zájem, ten ale například některou z výše zmíněných funkcí neovládá. Poté mu je přidělen IT inženýr (technik), který ho potřebné věci individuálně doučuje. Tento případ však nastává zhruba jeden během průměrného půlročního cyklu.

Třetím typem kurzu je speciální tzv. „Specifický PC kurz“. Využívá se na vyšších pozicích firmy, která pracuje se specifickým firemním systémem, případně s jinými vesměs rezervačními systémy. Než se nový zaměstnanec může zapojit do plného chodu firmy na této „vyšší pozici“ je třeba absolvovat třítýdenní intenzivní Specifický PC

kurz. Ten probíhá denně po dobu osmi hodin a tří týdnů. Až poté je nový zaměstnanec připraven a hlavně připuštěn k práci s těmito specifickými interními systémy.

Autorka má výhrady k vyučování PC kurzů pouze interními IT experty. Podle autorky právě tento příklad vystihuje nedostatečné zaměření českých firem na vzdělávání svých zaměstnanců. IT experti v naprosté většině případu nemají pedagogické kvality, často neumí jednoznačně a co nejméně složitě vysvětlit problém a chybí jim zkušenosti se vzděláváním, případně certifikáty a zkoušky.

Telefonické kurzy a kurzy asertivity

Posledním typem kurzů jsou telefonické kurzy a kurzy asertivity. Tyto kurzy jsou určeny pouze pro určitý typ zaměstnanců, především na nižších pozicích. Důvod poskytování těchto kurzů vyplývá z toho, v jakém sektoru společnost působí. V nebankovní sféře se zaměstnanci, kteří tímto druhem školení projdou, připravují na styk se zákazníky.

V oblasti půjček, splátek apod. dochází často k rozhovorům, kdy nemusí být řešeno příjemné téma, ale velmi často jsou to témata jako insolvence, vymáhání, soudní předvolání apod. V souvislosti s tím musí být zaměstnanci připraveni na to, že na ně zákazníci budou řvát, používat násilný tón hlasu nebo naopak zkoušet veškeré výmluvy, zoufalost své situace atd.

Podle informací od referentky z osobního oddělení, jsou znovu „lektory v těchto kurzech manažeři jednotlivých úseků, kteří prý ze své vlastní zkušenosti ví, co je nejlepší použít a jaké metody se pro ten daný případ hodí nejvíce. Kurzy jsou dvoustupňové. Jako první přichází třídenní kurz správného postupu při telefonickém hovoru. Odráží se při něm veškeré situace, jaké mohou při volání se zákazníky nastat. Absolvováním kurzu vznikne každému zaměstnanci nárok na certifikát společnosti, navíc se může plnohodnotně zapojit do chodu společnosti na pozici, na kterou byl přijat.

Druhým stupněm je poté kurz asertivity, který zaměstnanec absolvuje po vypršení zkušební doby v zaměstnání (třech měsících). Tento kurz, který je dle autorky velmi specifický, znovu vyučuje interní zaměstnanec společnosti. Toto autorka nechápe a považuje to, za vůbec nejhorší věc v celém systému vzdělávání dospělých ve společnosti

Tento kurz probíhá dva dny, po osmi hodinách. Znovu slouží především k tomu, jak se chovat v telefonické komunikaci s klientem, dílčí část kurzu je zaměřena na osobní rozhovor.

Souhrn kurzů ve společnosti Home Credit

Autorka zanalyzovala všechny kurzy zaměstnanců, které jsou prováděny ve společnosti Home credit. Dle autorky se jedná o společnost, která nabízí svým zaměstnancům poměrně rozsáhlé možnosti vzdělávání. Nicméně ty často nejsou vedeny tou formou, kterou by být vedeny měly.

Všechny kurzy jsou vyučovány v prostorách sídla firmy Home Credit, což minimálně u jazykových kurzů může trochu překvapit. Toto autorka naopak shledává jako výhodu. Prostory jsou svojí moderní technologií, výbavou, možnosti přístupu na Wifi, dobrým světlem a kvalitní technikou pro použití projektoru ideální pro takové aktivity.

Autorka pojmenovává v řádcích níže nástroje, které by potřebovaly zlepšit, aby výuka dosahovala parametrů kvalitního vzdělávání dospělých, v druhé části poté popisuje také nástroje, které se jí ve společnosti líbily a které by dala za vzor a příklad i do jiných českých firem…

Nástroje ke zlepšení vzdělávání dospělých ve společnosti Home Credit

Autorka ve své práci už naznačila v analýze jednotlivých kurzů, které části se jí nelíbí. V první řadě jde o nahrazování lektorů svými interními pracovníky. Autorka chápe, že jde v první řadě o úsporu peněz, nicméně kvalita daných kurzů, tím samozřejmě může velmi trpět.

Pokud by ona sama mohla navrhnout variantu, která by nestála tolik peněz a byla by nějakým kompromisem mezi výukou od lektorů a interních zaměstnanců, potom by sama volila způsob, kdy teoretickou hodinu odmodluje „klasický“ lektor z vnějšího prostředí, který nemá s firmou co dočinění a druhou, nazveme ji jako praktickou část, by naopak mohl moderovat interní zaměstnanec firmy. V této části vyučování by se zkoušely praktické metody, které byly zaměstnancům poskytnuty v teoretické části.

Velké skupiny v jednotlivých jazykových kurzech poté mohou být bariérou v získávání znalostí v cizím jazyce. Skupiny po patnácti zaměstnancích jsou příliš velké a kvalitní výuka v takovém počtu je příliš náročná na soustředění jak ze strany lektora, tak i ze strany zaměstnanců. Autorka proto navrhuje, aby bylo zaměstnancům strženo

například 50 Kč za každou lekci, stejně jako je tomu zaměstnancům, kteří cizí jazyk nepotřebují. Pokud by tento nástroj pomohl ke zmenšení výukových skupin, byl by to rozhodně u prospěchu. Zaměstnanci by si měli uvědomit, že vyučování cizího jazyku nedělají pouze pro firmu, ale hlavně pro sebe.

Kvalitně propracované prvky vzdělávání dospělých u Home Credit

Společnost však má dle autorky také nástroje, které využívá společnost dobře a díky nimž je její vzdělávání zaměstnanců na nadprůměrné úrovni, pokud tedy porovnáváme český trh.

Vzdělávání ve vlastních, kvalitních a čistých prostorách, kde se dá použít veškerá moderní technologie je zcela jistě velikou výhodou společnosti, zaměstnanci nemusí přebíhat v pracovní nebo popracovní době do jiných částí města. Ulehčí se tak logistika, ušetří peníze za dopravu a výuka může být ustálenější.

Navržení způsobu jak vzdělávat i zaměstnance, kteří cizí jazyk nevyužívají aktivně, je dle autorky vynikající. Za velmi přijatelný finanční příspěvek tak mohou získat kvalitní výuku, za kterou by v jazykových školách museli platit opravdu vysoké částky.

Kvalitní je také veškerá technika, na které jsou všechny kurzy prováděny. Všechny učebny disponují kvalitními moderními počítači s nejnovějšími softwary a projektory. V každé z místností, ve kterých je výuka prováděna se také můžeme občerstvit vodou, je zde také kávovar, kde zaměstnanci mohou pít neomezené množství kávy zdarma.

Kompetence lektora ve firmě Home Credit

Hlavním cílem autorky v analýze firmy je závěrečné zhodnocení kompetencí lektora ve společnosti. Autorka si tento úkol nechala až na samotný závěr, jelikož k němu potřebovala analýzu dílčích cílů, které byly sepsány výše.

Autorka není přesvědčena, že ve firmě Home Credit můžeme vůbec mluvit o roli lektorů v kurzech PC a kurzech interních systémů, po sestavení teoretické části práce a vymezení mnoha úloh lektora pro vzdělávání dospělých se jedná o velmi těžko uchopitelné téma v této firmě. Důvodů je více, v první řadě je to však proto, že jednotlivé kurzy vedou ve firmě interní zaměstnanci, kteří nemají s andragogikou jako takovou vůbec nic společného a jenom pár znaků je s odborným andragogem může spojovat.

Na druhé straně musíme říci, že je v českém prostředí opravdu prakticky nemožné najít společnost, kde se zaměstnanci vzdělávají podle znaků, které by měla andragogika vykazovat.

Znaky, které se s andragogikou jako takovou pojí, jsou pouze některé části výuky. Jako první lze uznat odbornost vyučujících (zaměstnanců firmy) a také ovládání moderních technologií (diaprojektor, flipchart), vytvoření obsahu vyučovacích hodin a odborný výklad. Všechny další aspekty kvalitního vzdělávání dospělých však firma v těchto kurzech nenabízí.

Jiná je situace u jazykových kurzů, k nim jsou přizváni kvalitní lektoři z certifikovaných jazykových škol a jejich kompetence jsou tedy jiné. Navíc mají, jak odborné vzdělání, měli by umět prezentovat, pobavit a zaujmout. Jsou přímo školeni pro práci s dospělými a jejich kompetence ve smyslu hodnocení a předávání informací jsou vyšší než u interních zaměstnanců.

Tyto kurzy jsou tedy vedeny ve vyšší kvalitě, a i kompetence lektora jsou logicky vyšší.

6.2 Společnost Barrandov TV

Autorka se snažila ve své práci o analýzu a srovnání tří firem, které vzdělávání dospělých nabízejí. Aby šlo o co nejrozmanitější škálu, vybrala si jako druhou společnost televizi Barrandov TV.

Jednou z českých digitálních televizí je i Barrandov TV. Ta vznikla v roce 2009. TV Barrandov vznikla jako alternativa ke komerčním televizím (TV Nova, FTV Prima… a další). Zaměřuje se převážně na diváckou skupinu 26-40 let a je vlastněna společností Empresa Media, za kterou stojí podnikatel Jaromír Soukup. Majitelem licence pro vysílání je společnost Barrandov televizní ateliéry a.s.

V TV Barrandov pracuje podle interních údajů, které byly poskytnuty asistentem HR oddělení 150 stálých zaměstnanců (údaj k lednu 2017), televize však zaměstnává řadů externistů, kterých může být při řadě vlastních projektů i dvojnásobný počet, než je internistů.

Vzhledem k typům kurzů, jaké společnost svým zaměstnancům nabízí, se dostáváme do úplně jiné oblasti, než tomu bylo u firmy Home Credit, jediným

společným znakem jsou tedy povinná školení o bezpečnosti, které ale ze zákona musí absolvovat zaměstnanci každé firmy v České republice

- povinná školení daná zákonem,
- kurz rétoriky a výslovnosti,
- moderátorský kurz,
- TV Barrandov mix kurz.

Povinná školení

Každý nový zaměstnanec má povinnost účastnit se školení O bezpečnosti práce a ochraně pracovníka. Ze zákona je povinnost nastavena tak, že se tohoto školení musí zúčastnit každý nově přijatý zaměstnanec a poté v periodě každé tři roky. Toto školení provádí vždy vedoucí úseku na daném pracovišti. Poté je tu také povinnost provádět školení požární ochrany, k tomu kompetence vedoucí úseku nemá.

Společnosti Tv Barrandov provádí všechna školení společnost, která má už několik let na starost požární ochranu v celých Ateliérech Barrandov. Tato společnost provádí také školení společnosti TV Nova, která má areál hned vedle Barrandov TV. Značnou výhodou je, že zaměstnanci této firmy jsou přímo proškoleni na tento areál, to znamená, že znají požární ochranu sídla společnosti i přilehlých ateliérů velmi dobře.

Ostatní kurzy

Zajímavě má potom Barrandov TV řešeny další kurzy. Žádné z nabízených školení není nabízeno povinně. Zaměstnanci se tedy kurzů nemusí zúčastňovat. Asistent HR k tomu poznamenává: „My si do týmu vybíráme lidi s určitými znalostmi a dovednostmi, které pro tu danou pozici potřebujeme, proto žádné počítačové či jinak společenské kurzy v rámci pracovní doby nenabízíme."

Na druhé straně škála kurzů, které televize svým zaměstnancům zpřístupňuje je opravdu velká a systém jejich placení či neplacení je velmi zajímavý a propracovaný.

V prvé řadě je nutné říci, že žádný z kurzů neprobíhá v pracovní době a je tedy potřeba si na něj vybrat svůj volný čas. Kurz si zaměstnanec platí sám, pokud ovšem ve společnosti vydrží po dobu zkušební doby, pak mu je vyplaceno každý měsíc 50% z ceny kurzu, s tím, že jsou mu vyplaceny i peníze za první tři měsíce navštěvování daného kurzu. Pokud zaměstnanec působí ve společnosti déle než rok, tak mu je právě po jednom celém roce proplacen zpětně kurzovné za celý rok. „Tímto krokem

motivujeme své zaměstnance právě k tomu, aby se snažili zlepšovat své schopnosti a dovednosti a příjemným bonusem je, že pokud vydrží v naší společnosti déle než rok, jsou jim tyto peníze vráceny zpět.“ Uzavírá toto téma asistent HR společnosti Barrandov TV.

Kurz rétoriky a výslovnosti

Kurzy rétoriky navštěvují zaměstnanci společnost Retorinstitut, který se nachází v Konviktské ulici v centru Prahy. Důvody jsou podle asistenta HR dva. „S tímto institutem máme velmi dobré zkušenosti, často ho navštěvovali lidé, kteří víceméně řídí společnost nebo jí zastupují na veřejných místech. Tím, že zpětně kurzy proplácíme, musíme mít také záruku kvalitní výuka a tu nám Retorinstitut dává.“, doplňuje asistent z osobního oddělení.

Kurzy v této společnosti jsou „šité na míru“ to znamená, že zadavatelem je vždy firma. Retorinstitu nepořádá klasické skupinové hodiny, do kterých by se adept přihlásil, a poté by probíhaly za účasti několika lidí, kteří navzájem nemají nic společného. Tudíž platí, že tento kurz přímo zadává Barrandov TV. Půlroční kurz stojí okolo 10 000 Kč, s tím, že průměrná návštěvnost kurzu je zhruba 6-8 osob. Pokud by však nastala situace, že se do kurzu nepřihlásí ani pět zaměstnanců, poté kurz nemůže být z provozních důvodů otevřen.

Hodnocení je po skončení kurzu spíše informativní, vedení společnosti s přihlédnutím k tomu, že kurz není povinný a nikdo nepřihlíží k jeho výsledkům a ani není nezbytné slovní hodnocení předkládat osobnímu oddělení. „Myslíme si, že kurz by měl sloužit hlavně k zdokonalení osobnosti zaměstnance, který se díky němu může dostat na lepší pozice ve firmě nebo zvolit jiný kariérní postup. Tím, že do kurzu zpočátku investují peníze zaměstnanci, tak po nich nepožadujeme závěrečné hodnocení a spíše doufáme, že se kvalita kurzu projeví poté v praxi v naší společnosti, doplňuje ještě asistent HR.

Moderátorský kurz

Další velmi specifický kurz, který se platí stejným způsobem jako ten předešlý. Zajímavostí na moderátorském kurzu je to, že není určen pří pro moderátory, které přijme televize na pracovní poměr. Naopak u nich už moderátorské umění a přesah společnost tak nějak předpokládá a vybírá se je jako „ hotové“ lidi.

Tento kurz je naopak doporučován lidem, kteří jsou v Barrandov TV zaměstnáni a jednou by se moderátory chtěli stát nebo k tomu mají určitý potenciál, účastnit se ho však mohou všichni zaměstnanci Barrandov TV a to bez omezení.

„Tento kurz je takový malý bonus pro naše zaměstnance, pokud nabíráme nové moderátory do našich projektů, naše vize je taková, že pokud je někdo schopný a absolvuje tento kurz, má poměrně velkou šanci stát se moderátorem TV Barrandov. Kurz je samozřejmě po roce činnosti v naší společnosti také plně uhrazený a proto je to jedinečná šance, jak se zdarma pokusit dostat k pro mnohé k práci snů," říká asistent HR oddělení.

Moderátorské kurzy probíhají ve společnosti Applaus, která sídlí na Pohořelci. Znovu je domluvená speciální spolupráce s Barrandov TV. Kurz pro uchazeče „z ulice" stojí až padesát tisíc korun. Díky počtu klientů, který každoročně dodá Barrandov TV je jeho cena zhruba o polovinu nižší, s tím, že některé části uchazeč z Barrandov TV, kvůli časové náročnosti školení nemůže absolvovat.

Referenta ze společnosti Applaus k tomu autorce řekla. „Díky časové náročnosti kurzu se zaměstnanci na HPP zúčastnit veškeré výuky, my se jim samozřejmě snažíme hodně vycházet vstříc, pokud se hodně snaží a opravdu si uspořádají dobře časový harmonogram, poté stihnou zhruba 70% hodin."

Kurzy u této agentury však nejsou zakončeny zkouškami, absolventi obdrží certifikát, který je však brán na zřetel u naprosté většiny společností, ve který by mohla být funkce moderátora využita. Pracovník osobního oddělení k tomu navíc říká: „Pokud by u nás zaměstnanec nevydržel déle než rok, stejně se mu absolvování kurzu vyplatí, díky naši spolupráci s agenturou Applaus je cena kurzu pro naše zaměstnance téměř o dvojnásobek nižší než pro ostatní účastníky kurzu."

TV Barrandov mix kurz

Zajímavým typem kurzu, které kombinuje návštěvu téměř všech oddělení ve společnosti je tzv. Tv Barrandov mix kurz. Jako jediný je z volitelných kurzů bezplatný a zavedl se teprve na začátku roku 2017. Co k tomu asistent HR oddělení říká: „Tento kurz je novinkou i pro nás, ale zatím se setkáváme jenom s pozitivními ohlasy. Účastník kurzu si projde tzv. „kolečkem", které je typické například pro hotelový průmysl. Každý jednotlivý zaměstnanec si projde všemi úseky naší společnosti od nižšího přes střední managment až po ten vyšší, přičemž na každém oddělení stráví celý pracovní den."

Asistent HR oddělení k tomu ještě dodává: „Tento kurz samozřejmě není zaopatřen externími lektory, ale provádí ho většinou vedoucí úseku daného oddělení, pokud má čas. V případě, že čas nemá, pomáhají zaměstnanci nahlédnout do jejich práce řadoví pracovníci úseku. Zavedli jsme to z toho důvodu, že si myslíme, že práce v televizní společnosti je velmi zajímavá a rozhodně jsme pro to, pokud je některý náš zaměstnanec už opotřebovaný prací na jednom úseku společnosti, aby mohlo dojít k jeho plynulému přechodu na úsek jiný. Samozřejmě jenom v případě, že jsme se zaměstnancem spokojeni my jako firma.

Tento kurz je, jak bylo výše zmíněné bezplatný. Z analýzy interních dokumentů poté vyplývá, že časová náročnost kurzu je zhruba jeden týden. Nicméně nejedná se o pravidelnou návštěvu ostatních úseků v jeden daný týden. Spíše jde o návštěvu úseků v dobu, které jsou pro obě strany volnější, aby zaměstnanci byl opravdu plnohodnotně ukázán systém práce na dané pozici a na daném úseku.

Souhrn kurzů u společnosti Barrandov TV

Autorka pomocí interních materiálů a také připomínek asistenta HR oddělení charakterizovala chod kurzů pro dospělé ve společnosti Barrandov TV. Povinné školení o bezpečnosti práci a také TV Barrandov mix kurz jsou prováděny na místě sídla firmy. Naopak dva placené kurzy, tedy moderátorský kurz a kurz Rétoriky jsou umístěny v sídle společností, které daný kurz provádějí.

Je škoda, že do poměrně pestré škály kurzů nepřibyl také jazykový kurz, přece jenom jazyková výbava, zvláště na určitých pozicích v televizním průmyslu je nezbytnou součástí. Přesto autorka hodnotí celkovou skladbu kurzů velmi kladně. Líbí se jí „cenová politika“ firmy, pokud takhle můžeme nazvat systém, kdy firma vyplácí po roce zaměstnancovi veškeré výdaje spojené s kurzem. Na jednu stranu si tím může zajistit loajalitu zaměstnance a na straně druhé ukazuje, že je pro své zaměstnance i sama ochotná něco udělat.

Zajímavostí také je, že firma nedbá jenom na přímé vzdělávání zaměstnanců na dané pozici, ale že také přemýšlí o budoucnosti firmy a hledá možnosti kariérního rozvoje svých zaměstnanců, čímž má autorka na mysli nabídku moderátorských kurzů nebo kurzů rétoriky i zaměstnancům, kterých se to příliš netýká.

Pro mimopražské je samozřejmě nevýhodou umístění placených kurzů mim sídlí organizace, ať už z logistických nebo i finančních důvodů, kdy je po práci ještě nutné

přejet do centra města, de kurzy probíhají. Zajištění parkovacího místa d další technické věci shledávají často účastníci kurzu nebo jen případní adepti za mírný problém.

Kompetence lektora ve společnosti TV Barrandov

Kompetence lektora u této společnosti by autorka zařadila do dvou různých částí. První by se vztahovala ke kurzům, které jsou poskytovány externíma firmami a zaměstnanci na ně dochází mimo své pracoviště.

Tyto kurzy mají řádné lektory, proškolené pro vzdělávání dospělých. Mají odborně, andragogice i sociální kompetence a v průběhu svých programů také dokážou zaujmout. Vytvoření správného obsahu a psychologické znalosti lektora by mělo být v těchto profesionálních organizacích, kde výuka probíhá, naprostou samozřejmostí.

Druhou skupinou je Tv Barrandov mix kurz, který je prováděn přímo na pracovišti. Zde ale autorka poukazuje na to, že to není klasický kurz, ale spíše školení nebo ukázka práce kolegů na ostatních pracovištích společnosti. V tomto případě snad ani nemůžeme argumentovat tím, že toto zaučení neposkytují pedagogové andragogiky, protože to u takového typu zaučení nebo školení nefunguje nikde.

Proto se autorka spíše přiklání k názoru, že u tohoto typu školení ani jednotlivé kompetence lektora nemůžeme probírat a hodnotit. Naopak i tento systém hodnotí u společnosti jako kladný a její celkový dojem z možností vzdělávání dospělých a kompetencí lektora je zde vysoce pozitivní. Jenom tedy s připomínkou, že je škoda, že chybí jakýkoliv kurz cizího jazyka pro zaměstnance TV Barrandov.

6.3 Don Giovanni Hotel

Autorce šlo především o různorodost prostředí. Proto si pro svoji analýzu vybrala tři firmy, které pracují na odlišné bázi a nachází se v jiném odvětví, i když jde u všech společností o služby.

Hotel Don Giovanni byl postaven v roce 1995 a od počátku slouží jako ubytovací kapacita. Je to čtyřhvězdičkový hotel, který má v současné době 397 pokojů a který vlastní společnost CzechInnHotels. Ta převzala hotel až v roce 2016 od rakouské sítě hotelů Dorint. Právě proto je tu vzdělávání zaměstnanců teprve v počátcích a společnost sama s ním nemá mnoho zkušeností. Autorka znovu dostala do ruky interní materiály

firmy, kde byly pouze dvě strany určeny ke vzdělávání zaměstnanců. Asistentka ředitele k tomu řekla, že nové materiály připravují a že nové kurzy pro zaměstnance by měly přijít na řadu v létě roku 2017.

V současné chvíli se tedy bavíme v souvislosti s tímto hotelem pouze o jednom nabízeném kurzu, a to kurzu cizího jazyka, druhým je školení o bezpečnosti práce a požární ochraně, které je ovšem ze zákona dané a každá společnost v České republice ho musí provádět.

- povinná školení BOZP a PO,
- jazykové kurzy.

Povinná školení

Každý nový zaměstnanec má povinnost účastnit se školení O Bezpečnosti práce a ochraně pracovníka. Ze zákona je povinnost nastavena tak, že se tohoto školení musí zúčastnit každý nově přijatý zaměstnanec a poté v periodě každé tři roky. Toto školení provádí vždy vedoucí úseku na daném pracovišti. Poté je tu také povinnost provádět školení požární ochrany, k tomu kompetence vedoucí úseku nemá.

V tomto hotelu má školení o bezpečnosti práce a požární ochraně na starosti externí firma z Prahy. Ta spravuje celou škálu větších hotelů v Praze (Diplomat, Olympik, Pyramida, Holiday Inn, Ariston, Park Inn, Duo, Step apod…). Školení je prováděno za přítomnosti asistentky HR, která zapisuje docházku a trvá zhruba po dobu 75 minut. Za zmínku u tohoto školení v hotelové „podobě“ stojí připomínka požáru v pražském hotelu Olympik, který je dodnes považován za největší požární katastrofu v dějinách pražských hotelů. V roce 1995 zemřelo při požáru v jedenáctém patře karlínského hotelu Olympik 8 lidí. Zvláště na tento případ je při školení kladen velký důraz a rozbor.

Jazykové kurzy

Hotel Don Giovanni nabízí pouze jeden volitelný kurz pro zaměstnance, a to kurz německého nebo anglického jazyka. Neplatí se za něj a probíhá v pracovní době. Dle dostupných materiálů na něj mají ve své pracovní době nárok všichni hoteloví zaměstnanci. Jak ale říká i asistentka ředitele, tak jednoduché to v praxi není. „Chtěli jsme zaměstnancům nabídnout alespoň nějaký bendit, nicméně, i kdyby všichni zaměstnanci chtěli tento kurz navštěvovat, samozřejmě by to možné nebylo. Nejde, aby

v jeden čas byli všichni zaměstnanci na jednom místě s lektorem a vyučoval se cizí jazyk. To by pak na recepci, na baru nebo v restauraci nebyl vůbec nikdo."

Jak tedy taková praxe funguje? „Vše je o domluvě, pokud jsou na denní směně na recepci čtyři lidé, dva, kteří mají zájem nebo kteří si to dohodnou, mohou navštívit 45 minutový kurz jednoho vybraného jazyka, stejné je to na baru nebo na restauraci. Zaměstnanci, kteří pracují v kancelářích, mohou kurzy navštěvovat vesměs bez omezení, pouze na rezervačním oddělení je situace stejná jako na recepci nebo baru, tam v denních hodinách a pracovním týdnu vždy musí být alespoň dva zaměstnanci."

Na kurzy dochází soukromý lektor, který vyučuje i v dalších hotelech sítě CzechInn (Grand Mark, Iris Hotel atd….). Po lekcích ani jednotlivých obdobích nejsou vystavovány žádná průběžná hodnocení a nejsou dávány ani posudky vyššímu vedeni společnosti. Kurz je zaměřen logicky spíše na věci týkající se hotelového provozu, případně orientace v Praze, základním frázím, které mohou hoteloví hosté potřebovat.

Velkým úskalím kurzu však je, že existuje pouze jedna kvalitativní skupina, a to jak pro anglický, tak i pro německý jazyk. Z toho plyne, že recepční, u kterých je předpoklad znalosti anglického jazyka na dobré úrovni se dostanou do skupiny například s vedoucí úklidového oddělení, která ovládá pouze základních pár frází. Poté se samozřejmě kurz stává kontraproduktivním pro všechny strany.

„Ano, víme o tomto problému, ale v současné době řešíme spíše personální problémy a věci související s provozními náklady a problémy. V dohledné době se však i tímto hodláme zabývat a rozšířit počet skupin nebo vymyslet jiné kurzy, aby řešení mělo efekt jak pro stranu managmentu společnosti, tak i pro zaměstnance a aby přineslo hlavně efektivní výsledky a také efektivnost námi vynaložených prostředků", zakončuje povídání o tomto problému asistentka ředitele hotelu.

Souhrn kurzů v hotelu Don Giovanni

Dle autorky je situace v hotelu na Žižkově nejhorší ze všech srovnávaných organizací. Navíc kurz, který společnost nabízí, nemá potřebnou kvalitu, co se týče rozdělení do skupin, nemožnosti účasti všech zaměstnanců na kurzu apod. Výhodou je naopak to, že se zaměstnanci mohou kurzu zúčastňovat zdarma a že kurz probíhá v pracovní době a zaměstnanci nemusejí využívat volného času k návštěvám kurzů.

Nicméně situace, při které má lektor ve svém kurzu čtyři různé úrovně žáků a během pětačtyřicetiminutové – tudíž velmi krátké lekce, se je snažit něco naučit, je takřka neúnosné a nemá to s moderním vyučováním cokoli společného.

Výuka v tomto hotelu tedy dle autorky nemá nic společného s moderním vyučováním dospělých a je na velmi slabé úrovni, Co autorka oceňuje je alespoň snaha hotelu nabídnout svým zaměstnancům vůbec nějaký kurz. Ve většině pražských hotelových zařízení totiž žádný kurz nabízen není.

Kompetence lektora v hotelu Don Giovanni

Z hlediska obecného chápání tu lektor příliš kompetencí nemá. Zaměstnance nehodnotí ani slovně ani známkami. Nepředkládá žádné hodnocení společnosti. Z interních materiálů vyplývá, že ani plán studijní ani osnovy ke vzdělávání v hotelu nejsou vypracovány. Ty ani žádné být nemohou, pokud má lektor na starosti zaměstnance několika stupňů pokročilosti v jedné skupině. Navíc se mu zaměstnanci každý týden střídají a ani on sám neví, kdo a kdy mu na hodinu přijde a kdo mu v jakém průběhu hodiny odejde.

Lektor dochází na hodiny také do jiných hotelů této sítě, navíc vyučuje v jazykové škole. Všechny předpoklady tedy k andragogice má. Jenže je v hotelu nemá šanci, kvůli špatně nastavenému systému vůbec využít, a proto své kompetence ani nepoužije. Předpoklady k psychologickému, obsahovému nebo učebnímu postupu má skvělé, teď už je jenom na zaměstnavateli, aby mu poskytl podmínky, ve kterých může lektor svůj potenciál kvalitně využít.

7 ETAPA VÝZKUMU – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této části výzkumu bylo autorčiným úkolem zjistit, jaké kompetence mají lektoři kurzů, a to lektoři jak interní, tak i externí. Do průzkumu byli zahrnuti zaměstnanci všech tří analyzovaných firem, a to v celkovém počtu osmapadesáti (zhruba 20 v každé firmě).

Průzkum se odehrával v období od ledna do března 2017 a účastnili se ho zaměstnanci, kteří v době od září 2016 do ledna 2017 nastoupili alespoň do jednoho z výše analyzovaných kurzů.

Jednotliví pracovníci HR oddělení nám podstoupili seznamy zaměstnanců, kteří se v dané době účastnili kurzů, ty jsme pak pomocí sms zpráv nebo e-mailové korespondence kontaktovali s dotazem, zda jsou ochotni se našeho výzkumu k diplomové práci zúčastnit.

Osloveno bylo celkem 126 zaměstnanců tří firem. Zpětná vazba nám přišla od 98 z nich. Náhodně jsme vybrali celkově šedesát zaměstnanců, od kterých nakonec data z dotazníku posbíráme. Těchto šedesát zaměstnanců je vybráno ze tří firem v počtu dvaceti. To znamená, že každá společnost se prezentuje ve vzorku dvaceti účastníků. Pro výsledná data to však až takový vliv nemá, zjišťovali jsme totiž celkový náhled na kompetence lektorů obecně ve všech firmách, nikoliv jednotlivě a odděleně po každé společnosti zvláště.

Šedesáti náhodně vybraným osobám jsme tedy emailem odeslali dotazníky a stanovili jsme poslední termín odevzdání na 30. dubna tedy necelý měsíc od odeslání korespondence. Odpovědi se nám dostalo u 58 z nich, tudíž jsme si řekli, že data od 58 zaměstnanců jsou dostatečná a počty jsme nedoplňovali případnými „náhradníky“. Ke konečnému sběru dat tedy použijeme 58 správně vyplněných dotazníků od pracovníků tří firem z různých odvětví a různé velikosti.

7.1 Dotazník

Dotazník autorky práce byl složen z osmi otázek, týkajících se kompetencí lektora. Otázky nebyly dále řazeny do kategorií a na každou otázku mohl zaměstnanec

odpovědět jedinou správnou odpovědí. Všechny otázky tedy byly uzavřené. Jednalo se o dotazník, který zabral v průměru 10-15 minut. Dle autorky byl psán srozumitelně, na čemž se shodla i v písemné korespondenci s účastníky dotazníkového šetření.

Otázky dotazníku

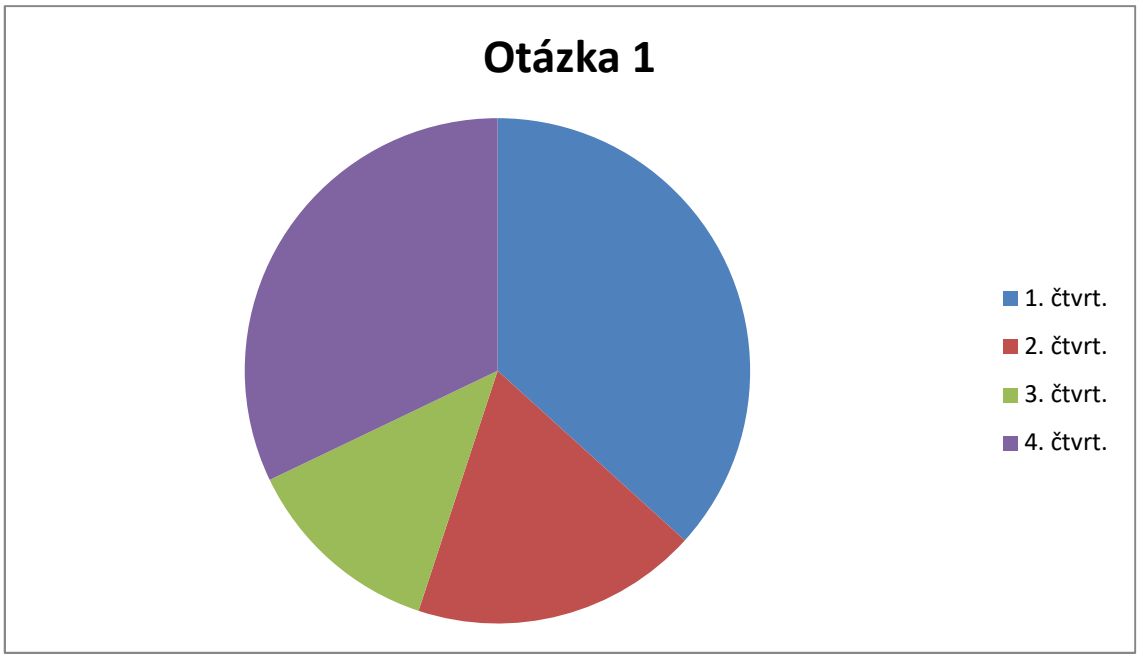
1. Používal lektor k výuce interaktivní pomůcky?

a) vždy - 27 zaměstnanců (modré pole) – 46,6 %,

b) často – 8 zaměstnanců (červené pole) – 13,7 %,

c) zřídka – 4 zaměstnanců (zelené pole) – 6,9 %,

d) nikdy – 19 zaměstnanců (fialové pole) – 32,8 %.



Na první otázku odpovídalo celkem 58 respondentů. 27 z nich tj. 46,6 % odpovědělo, že lektor využíval interaktivní pomůcky vždy při výuce. 8 respondentů odpovědělo, že využíval lektor interaktivní pomůcky často tj. 13,7 %. Pouze zřídka to bylo u 4 respondentů tj. 6,9 %, nikdy nevyužíval u zbylých 19 respondentů tj. 32,8 %.

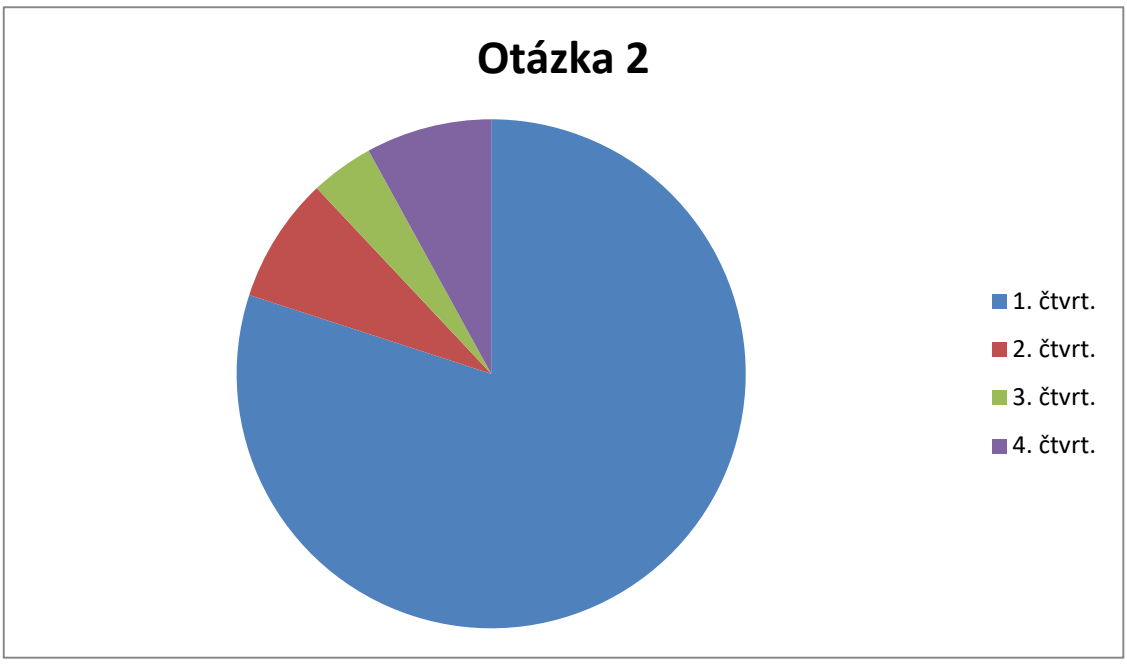
2. Byl lektor podnětný k diskuzi a bral zřetel na Vaše dotazy?

a) vždy - 50 zaměstnanců (modré pole) – 86,2 %,

b) často – 3 zaměstnanců (červené pole) – 5,1 %,

c) zřídka – 1 zaměstnanců (zelené pole) – 1,9 %,

d) nikdy – 4 zaměstnanců (fialové pole) – 6,8 %.



Jednoznačným výsledkem skončila druhá otázka v dotazníku. Lektor v naprosté většině případů bral zřetel na otázky účastníků a byl podnětný k diskuzi s nimi. Vždy byl lektor ochoten zodpovědět dotazy zaměstnanců v 50 z 58 případů, což znamená 86,2 % případů. V 6,8 % případů byl ochoten často zodpovědět dotazy, to znamená, že takový názor vyslovili 4 lidé ve výzkumu. Další tři se vyjádřili tak, že zřídka byl lektor schopen zodpovědět dotazy, což se rovná procentuálnímu součtu 5,1 %. S názorem, že nebyl nikdy ochoten odpovědět na dotazy respondentů, se setkáváme pouze u jednoho účastníka, percentuálně vyjádřeného číslem 1,9 %.

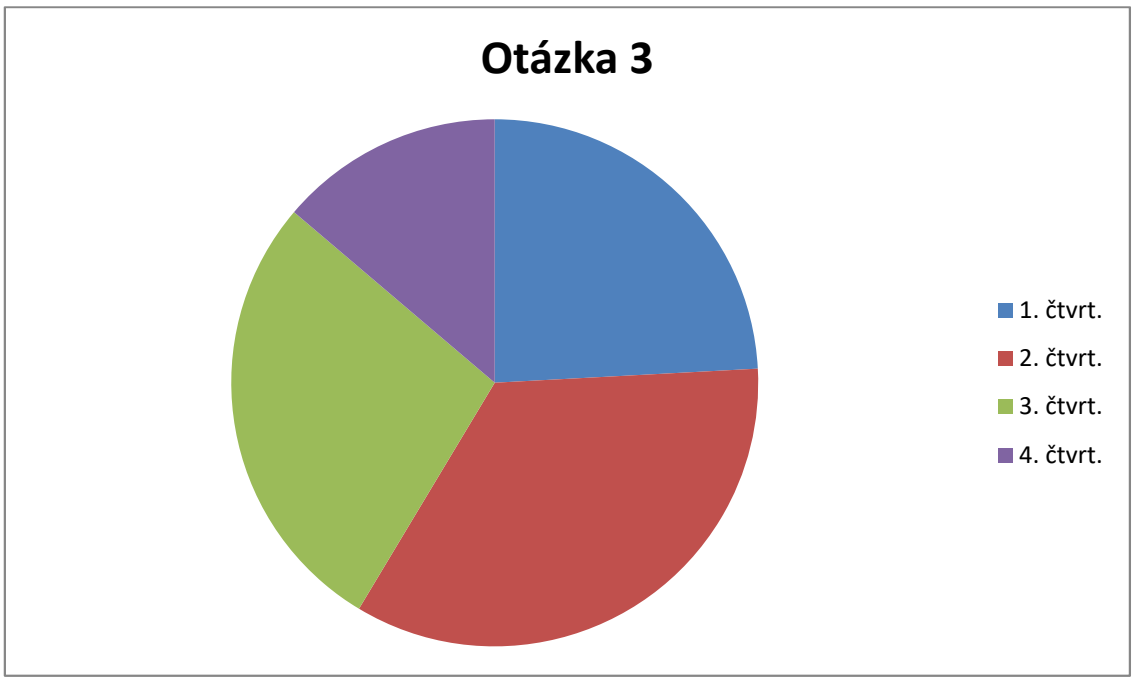
3. Byli do kurzu zapojeni všichni účastníci výuky?

a) vždy - 14 zaměstnanců (modré pole) – 24,1 %,

b) často – 20 zaměstnanců (červené pole) – 34,5 %,

c) zřídka – 16 zaměstnanců (zelené pole) – 27,5 %,

d) nikdy – 8 zaměstnanců (fialové pole) – 13,9 %.



V třetí otázce dotazníku se autorka zaměřila na zapojení všech účastníků kurzu do aktivní činnosti. Na dotaz, jestli lektor zapojoval do výuky všechny účastníky kurzu, se respondenti vyjádřili takto. Lektor vždy zapojoval všechny účastníky – 14 zaměstnanců nebo 24,1 %. 34,5 %, číslem vyjádřeno 20 zaměstnanců si myslí, že lektor zapojoval často všechny účastníky kurzu. 16 zaměstnanců 27,5 % se domnívá, že lektor zapojoval zřídka všechny účastníky do dění a zbytek, tedy 8 zaměstnanců nebo 8,9 % si myslí, že nezapojoval lektor nikdy všechny účastníky.

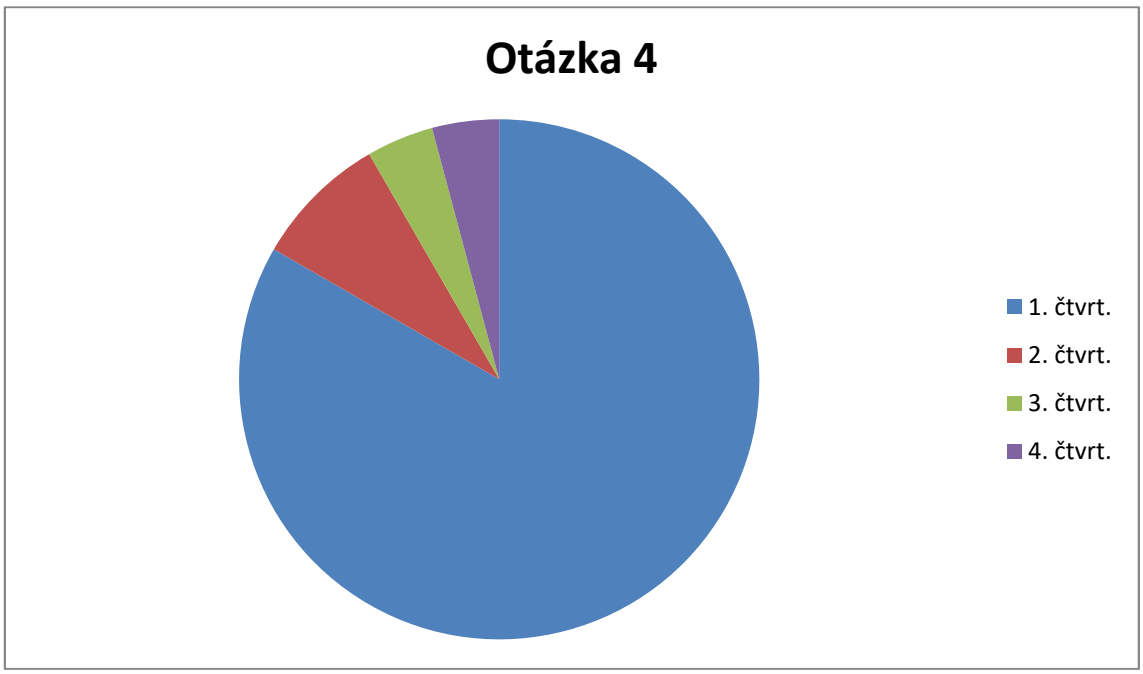
4. Respektoval lektor jiné názory účastníků kurzů na dané téma?

a) vždy - 50 zaměstnanců (modré pole) – 86,2 %,

b) často – 4 zaměstnanci (červené pole) – 6,8 %,

c) zřídka – 2 zaměstnanci (zelené pole) – 3,2 %,

d) nikdy – 2 zaměstnanci (fialové pole) – 3,2 %.



V otázce respektu lektora k odlišným názorům na dané téma přihlížela naprostá většina respondentů tak, že lektor byl v naprosté většině případů schopný respektovat odlišný názor a diskutovat o něm. Odpověď „často“ zvolilo 50 respondentů tj. 86,2 %. Jako odpověď „ často“ se vyjádřilo 6,8 % respondentů, tedy 4. 2 respondenti se vyjádřili tak, že lektor jen zřídka uznával jiné názory, tedy 3,2 % respondentů a stejný počet tedy 2 odpovídající zaškrtli možnost, že lektor nepřijímal jejich názor, opět 3,2 % respondentů.

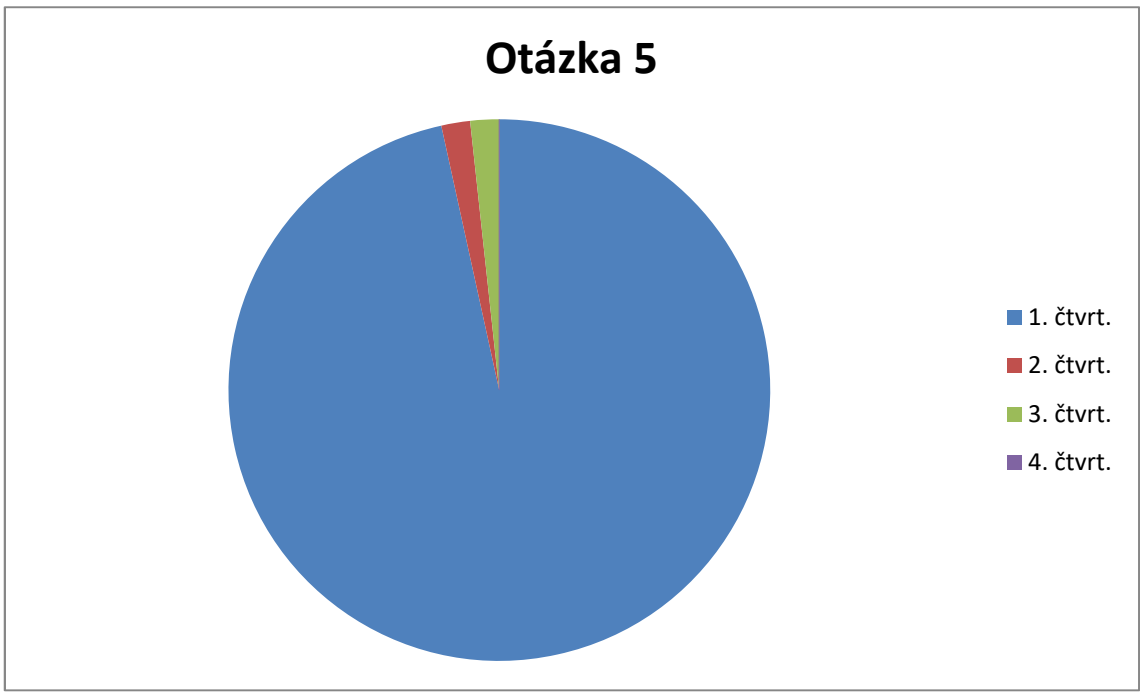
5. Na odbornou otázku dokázal lektor, vždy kvalifikovaně odpovědět?

a) vždy - 56 zaměstnanců (modré pole) – 96,6 %,

b) často – 1 zaměstnanec (červené pole) - 1,7 %,

c) zřídka – 1 zaměstnanec (zelené pole) – 1,7%,

d) nikdy – 0 zaměstnanců (fialové pole) – 0 %.



Na otázku číslo pět, jestli byl lektor zaměstnancům schopen zodpovědět jejich odborný dotaz, odpovědělo 96,6 % respondentů odpovědí, že vždy ano, což znamenalo 56 respondentů z celkových 58. Odpověď často poté odeslal jeden člověk k vyhodnocení, to se rovnalo číslu 1,7 %. Stejné číslo, tedy 1,7 % přišlo i s odpovědí „zřídka“. Což znamenalo, že jeden člověk z celkového výzkumného vzorku si myslí, že lektor byl jen zřídkakdy schopen kvalifikovaně odpovědět na dotaz. To, že by na dotaz nebyl schopen odpovědět nikdy, si nemyslí nikdo…

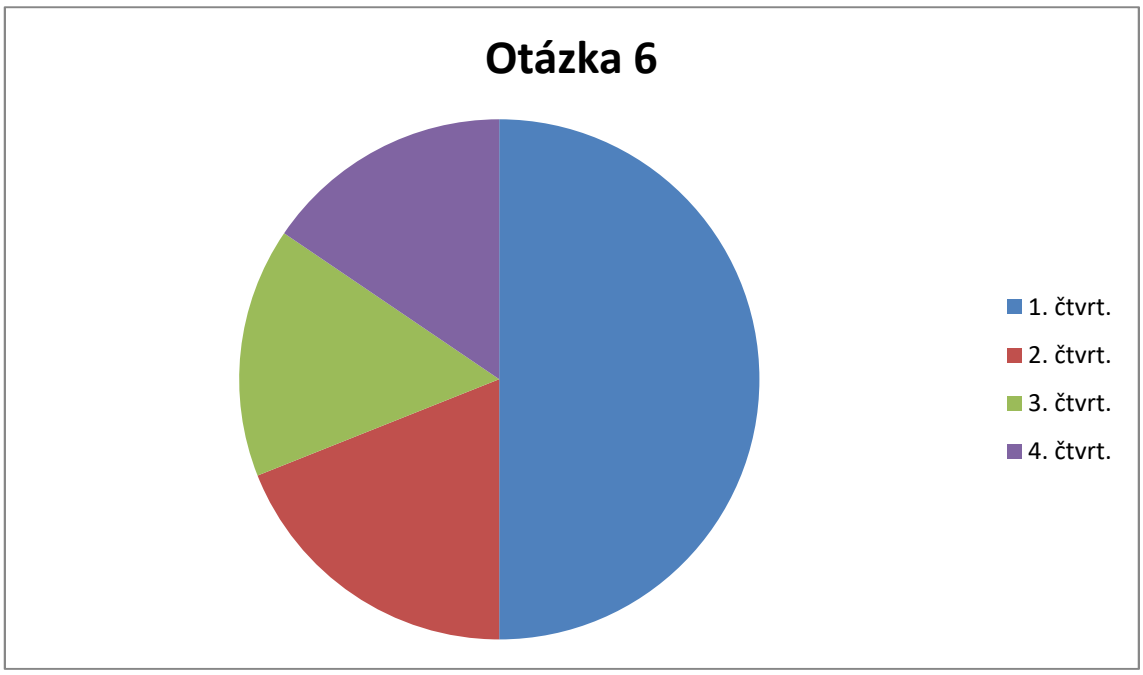
6. Lektor podával informace a příklady vždy věcně a srozumitelně?

a) vždy - 29 zaměstnanců (modré pole) – 50 %,

b) často – 11 zaměstnanců (červené pole) – 19,0%,

c) zřídka – 9 zaměstnanců (zelené pole) – 15,5 %,

d) nikdy – 9 zaměstnanců (fialové pole) – 15,5 %.



Na šestou otázku, zda lektor podával vždy vysvětlení srozumitelně a věcná autorce odpověděla rovná polovina testovaného vzorku, tedy 29 respondentů odpovědí „vždy“, což se rovnalo 50 % respondentů. Odpověď „často“ použilo 11 respondentů, tedy 19 % z testovaného vzorku. Poslední dvě odpovědi dosáhly stejného výsledu. Zřídka byl lektor schopen věcně formulovat svoji odpověď v případě 9 respondentů, což je 15,5 %. Stejně tak nikdy nebyl schopen věcně vysvětlit problém také u 15,5 % případů, tedy 9 respondentů.

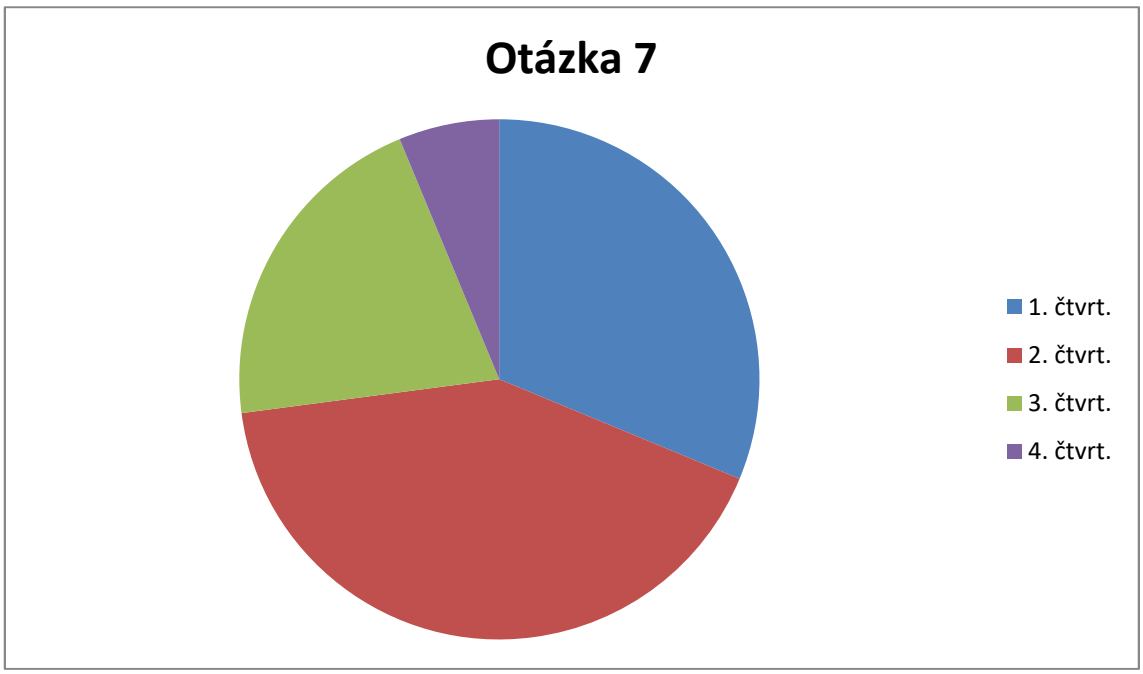
7. Při přednášce byly uváděny zdroje, z nichž lektor látku čerpal?

a) vždy - 17 zaměstnanců (modré pole) – 29,3%,

b) často – 23 zaměstnanců (červené pole) – 39,6%,

c) zřídka – 12 zaměstnanců (zelené pole) – 20,7 %,

d) nikdy – 6 zaměstnanců (fialové pole) – 10,4 %.



Odpověď na otázku číslo sedm byla zatím nejvyrovnanější. Dotaz se týkal materiálů, z kterých lektor čerpá. 17 zaměstnanců odpovědělo, že lektor vždy uváděl zdroje, z kterých látka vychází, to se rovnal 29,3 % respondentů. 39,6 % respondentů odpovědělo, že lektor často uvádí materiály, z kterých jeho přednáška čerpá, to znamenalo 23 lidí ve výzkumu. 12 zaměstnanců zaslalo odpověď, že lektor uvádí své zdroje zřídka, což se rovnalo 20,7 % respondentů. Odpověď, že lektor neuvádí zdroje nikdy, vyplnilo 10,4 % zkoumaných, tedy 6 respondentů.

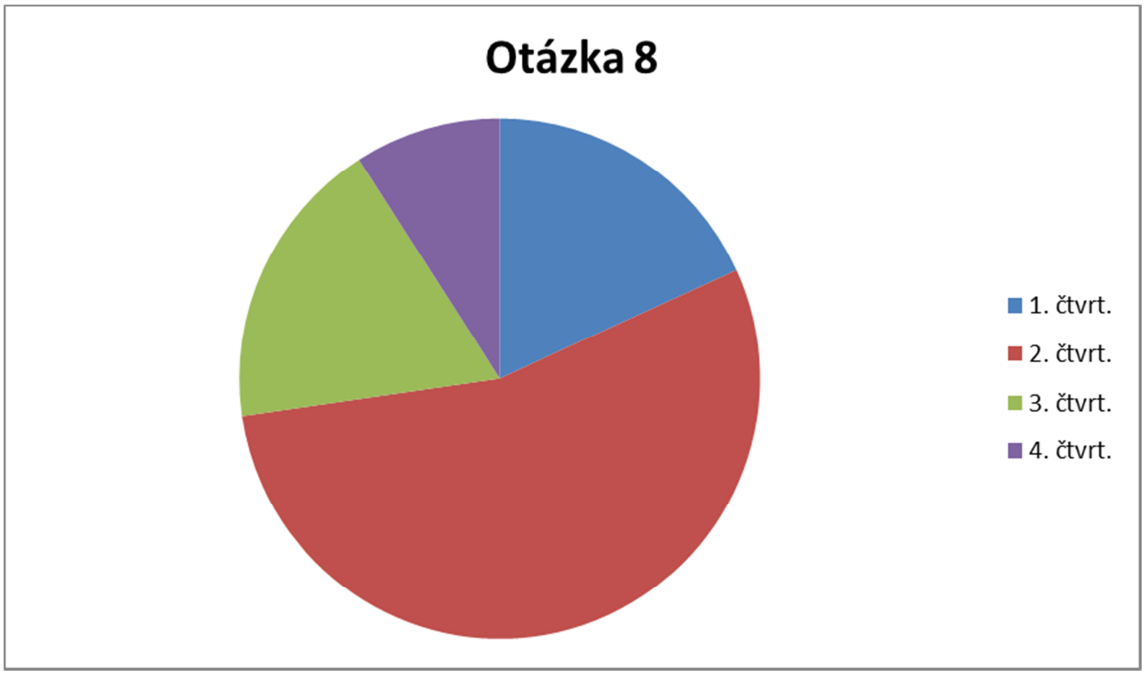
8. **Přinesl mi kurz nové poznatky, které využiji v praxi v dalším profesním životě?**

a) vždy - 10 zaměstnanců (modré pole) – 17,2 %,

b) často – 32 zaměstnanců (červené pole) – 55,1 %,

c) zřídka – 11 zaměstnanců (zelené pole) – 19 %,

d) nikdy – 5 zaměstnanců (fialové pole) – 8,7 %.



Na poslední otázku, jestli dal respondentům kurz, který navštěvovaly nové informace, které dále využijí ve svém profesním životě, odpovědělo 10 zaměstnanců odpovědí „vždy“, což znamená 17,2 %. Odpověď často zvolilo 32 zaměstnanců, tedy více než polovina zkoumaného vzorku, celkem 55,1 %. Lehce negativní odpověď „zřídka“ pak odeslalo 11 respondentů, což se rovná 19 %. Odpověď, že znalosti z kurzů nikde dál v profesním životě nevyužijí, zaškrtlo 5 zaměstnanců, tedy 8,7 %.

7.2 Hypotézy

H_1: Definují lektoři látku adekvátně a srozumitelným způsobem, předpoklad autorky je, že ano.

Z dosažených výsledků v dotazníkovém šetření byl předpoklad autorky potvrzen a tím pádem byla i Hypotéza 1 potvrzena. Lektoři definují látku srozumitelně a věcně.

H_2: Využívají studenti (respondenti) nabité vědomosti už i v praxi. Předpoklad autorky je znovu kladný, tedy ano využívají.

Z dosažených výsledků v dotazníkovém šetření byl znovu potvrzen předpoklad autorky. Studenti, kteří se zúčastní programu na vzdělávání dospělých, využívají nabité znalosti i nadále.

ZÁVĚR

Diplomová práce nahlíží pod pokličku fenoménu, který se týká vzdělávání dospělých. Tento fenomén, který byl historicky velmi zanedbáván, se dostává do popředí zájmu zejména v poslední době, kdy jednotlivé firmy požadují po svých zaměstnancích lepší vzdělání, absolvování různých kurzů, studium cizích jazyků. Tato poptávka společností a firem se ovšem zatím nesetkává s kvalitní nabídkou. Systém vzdělávání pro dospělé je v České republice zatím velmi chaotický a mnohdy kurzy ani nevedou pracovníci, kteří jsou pro takový produkt vyškoleni.

Práce ve své první teoretické části popisuje historický vývoj a vznik Andragogiky jako takové, dotýká se také vzniku v České republice. Poté popisuje její další rozvoj a její specifika a odlišnosti od „klasické“ pedagogiky.

V další části popisuje vzdělávání zaměstnanců jednotlivých firem, firemní kulturu a znaky. Od této teoretické části se pak odráží podstatná většina části praktické, ve které jsou hodnoceny tři firmy, jejich vnitřní kultury a také postoj, kterým se ke vzdělávání dospělých, společnosti staví.

V další teoretické části se snaží autorka vysvětlit pojem „kompetence“ lektora, který může být chápán dvojsmyslně. Dává nám nahlédnout na stránky, které by měl lektor jako profesionál mít a které jsou nezbytné k tomu, aby publikum zaujal, získal si respekt a byl dobrým lektorem, ale zároveň i partnerem pro výuku dospělých.

Autorce se v praktické části podařilo naplnit cíl práce, tedy navrhnout určitá dílčí vylepšení, které by mohly jednotlivé firmy do svých vzdělávacích programů pro dospělé zahrnout. Jedná se o konkrétní popis změn, které autorka v praktické části podrobně vyjmenovává.

Práce, která by měla dát publiku přehled o tom, jaké kompetence má lektor andragogiky a také popsat, jak u nás vypadá zevrubně specifická výuka dospělých, se snažila z dat, které získala u tří naprosto různorodých společností vypíchnout největší problémy současného českého vzdělávání dospělých, snad se jí to podařilo.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-274-0469-2.

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

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

BELTZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody a hry.* 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BENEŠ, M. *Andragogika: Teoretické základy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.

BENEŠ, M. *Andragogika.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BENEŠ, M. *Andragogika.* 2. aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

JÍRA, O. *Základy lektorské práce.* Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT ČR, 2004. ISBN 80-86784-07-X.

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

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3823.9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5.vyd. Praha: Management press s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ. a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2016. IBSN 978-80-271-0093-4.

MALACH, J. *Klíčové kompetence lektora*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7042-945-3.

MARQUES, C., F. JIRÁSEK a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut, 2005. ISBN 80-7265-070-X.

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4336-3.

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*: *andragogická didaktika.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluver Česká Republika, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*: *Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

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

TRUNEČEK, J. *Management znalostí.* 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve zdělávání.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1770-8

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Pulishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2002. ISBN 978-80-86723-58-7. Dostupné z: http://media0.wgz.cz/files/media0:5100491c3f8cb.pdf.upl/Zaklady_andragogiky.pdf

http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/

Donath-burson-Marsteller, *Vzdělávání dospělých v ČR- průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých v laické i odborné veřejnosti,* Praha, 2009. Dostupné z http://www.dbm.cz/pfile/1Vysledna%20zprava%20pruzkum%20vzdelavani.pdf

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Bílá kniha. Národní program rozvoje vzdělávání v České Republice.* Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, Taurus, 2001, ISBN 80-211-0372-8. Dostupný z: http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf

http://naslektor.cz/2015/prace-s-pomuckami/

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: …….....46
Tabulka č. 2: …….....46

SEZNAM GRAFŮ

Graf č 1: Otázka č. 1 ……...…64
Graf č 2: Otázka č. 2 ……..……...…65
Graf č 3: Otázka č. 3 ……..……...…66
Graf č 4: Otázka č. 4 ……..……...…67
Graf č 5: Otázka č. 5 ……..……...…68
Graf č 6: Otázka č. 6 ……...……69
Graf č 7: Otázka č. 7 ……...…70
Graf č 8: Otázka č. 8 ……...…71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník ……I

Příloha A

Dotazník

Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku za účelem tvorby diplomové práce.

1. Používal lektor k výuce interaktivní pomůcky?

a) vždy

b) často

c) zřídka

d) nikdy

2. Byl lektor podnětný k diskuzi a bral zřetel na Vaše dotazy?

a) vždy

b) často

c) zřídka

d) nikdy

3. Byli do kurzu zapojeni všichni účastníci výuky?

a) vždy

b) často

c) zřídka

d) nikdy

4. Respektoval lektor jiné názory účastníků kurzů na dané téma?

a) vždy

b) často

c) zřídka

d) nikdy

5. Na odbornou otázku dokázal lektor, vždy kvalifikovaně odpovědět?

a) vždy

b) často

c) zřídka

d) nikdy

6. Lektor podával informace a příklady vždy věcně a srozumitelně?

a) vždy

b) často

c) zřídka

d) nikdy

7. Při přednášce byly uváděny zdroje, z nichž lektor látku čerpal?

a) vždy

b) často

c) zřídka

d) nikdy

8. Přinesl mi kurz nové poznatky, které využiji v praxi v dalším profesním životě?

a) vždy

b) často

c) zřídka

d) nikdy

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Vaňová

Obor: 7501T001 - Andragogika

Forma studia: Prezenční

Název práce: Kompetence lektora ve vzdělávání dospělých

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala