

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Petr Kabátník

Pedagogika - veřejná správa
kombinované studium

Vzdělávání dospělých v kontextu firemního vzdělávání

P r o h l a š u j i,

že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a že jsem použil jen uvedených pramenů a literatury.

V Prachaticích dne 1. dubna 2012

Petr Kabátník

P o d ě k o v á n í

Mou milou povinností je poděkovat všem, kteří mi pomáhali při zpracování diplomové práce.

Děkuji doc. PaedDr. Marcele Musilové, Ph.D. za její podněty a rady, které mi jako vedoucí mé diplomové práce poskytovala při jejím zpracování.

Děkuji mé manželce Jitce, která mi poskytovala podporu při studiu a starala se o našeho syna Petra.

Děkuji zaměstnancům společnosti B. Braun Medical z personálního oddělení za poskytnutí podkladů a materiálů ke zpracování mé diplomové práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Petr Kabátník
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	doc. PaedDr. Marcela Musilová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2012

Název práce:	Vzdělávání dospělých v kontextu firemního vzdělávání
Název v angličtině:	Adult education in the context of the company training
Anotace práce:	Diplomová práce je zaměřena na vzdělávání dospělých a zaměstnanců ve firmě B. Braun Medical, s.r.o. Praha. Jednotlivé kapitoly se zabývají systémem vzdělávání dospělých a zaměstnanců se zaměřením na nabídku a spokojenost vzdělávacích aktivit ve společnosti. Také je zde řešena otázka grantů, které jsou poskytovány na firemní vzdělávání. Poslední část je věnována výzkumu spokojenosti vzdělávání zaměstnanců a jejich hodnocením ve firmě.
Klíčová slova:	vzdělávání, vzdělávání dospělých, andragogika, školení, zaměstnanci, metody vzdělávání, koučink, firma.
Anotace v angličtině:	The Diploma thesis is focused on adults and employees education in the company B. Braun Medical, s.r.o. Praha. Single chapters concern of the adults and staff education with a focus on satisfaction and offer educational activities in society. There are dealed grants provided to corporate training as well. The final section is dedicated to research of employees satisfaction training and their evaluation in the company.
Klíčová slova v angličtině:	education, adult education, andragogy, training, employee. methods of the education, coaching, company.
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1 - Vzor rozhovoru Příloha č. 2 - Žádost o finanční podporu z OP LZZ Příloha č. 3 - Identifikace operačního programu a výzvy
Rozsah práce:	83 s.
Jazyk práce:	CZ

Obsah

ANOTACE

ÚVOD.....	7
1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	9
1.1 Vzdělávání a jeho pojetí.....	9
1.1.1 Definice vzdělávání a jeho rozdělení.....	10
1.2 Postavení vzdělávání.....	12
2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	13
2.1 Andragogika a její historický vývoj a současnost.....	13
2.2 Současná Andragogika.....	14
2.3 Andragogika v Evropské unii.....	14
2.4 Vymezení andragogiky a pedagogiky.....	15
2.4.1 Odlišnost pedagogiky a andragogiky.....	16
2.4.2 Odlišnosti vzdělávání dle práce pedagoga a andragoga.....	19
2.4.3 Odlišnosti vzdělávání dle přístupu ke vzdělávání.....	22
2.4.4 Odlišnosti vzdělávání dle osoby pedagoga a andragoga.....	23
2.5 Specifická charakteristika vzdělávání dospělých.....	27
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
3.1 Metody vzdělávání.....	33
3.1.1 Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.....	33
3.1.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	34
3.2 Vyhodnocování firemního vzdělávání.....	35
3.3 Systém rozvoje a vzdělávání pracovníků ve společnosti.....	37
3.4 Metody rozvoje zaměstnanců.....	39
3.4.1 Koučování jako styl vedení.....	40
3.4.2 Koučink ve specifických firemních podmínkách.....	43
3.5 Vzdělávání pomocí operačního programu.....	46
3.5.1 Identifikace operačního programu a výzvy.....	48
3.5.2 Inovativnost projektu.....	48
3.5.3 Strategie po skončení podpory z OP LZZ.....	48
3.5.4 Nabízené kurzy – aktivity.....	49

PRAKTICKÁ ČÁST

4	VÝZKUMNÁ ŠETŘENÍ.....	55
4.1	Představení koncernu B. Braun.....	55
4.2	Historie a současnost firmy B. Braun Medical, s.r.o.....	56
4.2.1	Vize a mise.....	59
4.2.2	Současný systém vzdělávání ve společnosti B. Braun.....	60
4.2.3	Organizační struktura firmy B. Braun.....	60
5	SBĚR DAT A JEJICH VYHODNOCENÍ.....	62
5.1	Metodologie.....	62
5.2	Metody.....	62
5.3	Výzkumný vzorek.....	63
5.4	Výzkumné otázky.....	64
5.5	Výsledky výzkumného šetření.....	65
5.6	Shrnutí.....	79
	ZÁVĚR.....	80
	POUŽITÁ LITERATURA A ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	81
	PŘÍLOHY	

Úvod

Za téma své diplomové práce jsem si zvolil vzdělávání dospělých v kontextu firemního vzdělávání, protože již řadu let pracuji u zahraniční společnosti, kde se setkávám s řešením vzdělávání zaměstnanců a jejich další motivací. Konkrétně se jedná o vzdělávání zaměstnanců ve společnosti B. Braun Medical, s.r.o. Praha, která působí v oblasti zdravotnictví, konkrétně v poskytování zdravotnických prostředků a zařízení pro nemocnice.

Pracuji zde na pozici obchodního zástupce, která je úzce propojena s pozicí produktového specialisty. Tímto je mi umožněno propojit oblast obchodní s oblastí marketingovou. Pro výkon této pozice je důležité neustálé vzdělávání a sebezdokonalování, protože současný vývoj ve zdravotnictví jde velmi rychle kupředu. Tímto je dána potřeba vzdělávání každého, kdo v této oblasti pracuje.

Celý systém vzdělávání ve společnosti musí být v souladu s celkovým řízením lidských zdrojů. Tento soulad má na starosti personální management, který má danou problematiku v kompetenci. Správný systém vzdělávání a řízení lidských zdrojů je velmi důležitý pro další rozvoj firmy a také pro správný výběr nových uchazečů o zaměstnání. Každá společnost má danou filozofii vzdělávání svých zaměstnanců a také má připravený program vzdělávání a školení pro nové kolegy.

Jednotlivé firmy či podniky působící v České republice musí zabezpečit dané periodické vzdělávání zaměstnanců, které je uvedeno v zákoně. Další vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců si již jednotlivé firmy řídí dle své potřeby a uvážení. Tímto se postoj ke vzdělávání u firem značně liší. Některé společnosti do vzdělávání zaměstnanců neradi investují a snaží se získat na trhu práce tzv. hotové lidi. Proti tomu jsou zde firmy, které si na vzdělávání svých zaměstnanců zakládají a investují do něho značné prostředky. Tyto společnosti mají systém vzdělávání velmi kvalitně propracovaný a také jej nabízejí jako velmi zajímavý benefit pro své stávající i nové zaměstnance. Poslední druh vzdělávání ve firmách je ten, kdy firmy sice investují prostředky na rozvoj svých zaměstnanců, ale bohužel nemají konkrétní identifikaci potřeb a tímto dochází ke zbytečnému mrhání prostředky.

Firma B. Braun Medical je stále rodinnou společností, i když se jedná dnes již o velmi velkou mezinárodní skupinu, která zaměstnává více než 35 000 zaměstnanců na pěti kontinentech. V souladu s koncernovou filozofií „Sharing Expertise“, společnost podporuje také vzdělávání lékařů, sester, zdravotníků, ale i managementu nemocnic v jejich oborech. Intenzivní je rovněž spolupráce s lékařskými a sesterskými odbornými spolky. Filozofie rodinného podniku je blízká i nám v České republice, kde klademe vysokou důležitost v posilování vzájemných vztahů a také pracovních a mimopracovních vazeb. Jsme přesvědčeni, že vizionářské myšlenky a kreativní řešení mohou vznikat pouze v ovzduší důvěry, vzájemného pochopení a naprosté otevřenosti. Toto vše se neobejde bez kvalitního vzdělávání a neustálého rozvoje všech zaměstnanců. Každá společnost by dnes měla mít svoje vize a mise. Vize a mise společnosti B. Braun Medical vytyčují základní směr a mantinely všech našich činností a snažení.

To, že neustálé vzdělávání jednotlivých pracovníků nabývá na významu svědčí fakt, že jednou z politik Evropské unie je podpora vzdělávání právě ve firmách. Evropská unie financuje tyto projekty a investuje do oblasti rozvoje lidských zdrojů. České společnosti mohou tímto způsobem čerpat dotace v rámci operačních programů pro rok 2007 – 2013. Jedná se o „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“, „Lidské zdroje a zaměstnanost“ a projekt „Praha Adaptabilita“.

Diplomová práce si klade za hlavní cíl systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podmínkách společnosti B. Braun Medical. Zaměří se na spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami nabízenými firmou, jejich hodnocením v procesu vzdělávání a také subjektivním hodnocením přínosu vzdělávání s následnou analýzou daného vzdělávání.

1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole se budu zabývat vzděláváním, které musí zapadat do celkového systému řízení lidských zdrojů. Dobře rozpracovaný systém vzdělávání ve firmě je předpokladem k úspěšnému fungování samotné společnosti.

1.1 Vzdělávání a jeho pojetí

Vzdělávání je proces osvojování znalostí, dovedností a schopností. Je považováno za nepřetržitý proces ve společnosti. Tento proces probíhá formou učení, které je organizované s určitým záměrem. V samotné podstatě se jedná o neustálou připravenost člověka se učit. Nejedná se však vždy o nepřetržité učení formou studia, ale učení se nových poznatků a rozvíjení potenciálu po celou délku života. Mluvíme tímto o celoživotním učení, nikoliv vzdělávání a tímto zdůrazňujeme význam učebních aktivit jednotlivce, které nemá dáno organizovaný řád. Tímto chceme upozornit na učení např. při práci, při pohybu, na kulturních akcích a jiných společenských událostech. (Strategie, 2007)

Samotná potřeba vzdělávání dospělých jako součást celoživotního učení podle R. Hiemstra (2002) se vyvinula na základě působení tří druhů sociálních sil: rychlosti probíhající sociální změny, zastávání celé řady tradičních zaměstnání a proměny hodnotových systémů. Stále více lidí si uvědomuje, že prožít bohatý život je možné pouze tehdy, když se podaří maximalizovat jejich individuální potenciality. Koncept celoživotního učení, jenž v posledních desetiletích dominuje pedagogickému a andragogickému uvažování o rozvoji člověka a také programovým dokumentům vzdělávací politiky si vyžádal jiné rozlišování různých forem vzdělávání a učení. S touto triádou, jako výchozím momentem celoživotního učení, se můžeme setkat ve všech teoretických výkladech tématu i v politických programových dokumentech. Výsledkem vzdělávacího procesu je nový systém vědomostí a znalostí člověka či skupiny lidí, který pomáhá lidem lépe a efektivně pracovat. (Koubek, 2008)

Spontánní učení rozvíjí potenciál člověka jako jedince i jako biologického druhu. Chuť prožívat příjemné pocity a zároveň odpor k pocitům nepříjemným jsou základním procesem učení. Lidé jako takoví se rovněž liší v citlivosti vůči různým obsahům a formám podnětů. Toto je velmi důležité pro efektivní organizované učení, tedy vzdělávání. Přesto každý z nás potřebuje pro svůj vývoj něco jiného. V zásadě můžeme říci, že pravidla pro naše uspokojení jsou v celku univerzální. Můžeme zde uvést některá z nich:

1. *„Vždy buďme sami sebou!*
2. *Než začnete něco nového, vypořádejte se s tím starým!*
3. *Nikdy nedělejte stejné chyby stále dokola!*
4. *Sami si stanovte svoje hranice!*
5. *Své okolí změňte tak, že změňte sami sebe!*
6. *Pochopte rozdíly mezi lidmi a radujte se z toho, v čem jste stejní!*
7. *Poznejte, kdy naslouchat a kdy jednat!*
8. *Důvěřujte sami sobě i ostatním!*
9. *Stanovte si jasné cíle a s radostí je realizujte!*
10. *Přejte úspěch sobě i ostatním“!* (srov. www.zdenekpelousek.cz/vzdelavani-dospelych.html)

1.1.1 Definice vzdělávání a jeho rozdělení

„Pojem vzdělávání se obecně v pedagogické teorii chápe jako proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností, postojů aj., typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování“. (Průcha, 2000, s. 15)

Vzdělání a celoživotní učení můžeme rozdělit do třech základních forem dle jednotlivých učebních aktivit a těmi jsou:

Formální vzdělávání

Toto vzdělávání je realizováno ve vzdělávacích institucích a zpravidla se jedná o školy. Jeho funkce, obsah, cíle, organizační formy a způsoby hodnocení jsou definovány a následovně legislativně vymezeny. Patří sem na sebe jednotlivě navazující vzdělávací stupně (základní, střední, vysokoškolské). Po absolvování jednotlivých stupňů vzdělání jsou udělovány certifikáty (vysvědčení, maturitní vysvědčení, diplom apod.).

Neformální vzdělávání

Je zejména zaměřeno na získávání určitých vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou následně zlepšit respondentovi jeho společenské a pracovní uplatnění. Různé kurzy neformálního vzdělávání mohou být poskytovány zpravidla v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, neziskových organizacích a také ve školských zařízeních. Jedná se například o kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, řidičské kurzy, ale také o krátkodobá školení a přednášky. Základní a nutnou podmínkou pro realizace uvedeného druhu vzdělávání je účast odborného lektora nebo učitele. Tento druh vzdělávání nevede k získání uceleného stupně vzdělání.

Informální učení

Toto učení je chápáno jako proces získávání vědomostí, kompetencí a osvojování si dovedností v každodenní praxi a to nejen v práci, ale i v rodině nebo ve volném čase. Patří sem také sebevzdělávání, kdy si učící nemá možnost ověřit své nové nabyté znalosti jako je například televizní jazykový kurz. Tento druh učení je na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání neorganizovaný, zpravidla také nesystematický a institucionálně nekoordinovaný. (Strategie, 2007)

1.2 Postavení vzdělávání

Vzdělání a jeho postavení má v současné společnosti stále větší význam a také prestiž. Zájem o vysokoškolské studium neustále narůstá a s tím je také spojena větší nabídka studijních oborů na jednotlivých vysokých školách. Tento zvýšený zájem o studia také sebou bohužel přináší tu skutečnost, že vznikají nové vysoké školy, kde není kladen takový důraz na kvalitu a důležitým ukazatelem je počet žáků a jejich školné. Naštěstí se jedná o menšinový jev a Ministerstvo školství se snaží udržet vysokoškolské vzdělání na patřičné úrovni.

Požadavky na znalosti člověka se neustále vyvíjí a člověk, který chce uspět, musí své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Již dávno pominuly doby, kdy člověk po ukončení vzdělání vystačil v podstatě s tím, co se naučil po celou dobu své ekonomické aktivity. Především vývoj v oblasti techniky jde velmi rychle kupředu, neustále dochází k modernizaci a informační explozi. Tímto je jasné, že za svůj ekonomicky činný život v daném oboru dojde k mnoha změnám a to hned několikrát.

Koncept celoživotního vzdělávání se stává velmi důležitým hlediskem ve společnosti a tomuto jevu se také přizpůsobují obory na vysokých školách, kde nachází své uplatnění nový obor andragogika nebo-li vzdělávání dospělých.

Následně se zaměřím na hlavní odlišnosti ve vzdělávání dospělých a ve vzdělávání seniorů od vzdělávání dětí a mládeže.

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých nebo také edukace dospělých, je nutno objasnit, co vlastně vzdělávání dospělých je, jakým způsobem se liší od vzdělávání dětí a jaký má svůj historický vývoj.

2.1 Andragogika, její historický vývoj a současnost

Vzdělávání dospělých je předmětem andragogiky. Vztah andragogiky a pedagogiky je možné vymezit dle následujícího historického vývoje, který se utváří již od 19. století.

Pojem andragogika poprvé použil německý vysokoškolský učitel Alexander Kapp již v roce 1833. Pojem andragogika vytvořil z řeckého *anér* – muž (tedy: dospělý) a *agogé* – vedení (viz níže, doslovný překlad vedení dospělých). Pokusil se definovat nauku o vzdělávání dospělých jako disciplínu odlišnou od pedagogiky jako nauky o vzdělávání dětí a mládeže.

„Úvahy o vzdělávání dospělých jsou však starší - pojem andragogika se vytvořil proto, že pedagogika ze svého řeckého významu znamená vzdělávání a výchova dětí, a tak bylo potřeba vzdělávání dospělých odlišit od vzdělávání dětí, a tím tedy vznikla aplikovaná vědní disciplína andragogika“.

(srov. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Andragogika>)

Několik let poté německý filozof a pedagog Johann Friedrich Herbart používání pojmu andragogika striktně odmítl a řekl, že předmětem výchovy musí být děti, jinak by vznikla všeobecná nedospělost a tak andragogika zůstala na mnoho desítek let v zapomnění. Do konce 19. století vydržel názor, že andragogika i pedagogika jsou vědy totožné, respektive, že pedagogika v sobě obsahuje jak pedagogiku dětí a mládeže, tak pedagogiku dospělých. (Bartoňková, Šimek, 2002)

Od roku 1921 dochází k rozvoji vědního oboru pod zásluhou Němce Eugena Rosenstocka – Huessya, který znovu obnovil používání pojmu andragogika. Zdůvodnil používání tohoto pojmu a uvedl, že není možné jednoznačně aplikovat poznatky pedagogiky na výchovu a vzdělávání dospělých, proto je nutné zabývat se adekvátními metodami pro vzdělávání dospělých. Dále k rozvoji přispěl například Pöggeler, který kladl důraz na stanovení rozdílů mezi pedagogikou a andragogikou. Základní principy andragogiky jsou dobrovolnost, neformálnost, odmítání neadekvátních metod. (Bartoňková, Šimek, 2002)

2.2 Současná andragogika

Od 20. století je v některých teoriích andragogika jako samostatná disciplína a dále přibývá gerontopedagogika jako pedagogika seniorů. Pedagogický slovník uvádí, že jde o obor pedagogiky zabývající se učením a vzděláváním seniorů s cílem zpřístupnit vzdělávání bez ohledu na věk pro všechny členy učící se společnosti. (Průcha, 2000)

Obečně byl však rozšířen názor, že andragogika je podobor pedagogiky. V té době andragogika vzniká jako obor vyučovaný na vysokých školách a to ve čtyřech profilacích. Management vzdělávání dospělých, management sociální práce, management lidských zdrojů a management kultury a osvěty. Opět se zde setkáváme u nosných společenských věd jako je sociologie, psychologie a pedagogiky. Nyní již existuje jako samostatný obor.

2.3 Andragogika v Evropské unii

Pojem andragogika ve většině zemí Evropské unie není používán. Zatím se užívá pouze v České republice, na Slovensku, v Rumunsku, Litvě a Estonsku. Dále se pomalu začíná objevovat v Německu a Rakousku. Jinak se všude používá termín vzdělávání dospělých.

2.4 Vymezení andragogiky a pedagogiky

Vymezení jednotlivých věd je možné v několika ohledech, jako jsou pedagogické zásady, podle přístupu ke vzdělávání a také podle osoby pedagoga a andragoga.

Andragogika

Andragogika podle Bartoňkové a Šimka (2002) je věda, kterou můžeme chápat jako vědu:

- praktickou – její teoretické ukotvení je nejednoznačné,
- induktivní – nejdříve řešíme problém, potom přichází teorie. Při vzdělávání dospělých vychází z praktického problému, na který se postupně nabaluje teorie,
- transdisciplinární – prochází příbuznými vědami, aby mohla být aplikována. Využívá zde sociologii a psychologii k tomu, jak postupovat při výuce. Pedagogiku zase k tomu, jaké metody a techniky jsou adekvátní pro dospělého s následným hodnocením. Ekonomii jako návratnost vložených nákladů a jejich efektivnost. Dále management pro, kdy a jak se věnovat vzdělávání,
- normativní – nastavení cílů poměrně přesně k dosažení výstupů.

Pedagogika

Pedagogika je věda o výchově. Zkoumá výchovu jako záměrnou formativní činnost. Její vývoj, zákonitosti, podstatu, strukturu, funkci, mechanismy v konkrétních historických podmínkách společenského vývoje a rozpracovává teorii

i metodiku výchovně vzdělávacího procesu, jeho obsah, principy, organizační formy, metody a postupy.

Termín pedagogika pochází z antického Řecka, kde paidagogos znamená obvykle vzdělaný otrok, který pečoval v bohatých rodinách o děti a doprovázel je do školy. Později tímto termínem byli označováni lidé, kteří se profesionálně zabývali výchovou dětí a pro tuto činnost měli speciální přípravu. Pais – dítě, agóge – vedení. (Grecmanová, Holoušová, 2002)

Někteří autoři člení pedagogiku jako obecnou vědu o výchově na pedagogiku dětí a mládeže a pedagogiku dospělých neboli andragogiku.

2.4.1 Odlišnosti pedagogiky a andragogiky

Andragogika jako věda o výchově a vzdělávání dospělých a péči o dospělé transformuje řadu pedagogických závěrů s přihlédnutím ke zvláštnostem působení na osobnost dospělého a pedagogiku dospělých pojímá jako bezprostřední aplikaci obecné pedagogiky v oblasti andragogiky. Stejný závěr je možné aplikovat i na působení komplexních pedagogických disciplín. Větší rozdíly jsou patrné u dílčích pedagogických a andragogických disciplín, u kterých se již výrazněji projevuje specifika jejich zaměření na děti a mládež, eventuálně na dospělé. Jedná se o oborovou pedagogiku, metodiku předmětu, speciální pedagogiku, teorii výchovy, pedagogickou psychologii, aplikovanou pedagogiku a podobně. V oblasti pedagogiky dětí a mládeže nejsou pochopitelně rozvíjeny disciplíny jako jsou podnikové vzdělávání, vzdělávání seniorů, penologická výchova a vzdělávání, teorie řízení vzdělávacích institucí a jiné.

V následující tabulce můžeme vidět hlavní odlišnosti pedagogiky a andragogiky ve vzdělávání.

Tabulka č 1: Odlišnost pedagogiky a andragogiky dle vzdělávaného

Model	Pedagogika	Andragogika
Pojetí vzdělávaného	závislý	sebeřízený
Role předchozí zkušenosti vzdělávaného	nemá vysokou cenu metoda přednášky a čtení	bohatý zdroj vzdělávání, vhodná metoda experimentu, diskuze, případových studií
Připravenost k učení	určuje společnost	potřeba učit se, překonat problém
Orientace na učení	předmětová orientace	orientace na výkon, zvyšování kompetencí

Zdroj: (Langer, Palán, 2008)

Následující přehled ukazuje rozdílnost v pojetí výchovné a vzdělávací péče u pedagogiky a andragogiky.

Tabulka č. 2: Rozdílnost v pojetí výchovné a vzdělávací péče

Pedagogika	Andragogika
zabývá se výukou	zabývá se pomocí při výuce
vzdělávání jako příprava na život	vzdělávání jako doprovodný jev života
výchova „shora“	výchova participativní
důraz na výchovu	důraz na péči
převládající univerzalita	individuální přístup
zaměření na vzdělávací normativy	zaměření na potřeby účastníka
věda technologická, vytváří osobnost	věda praktická, dotváří osobnost, pracuje s autonomní osobností
těžiště v intenciální výchově	těžiště ve výchově funkcionální
určující soudnost	reflektující soudnost
disciplinární moc	distance od státu
učení potenciálního	učení potřebného
hledání univerzálního designu vědění	univerzalita přístupu
základem je psychologie	základem je sociologie, socioantropologie
převládající totalitarismus	převládající liberalismus
rigorózní školský systém	variabilní institucionální systém
monopol na celospolečensky platné certifikáty	snaha o konkurování školskému diktátu
snaha o zavedení systému, pořádku, řádu	řešení konkrétních situačních problémů
kontrola chování	pomoc při řešení životních problémů

Zdroj: (Palán, 2002, s. 145-146)

2.4.2 Odlišnosti vzdělávání dle práce pedagoga a andragoga

Pedagogické zásady patří mezi nejobecnější pedagogická zjištění, která jsou prověřena staletími. Jako první vytýčil soustavu pedagogických zásad J. A. Komenský. Pedagogové pozorovali, že v případě dodržování určitých pravidel se výsledky jejich činností zlepšují, při nedodržování naopak zhoršují. Tyto zkušenosti byly postupně zobecňovány.

Pedagogické zásady souvisejí s životními zásadami a vyjadřují vztah mezi cíli, obsahem, podmínkami a prostředky a vyplývají ze znalosti podstaty člověka a způsobu jeho vnímání, ze znalosti vztahu vzdělávání a společnosti a z poznání zákonitostí pedagogického procesu. Pedagogické zásady prolínají veškerým vzdělávacím procesem od běžného vyučování až po rozvoj mravních hodnot a určují jeho charakter.

Každý pedagog by měl při své práci dodržovat pět pedagogických zásad jak uvádí Kohout (2007):

Zásada uvědomělosti – pro vzdělávání je potřebné, aby probíhalo nejen na základě pedagogovy autority, víry v jeho pravdu, ale především, aby bylo opřeno o samostatné aktivní vnímání a rozumové zpracování ze strany vzdělávaného. Ten si musí být vědom potřebnosti vzdělání obecně i v konkrétních případech, je třeba utvářet jeho kladný vztah k učivu a učení a vést jej k pochopení podstaty jevů.

Zásada názornosti – pedagogickou praxí je prokázáno, že člověk lépe zvládne nové vědomosti a dovednosti, pokud má příležitost vnímat je více smysly i rozumově. Zásada názornosti znamená utvářet vědomosti a dovednosti s podporou bezprostředního vnímání předmětů a jevů co největším počtem smyslů. Názornost není sama o sobě cílem vzdělávání, nýbrž prostředkem – východiskem pro zobecňování.

Zásada soustavnosti – všeobecně platí, že uspořádání učiva by mělo respektovat vnitřní logiku vědy, z níž vychází a každá věda je uspořádána v logické soustavě – nejmarkantnější je to ve vědách exaktních. Učivo proto musí tvořit pevnou soustavu

vědomostí a dovedností, která respektuje soustavu vědy, z níž vychází, zákonitosti učení, věkové i individuální předpoklady apod.

Zásada přiměřenosti – přiměřenost se obvykle vztahuje k věku a schopnostem vzdělávaného. V historickém vývoji pedagogické praxe se ustálilo několik pravidel, která posilují praktické uplatnění zásady přiměřenosti. Doporučuje se postupovat od snadného k obtížnému, od známého k neznámému, od jednoduchého ke složitému, od blízkého ke vzdálenému.

Zásada trvalosti – tato zásada je vlastně požadavkem, aby si vzdělávaný bezpečně zapamatoval naučené vědomosti i dovednosti, dovedl si je v pravý okamžik vybavit a prakticky použít. Podmínkou naplnění zásady trvalosti je mimo jiné učení v logických strukturách. Takto uspořádané vědomosti jsou předány do paměti dlouhodobé.

Podle Bělohávka (2001) jsou zásady vzdělávání dospělých odlišné od zásad vzdělávání dětí. Vzdělavatel dospělých by ve své práci měl respektovat specifika dospělých v procesu učení, která jsou spatřována následovně:

- dospělí mají na rozdíl od dětí množství povinností, mají méně času, jsou snáze unavitelní,
- jejich myšlení je méně pružné, zato však bohatší o mnoho zkušeností,
- abstraktní výuka je unavuje, dávají přednost praktickým aplikacím a učivo spojují se svými zkušenostmi z praxe.

Ve vzdělávání dospělých Mužik (1998) doporučuje respektovat tyto didaktické zásady:

Zásada vědeckosti – obsah vzdělání musí odpovídat co nejvíce poznatkům současné vědy, je nutno používat aktuální pojmy a tyto vysvětlit. Dále je třeba učit myslet v pojmech konkrétní vědy. Způsob výuky by měl být podložen vědecky – andragogikou.

Zásada orientace na praxi - projekt výuky musí směřovat k aplikaci poznatků v praxi účastníků. Pro motivaci využívat praktické příklady a v průběhu výuky a při hodnocení účastníků požadovat praktické aplikace látky.

Zásada orientace na volný čas – je dobré podporovat a rozvíjet aktivity posluchačů vedoucí ke komunikaci, tvořivosti a vytvářet prostor pro samostatnou práci školených osob s učební látkou.

Zásada aktuálnosti – reagovat na nově se objevující problémy při výkonu práce, nedostatky ve vědomostech, dovednostech. Projektovat školení s ohledem na perspektivní požadavky výkonu práce a sledovat v nabídce školení konkurenční prostředí.

Zásada didaktické redukce – vybírat informace pro výuku vzhledem k cílové skupině účastníků podle pokročilosti, délky praxe, věku, pracovní pozice a podobně. Zdůrazňovat podstatná témata a vypouštět méně důležitá. Nepodceňovat nebezpečí zjednodušení a generalizace.

Zásada motivace a participace – navozovat ve výuce pozitivní atmosféru a zdůrazňovat pozitivní vliv školení na výkon práce, její kvalitu, bezpečnost, efektivitu, odměnu a podobně. Dále je nutno poukazovat na možnou souvislost školení a vývoj profesní kariéry. Vzdělavatel by měl využívat ve větší míře aktivizující didaktické prvky a vytvářet prostor pro participaci účastníků – vhodnými metodami, formami a prostředky i svým chováním.

Zásada členění výukového procesu – postupovat v souladu s fázemi osvojování učiva a členit učební látku na dílčí části, kroky, klíčová slova, osnovu. Učební jednotku by měl vzdělavatel členit na části s ohledem na fyziologické zákonitosti.

Zásada individuálního přístupu – respektovat individuální rozdíly mezi účastníky kurzu v dosavadních znalostech, v motivaci k účasti, ve vzdělávacích potřebách, ve stylu učení, v temperamentu a jiné.

Zásada zpětné vazby a transferu – výuka vyžaduje nepřetržitou zpětnou vazbu. Existují dva druhy zpětné vazby. Vnější, kdy lektor získává informace o práci

posluchačů a vnitřní, kdy posluchač získává informace o svém postupu. Dále je nutné zajistit, aby poznatky usnadňovaly další učení a současně sloužily ke změně praxe.

V personalisticky zaměřené literatuře lze také nalézt zásady vzdělávání dospělých. Čím více jsou tyto zásady v odborné přípravě obsaženy, tím efektivnější bude i tato příprava. Mluvíme zde o následujících zásadách.

Zásada účasti znamená, že posluchač se většinou učí rychleji a déle si uchovává osvojené znalosti, pokud se procesu aktivně účastní. Účast zvyšuje motivaci a jasně zapojuje více smyslů, čímž se posiluje učební proces.

Zásada opakování připomíná požadavek opakování, i když nemusí patřit mezi příliš zábavné.

Zásada věcnosti zní: “Učení je snazší, je-li materiál, který si mají posluchači osvojit, smysluplný.“ Lektoři by měli posluchačům vysvětlit celkový účel zaměstnání a pak přikročit k výkladu.

Zásada přenosu je nejúčinnější, když souvisí požadavky programu odborné přípravy s požadavky zaměstnání. Následně se rychleji jednotlivec naučí tuto práci vykonávat.

Zásada zpětné vazby informuje posluchače o jeho pokroku. Motivovaní posluchači mohou díky zpětné vazbě přizpůsobit své chování a rychleji dosáhnout stoupající učební křivky. Bez zpětné vazby nemohou posoudit svůj pokrok a mohou ztratit odvalu.

2.4.3 Odlišnosti vzdělávání dle přístupu ke vzdělávání

Pedagogický přístup nelze spojovat pouze s výukou dětí ve školách. Při vzdělávání dospělých mohou být uplatněny i tak zvané pedagogické přístupy. Zejména v takových vzdělávacích situacích, v nichž vzdělávané osoby postrádají

jakékoli znalosti o studované problematice, takže jejich podíl na jejím plánování nepřichází v úvahu. Obdobně i děti mohou být vzdělávány andragogickým přístupem, například tehdy, když řeší projekty nebo problémové úkoly.

Tabulka č. 3: Rozdíly mezi pedagogickým a andragogickým přístupem ke vzdělávání

Pedagogický přístup	Andragogický přístup
Přístup ke studentům jako k dětem, jako k nevědomým nádobám, které musí učitel naplnit vědomostmi	Přístupování ke studentovi jako k dospělému člověku, jako k někomu, kdo se učí současně s učitelem, jako k osobě, která určitou dávkou předchozích zkušeností a vědomostí přispívá k situaci výuky
Příprava učebního plánu předem bez toho, že by byli studenti zapojeni do rozhovorů o cílech a obsahu učebního plánu	Projednání učebního plánu se studentem a poskytování konzultací v průběhu vzdělávání
Vyučování připraveného kurzu, během něhož je student v relativně bezmocné situaci a v každém případě je závislý na učiteli	Vytvoření takového učebního klimatu, v němž učitel přispívá k procesu vzdělávání na základě dohody se zplnomocněným studentem, s nímž učitel spolupracuje na bázi sdílení a spolupráce

Zdroj: (Knowles a kol., 1984)

2.4.4 Odlišnosti vzdělávání dle osoby pedagoga a andragoga

Z pedagogického pohledu se jedná o činnost učitele. Jeho práce je velice mnohostranná, široká a tvůrčí. Učitelství není vědou, ale uměním, které musí být člověku dáno, kterému se lze jen obtížně vyučit, pokud se vyučit vůbec lze. Zejména

je potřebnosti určitého talentu, která se projeví především v konkrétních vztazích k žákovi. Hovoříme zde o pedagogickém mistrovství.

Podle Kohouta (2007) musí pedagog bezpodmínečně zvládnout tyto složky přípravy:

- **odborné vzdělání**, kde musí zvládnout obor své aprobace v celé šíři jejích disciplín na úrovni nejnovějších poznatků vědy včetně schopnosti samostatně si vědomosti, případně dovednosti doplňovat,
- **pedagogické-metodické a psychologické vzdělání**, které umožňuje porozumět pedagogickým zákonitostem procesů a tvůrčím způsobem přistupovat k realizaci vzdělávacích situací v rovině koncepční i realizační,
- **vytvoření vztahu k vzdělávanému**, kde se dostáváme na poněkud tenčí led. Lze připravit někoho k uplatňování pedagogického taktu, lidskému přístupu, pozitivnímu vztahu k lidem, humanistickému postoji k životu a člověku? V něčem pomůže znalost psychologie, ovšem většina z vlastností tohoto typu musí v učiteli být, případně se v průběhu jeho individuálního vývoje musí vytvořit,
- **všeobecně kulturně-politický rozhled**, který je nutný právě pro syntetickou povahu pedagogické činnosti, neboť zajišťuje učitelovu autoritu.

Každý učitel má také svůj styl práce, což lze považovat za individuální a osobitý rys pedagogovy osobnosti. Někdy se též hovoří o osobnostních vlastnostech učitele a jeho chování. V této souvislosti se jeví jako důležitý charakter, vůle, intelektuální vlastnosti, pracovní vlastnosti, temperament a jiné.

K vlastní profesionální kvalifikaci učitele patří:

- diagnostické schopnosti (dovednosti) umožňující stanovit diagnózu žáka a žakovské skupiny,

- schopnosti neustále rozšiřovat obzor svých vědomostí na základě neustálého dalšího studia,
- schopnost pronikat do vnitřního světa žáka a rozumět mu tak, jako by byl „v jeho kůži“, vidět svět jeho očima. Pedagogická expresivnost, tj. schopnost tlumočit žákům vlastní myšlenky, pocity, tužby a pedagogický postřeh jako schopnost vnímat tyto expresivní projevy u druhých,
- konstruktivní schopnost jako schopnost projektovat osobnost žáka, vybrat a uspořádat učivo s ohledem na věk a individuální zvláštnosti žáka,
- výrazové schopnosti, které umožňují jasně a přesně vyjadřovat své myšlenky a city nejen pomocí řeči, ale i mimiky a pantomimiky,
- organizační schopnosti, které jsou důležité při organizování žákovského kolektivu i organizování práce žáků a také vlastní práce,
- schopnost získat autoritu, protože ta se následně projevuje jako přirozený důsledek mezilidských vztahů ve výchovném procesu a obvykle bez zvláštního úsilí učitele. Je tomu obvykle tehdy, když učitelovy odborné, povahové a charakterové vlastnosti převyšují všeobecné představy o tom, jak má výchovný pracovník vypadat. Jakmile tyto vlastnosti nemá, je prakticky nemožné, aby si získal autoritu žáků. Autorita se váže nejen na osobní vlastnosti, ale závisí i na vážnosti a společenském poslání instituce, kterou reprezentuje. Věk učitele přitom nehraje žádnou roli. Autoritu učitele podmiňují i věkové zvláštnosti žáků. U mladšího a středního školního věku je mnohem snazší získat autoritu než u starších žáků, u kterých se v důsledku rozvoje poznání a životních zkušeností zvyšují kritéria na hodnocení a posuzování dospělých. Autorita je součástí učitelské profese. Neustále se proměňuje a obnovuje nejen s novými žáky, ale i s věkem učitele. Učitel, který nemá autoritu, ničemu své žáky nenaučí,
- komunikativní schopnosti jsou důležité pro navazování správných vzájemných vztahů s žáky. Tato problematika mezilidských vztahů mezi učitelem a žákem obsahuje schopnosti verbální i nonverbální. (Kohout, 2007)

Vzdělavatelem dospělých se stává člověk většinou proto, že je považován za odborníka v určitém oboru a je mu nabídnuto, aby své názory, znalosti, zkušenosti nebo dovednosti využil při vzdělávání jiných osob. Vzdělavatelem dospělých se může stát každý, kdo splňuje tyto požadavky:

- má odbornou kvalifikaci v určité vědní, technické, výrobní nebo zájmové oblasti,
- je andragogicky způsobilý,
- má požadované osobnostní předpoklady a kvality,
- má dobrou pověst odbornou i osobní,
- má dobrý zdravotní stav.

Jeho andragogická způsobilost představuje komplex postojů, znalostí, dovedností a schopností, které dovolí vzdělavateli dospělých zajistit dosažení plánovaných vzdělávacích cílů.

Z osobnostních předpokladů pro tuto činnost jsou zdůrazňovány především, široký rozhled, etické vlastnosti a hodnotová orientace, optimismus, takt a klid, rozhodnost, spravedlnost, tvořivost, flexibilita, komunikativnost a možná i smysl pro humor.

Ideální model andragoga zahrnuje následující kompetence:

- odborné, které je možno získat zejména prostřednictvím všeobecného a odborného vzdělávání vyžadujícího značnou míru průběžné aktualizace s vývojem daného oboru,
- andragogické kompetence jsou spojeny s osvojením andragogického taktu a mistrovství, zvládnání didaktických zásad, forem a metod výuky, znalost

užití didaktických pomůcek a techniky, ale také schopnost efektivní komunikace a spolupráce, péče o dospělého člověka prostřednictvím poradenské práce s dospělými,

- je nutné zahrnout osobní charakterové vlastnosti, jeho zájmy, postoje, temperament a schopnost empatie.

S andragogy se setkáváme nejen v roli lektorů či trenérů kurzů vzdělávání dospělých, ale také na útvarech lidských zdrojů ve větších či menších firmách, v poradenských institucích v celém sektoru sociálních služeb, v nápravných zařízeních, v kulturních institucích a také na řadě dalších míst. Zkrátka tam, kde se pracuje s lidmi. (Langer, Palán, 2008)

Současná podoba andragoga by se dala shrnout tak, že andragog by měl být:

- vysokoškolsky vzdělaným profesionálem orientujícím se v několika oborech,
- odborníkem se širokým kulturně-politicko-ekonomickým rozhledem,
- expertem s odbornými, andragogickými a osobnostními kompetencemi,
- pracovníkem s rozsáhlými praktickými zkušenostmi,
- vysoce adaptabilním na změny (na hospodářských trzích, trhu práce apod.),
- značně flexibilním (orientace na požadavky klienta). (Langer, Palán, 2008)

2.5 Specifická charakteristika vzdělávání dospělých

Charakteristiky vzdělávání dospělých by měl andragog zohledňovat při plánování a uskutečňování veškerých vzdělávacích aktivit. Za specifické obecné charakteristiky vzdělávání dospělých můžeme považovat následujících sedm charakteristik podle Rogerse (1998).

Všichni účastníci vzdělávacího procesu potřebují ve svých vztazích v rámci procesu výuky potvrzovat svoji dospělost, kdy předpokládají, že lektor bude ve vztahu k nim uplatňovat kooperativní styl řízení, takže jeho jednání bude partnerské, přátelské, vstřícné a korektní.

Dospělí účastníci nepřestávají růst, rozvíjet se a učit se. Rychlost a směr vzdělávání a změny osobních nebo profesních kvalit může být u každého jednotlivce jiný, avšak všichni jsou zapojeni do dynamického procesu změn a efektivní vzdělávání musí tento proces podporovat.

Každý posluchač či student přináší do procesu vzdělávání své zkušenosti, dříve získané vědomosti i emocionální stanoviska. Efektivní vzdělávání musí být založené na respektování skutečnosti, že dospělí účastníci vnáší uvedené osobní kvality do vzdělávacího procesu, a tím přispívají k jeho jedinečnému a jimi ovlivňovanému průběhu. Ignorování tohoto jevu může podlamovat jejich vzdělávací úsilí.

Dospělí studenti obvykle přistupují ke vzdělání s vytyčenými cíli. Vzdělávání však není jen uspokojování objektivně daných vzdělávacích potřeb, ale zahrnuje také uznání cílů, záměrů, motivací a přání vzdělávaných jedinců, jakkoli mohou být rozdílné, protikladné nebo zmatené.

Dospělí účastníci přicházejí do kurzů i s určitými očekáváními, týkajícími se samotného procesu vzdělávání. Na základě svých předchozích zkušeností dospělí přistupují ke vzdělávacímu procesu s očekáváními, která souvisí se způsobem vzdělávání a s jejich schopnostmi učit se. Efektivní vzdělávání musí zohledňovat počáteční očekávání lidí, která mají od procesu svého vzdělávání, a současně respektovat omezení a možnosti jednotlivců, která budou ovlivňovat kvalitu jejich vzdělávacích výsledků.

Všichni dospělí jsou ovlivňováni určitým sociálním prostředím, které modifikuje jejich požadavky na vzdělávání a vzdělávací potřeby. Konkrétní vzdělávací cíle a programy by měly tyto zvláštnosti respektovat.

Dospělí si již vyvinuli buď vědomě nebo nevědomě vlastní způsoby vyrovnávání se s požadavky na své vzdělávání a svůj osobní rozvoj. Mají tedy určité ustálené modely vzdělávání, a také různé styly učení.

Tímto se přesuneme v další kapitole do oblasti firemního vzdělávání.

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání vychází z předpokladu, že se vše nejlépe naučíme na konkrétních situacích a příkladech. Nejedná se tedy pouze o teoretické znalosti, ale zejména o praktické vzdělávání manažerů či vzdělávání zaměstnanců zaměřené na daný problém s návrhem možných řešení a aplikace těchto řešení v praxi. Rozvoj zaměstnanců je důležitou součástí rozvoje celé firmy. Úspěšná firma je založena na práci schopných a zodpovědných zaměstnancích.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) je důležitou podmínkou pro správnou organizaci a fungování firmy definice jasných pravidel nebo-li systém firmy. Funkčnost celé firmy je závislá na funkčnosti jednotlivých procesů a jejich návaznostmi. Systém firmy a její strategie jsou tedy nezbytné pro úspěšné řízení firmy.

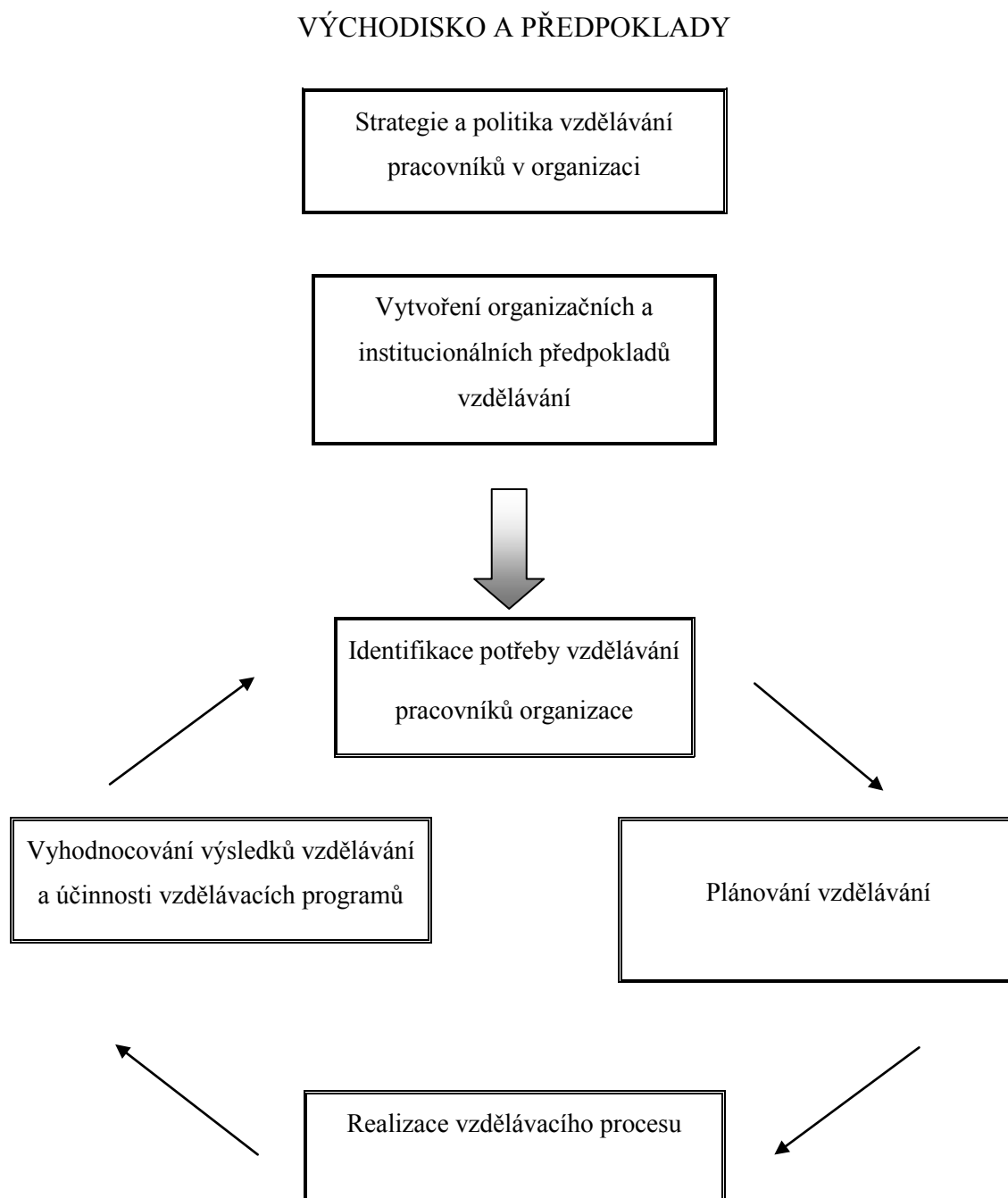
U firemního odborného vzdělávání se často užívá slovo training a můžeme říci, že toto označení se stalo synonymem slova vzdělávání hlavně u mezinárodních společností. Zde se jedná o vytváření nových znalostí, kde jsme schopni ovlivňovat chování jednotlivých zaměstnanců. Můžeme hovořit o kolektivním procesu při předávání znalostí a metod jednotlivých postupů. Odborné vzdělávání v zaměstnání zahrnuje základní přípravu na určitý druh povolání. V průběhu zaměstnání potom navazuje průběžné doškolování – prohlubování znalostí (kvalifikace). Speciálním druhem školení je potom přeškolení neboli rekvalifikace v případě přestupu na jinou pozici.

Poměrně nový pojem, který se užívá v současné době je rozvoj lidských zdrojů, který nelze však zaměňovat s přímým rozvojem zaměstnanců. Rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku. Jedná se například o rozvoj schopnosti týmů, vytváření potřebné dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci. Tímto se dosahuje vyšší výkonnosti celé organizace a zároveň efektivnosti jednotlivých skupin pracovníků. Můžeme říci, že rozvoj lidských zdrojů představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v jednotlivých firmách.

Nejsilnější motivaci ke vzdělávání v dospělosti mívají nejčastěji mladší lidé, kteří jsou také většinou ambiciózní. Tito lidé chtějí často uspět ve svém profesním životě s přirozeným zájmem o společnost a dění v ní. Vnější motivací se stává ztráta zaměstnání nebo také hrozba ztráty zaměstnání. Většina lidí chápe vzdělávání jako důležitou investici a ta je odpovědností každého člověka.

Vzdělávání pracovníků v organizaci je nejefektivnější, když je dobře organizované a systematické. Jedná se o stále se opakující cyklus, který vychází z koncepce politiky vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. (Koubek a kol., 1992)

Obrázek č. 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: (Koubek, 2008, s. 202)

3.1 Metody vzdělávání

Během vývoje firemního vzdělávání se postupně vytvořila široká škála jednotlivých metod vzdělávání, které můžeme rozdělit do dvou skupin, které jsou nejčastěji využívány. Nejedná se tedy o úplný výčet metod.

3.1.1 Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Jedná se o metody, které jsou používány na konkrétním pracovním místě a při výkonu běžných pracovních povinností. Tato skupina metod bývá využívána častěji a je také vhodnější pro vzdělávání zaměstnanců.

Nyní si stručně představíme jednotlivé metody používané na pracovišti:

- **Instruktaž při výkonu práce**, která patří mezi nejčastěji používanou metodu. Jedná se vlastně o nejjednodušší způsob, jak předávat informace novému zaměstnanci. Většinou se jedná o jednorázový zácvik, kdy zkušený pracovník předává zkušenosti novému nebo méně zkušenému kolegovi.
- **Koučink** představuje spíše dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování všech důležitých poznatků s danou periodickou kontrolou. V současné době se jedná o velmi moderní a často využívanou metodu ke které se ještě podrobněji vrátím. Konkrétně v kapitole 3.4.1.
- **Mentoring** je obdobou koučinku. Zde však určitá odpovědnost a iniciativa spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém, který si sám vybere jakéhosi rádce nebo přímo svůj osobní vzor.
- **Pověření úkolem** je metoda, která se využívá v závěrečné fázi zaučení, kdy vzdělávaný pracovník dostane konkrétní samostatný úkol, který by měl splnit. Při tomto úkolu má vytvořeny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho průběh práce je sledován.
- **Rotace práce** je metoda, kdy dochází v určitém časovém období v různých částech organizace k výměnám na jednotlivých pracovištích a jsou plněny

příslušné úkoly. Metoda se často používá při výchově nových vedoucích pracovníků.

- **Pracovní porady** jsou považovány za velmi vhodnou metodu formování pracovních schopností zaměstnanců. Zde se pracovníci setkávají s problémy a fakty nejen z vlastního pracoviště, ale celé firmy.

U uvedených metod si můžeme všimnout, že se jedná převážně o individuální metody vzdělávání, které většinou využívají individuálního přístupu. Jedná se zde také o partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. (Koubek, 2008)

3.1.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tady se jedná metody, které mohou být využity přímo v organizaci mimo konkrétní pracoviště nebo plně mimo společnost. Tyto metody jsou častěji využívány pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Ve skutečnosti však dochází ke kombinaci obou skupin metod pro vzdělávání zaměstnanců všech kategorií. Zde dochází k jistým modifikacím s ohledem na náplň práce každého pracovníka.

Metody, které se využívají mimo pracoviště jsou následující:

- Přednášky, které jsou obvykle zaměřeny na předávání obsáhlé látky obsahující faktické informace nebo teoretické znalosti. Jedná se především o zdokonalování vědomostí.
- Seminář je metoda, která opět zprostředkovává především znalosti. Zde na rozdíl od přednášek dochází k výměně informací a názorů. Dochází zde k rozvoji myšlení a okamžité zpětné vazbě.
- Demonstrování můžeme mít praktické a také jako názorné vyučování, které předává znalosti a dovednosti názorným způsobem. Dochází zde k využívání audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů a podobně.
- Případová studie je velmi rozšířenou a oblíbenou metodou. Častěji se využívá při vzdělávání manažerů, protože se jedná o skutečné nebo smyšlené vyličení

nějakého organizačního problému. Účastníci se zde snaží diagnostikovat situaci a navrhnout příslušné řešení problému.

- Brainstorming je další variantou případové studie, kdy se určitá skupina účastníků snaží navrhnout ústně či písemně způsob, jak vyřešit daný problém. Každý za sebe navrhne své řešení a potom se společně snaží vybrat to nejlepší z nich. Jedná se o anglický název, který můžeme volně přeložit jako bouří mozku.
- Hraní rolí, kde se jedná především o rozvoj praktických dovedností účastníků. Metoda je zaměřena na osvojení určité sociální role a s tím spojených sociálních vlastností.
- E-learning jako metoda, která využívá počítačů ke vzdělávání zaměstnanců. Tato metoda se stává stále častější a její používání soustavně vzrůstá. Dochází zde k předávání velkého množství informací a jsou zde nabízeny různé testy či cvičení.

Uvedené metody se často realizují v podobném režimu jako je režim školní. Metody používané mimo pracoviště se častěji využívají k rozvíjení pracovních schopností vedoucích pracovníků nebo specialistů. (Koubek, 2008)

3.2 Vyhodnocování firemního vzdělávání

Samotné vyhodnocování vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) velmi důležitou součástí procesu firemního vzdělávání. Jedná se o systém získávání zpětné vazby o účinnosti vzdělávacích programů. Tento komplexní proces se snaží měřit přínosy vzdělání v kontextu s náklady, které jsou vynaloženy na jednotlivá školení. Při získávání těchto informací je vhodné si položit několik otázek o pozitivěch a negativěch.

Výhody vyhodnocování:

- zjištění efektivity vzdělávacího programu,
- stanovit vazbu mezi cíli vzdělávání a firemními cíli,
- zaměřit pozornost na lidské zdroje ze strany manažerů a účastníků za účelem zlepšení vztahů,
- vzdělání zaměřené na dosažení cílů jednotlivých týmů,
- stává se prvkem zlepšení výkonnosti se zaměřením na osobní a rozvojové funkce.

Nevýhody vyhodnocování:

- získávání informací je velmi náročné a často podléhá subjektivnímu hodnocení,
- je třeba hodně času, úsilí, vynaložení finančních prostředků a s tím spojenou úzkou spoluprací mezi lektory, účastníky vzdělávání a top managementem,
- problematické je izolovat dopady školení do vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů,
- některé přínosy vzdělávání jsou velmi obtížně kvantifikovatelné.

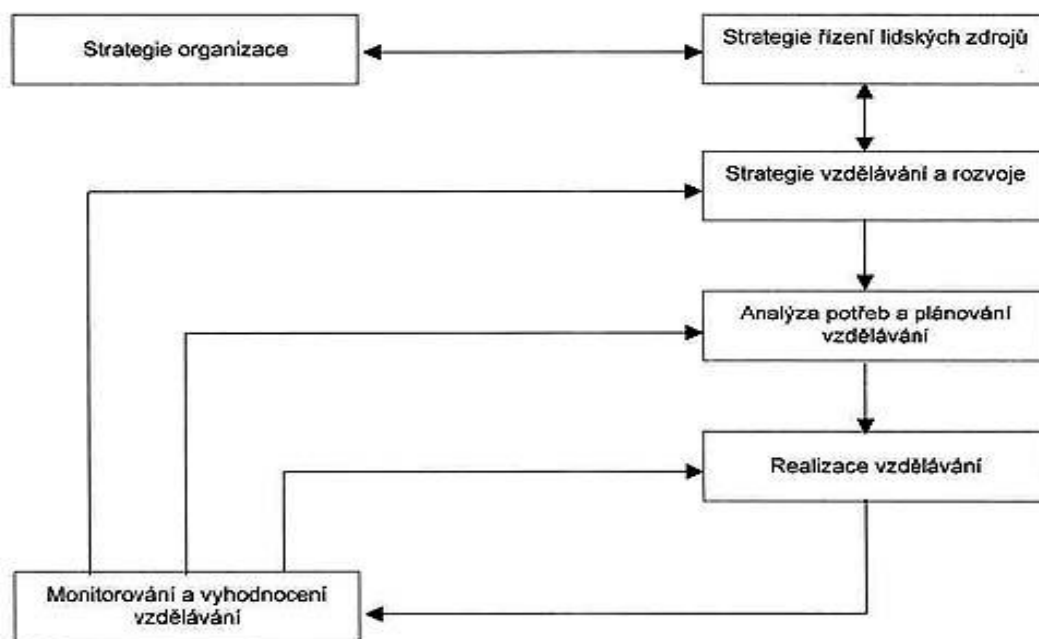
„Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007)

3.3 Systém rozvoje a vzdělávání pracovníků ve společnosti

Podle Armstronga (1999) každý rozvoj a vzdělávání pracovníků ve společnosti musí být vždy v určitém systému. Aby mohl být tento proces systematický, musí vycházet z celkové podnikové strategie. Jen takový rozvoj a vzdělávání může být efektivní jak pro podnik, tak pro jednotlivé zaměstnance.

Každý systém rozvoje a vzdělávání pracovníků ve společnosti vychází ze strategie a vzdělávání zaměstnanců. Tato strategie je samozřejmě závislá na nadřazených strategiích, mezi které patří buď strategie lidských zdrojů nebo personální strategie a tyto strategie pak patří pod celkovou podnikovou strategii, která vychází z cílů a vize každé společnosti. Následující schéma tuto hierarchii jasně vymezuje:

Obrázek č. 2: Schéma hierarchie strategií v podniku a cyklus rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: (http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/e_learning/vzd_zvl.pdf)

V následující tabulce je zaznamenán výsledek posledního šetření v rámci Evropské unie, které se uskutečnilo v letech 2003-2005 a ukazuje nám kolik investují organizace do vzdělávání pracovníků.

Tabulka č. 4: Investování organizací do vzdělávání pracovníků

Země*)	Vynaložené finanční prostředky **)	Průměrný počet dní vzdělávání v roce			
		Mana- gement	Specialisté/ technici	Admin. pracovníci	Manuální pracovníci
EU					
Rakousko	5,60	5,88	5,05	3,70	2,91
Belgie	2,85	5,90	5,17	3,07	2,96
Kypr	1,46	7,29	7,04	4,29	3,12
Česká republika	2,58	7,98	8,00	3,67	3,21
Dánsko	3,13	6,47	6,11	4,04	4,06
Estonsko	3,55	8,11	7,65	5,88	4,39
Finsko	2,96	6,93	6,37	4,55	3,23
Francie	3,32	4,44	4,17	3,45	3,54
Německo	2,20	4,39	3,87	2,86	2,40
Řecko	4,02	7,74	9,47	6,10	6,46
Maďarsko	3,65	5,75	5,86	3,80	3,62
Itálie	3,48	5,23	6,39	4,86	3,42
Nizozemí	3,09	5,02	5,75	3,48	4,58
Slovensko	2,19	6,10	4,94	4,21	1,75
Slovinsko	2,82	6,72	6,50	2,71	2,75
Španělsko	2,39	6,55	7,20	5,19	5,76
Švédsko	4,04	6,62	6,84	4,86	3,91
Velká Británie	3,45	5,13	5,54	3,68	4,05
Průměr EU	2,99	6,24	6,22	4,13	3,67

Zdroj: (Koubek, 2008, s. 278)

*) Pořadí zemí je dáno abecedně používané v materiálech EU a vychází z anglických názvů.

***) Vynaložené finanční prostředky jsou vyjádřeny procentním podílem z celkových vynaložených mzdových nákladů.

3.4 Metody rozvoje zaměstnanců

Metody rozvoje zaměstnanců je možno vidět v následující tabulce, kde je charakteristika čtyř základních a můžeme je označit jako ty nejzákladnější metody, které také charakterizoval Koubek. Následující model vychází z jeho pojetí.

Obrázek č. 3: Metody vzdělávání ve společnosti



Zdroj: (srov. <http://koucinkfirem.eu/rozvoj-firmy.html>)

Jak jsem již uvedl v kapitole 3.1 metody rozvoje zaměstnanců můžeme rozdělit podle Koubka (2008) do dvou základních skupin, kterými jsou metody mimo chod provozu společnosti, kam můžeme ještě zařadit trénink, workshop, modelové situace, outdoorové programy, samostudium a osobní rozvoj a do druhé skupiny metody za chodu společnosti můžeme přidat individuální koučink, asistování, zpětnou vazbu, praxi, sebereflexi, pokus a experiment.

Mezi oblíbené metody v současné době patří koučování, které je jednou z metod vzdělávání odlišnou od ostatních a to tím, že zlepšuje chování člověka, respektive jej mění a tím zdokonaluje manažerské dovednosti. Pomocí koučování lze měnit chování zaměstnance následujícími způsoby:

- Ovlivňování znalostí zaměstnance tím, že informace podáváme tak, aby mu bylo vše vysvětleno. Sdělíme mu co, jak a proč by měl dělat, aby se předešlo špatným návykům a případnému nedorozumění. Tímto se snažíme, aby jeho výsledky byly lepší než doposud. Tento způsob ovlivňování chování zaměstnance se využívá v praxi nejčastěji. Na tento způsob ovlivňování jsou manažeři řádně připraveni pomocí školení, návodů, porad či přednášek.
- Ovlivňování dovedností zaměstnance, kdy zároveň ovlivňujeme jeho znalosti. Tento způsob ovlivňování je používán velmi málo. K docílení ovlivnění v oblasti dovedností a znalostí můžeme přistoupit pomocí nácviku, výcviku a tréninku.
- Ovlivnění myšlení zaměstnance zahrnuje jak ovlivňování dovedností, tak znalostí zaměstnance. Právě takový způsob ovlivňování používá koučink, protože jen tato metoda zahrnuje dvě předešlé.

Koučink je metoda, která obecně představuje jisté odstraňování bariér. Odstraněním těchto bariér jsme schopni dosáhnout plnějšího využití potenciálu zaměstnance, které poté vede k lepšímu pracovnímu výkonu, což je pro společnost velice výhodné. Zaměstnanci, kteří nejsou motivováni a u kterých nedochází k odstraňování možných bariér, nemohou nikdy vykonávat svou práci tak, jako ti, kteří nemají žádné bariéry. Snížením či zrušením těchto bariér si zaměstnanec zvyšuje svůj potenciál, který vede k vyššímu pracovnímu výkonu. Jedná se o velice jednoduchou rovnici, která je bezpochyby v praxi velice úspěšná.

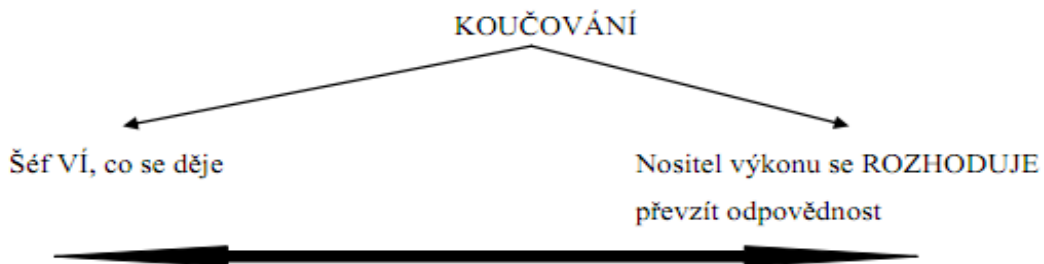
3.4.1 Koučování jako styl vedení

Koučování jako vzdělávací metoda zaměstnanců je velice přínosná, ale využíváme ji také jako jeden ze stylů vedení lidí ve společnosti. John Whitmore (2009) však situaci, kdy manažer je koučem, popisuje jako paradox, protože manažer

přeci jen rozhoduje o platech, odměnách či trestech. A právě tyto faktory nepatří do metody koučování, protože koučování je o společném vztahu, kdy chceme docílit nějakého cíle, který je výhodný pro obě strany a vyžaduje proto naprostou důvěru, jistotu a bezpečí. Rozhodně se nejedná o žádný nátlak nebo peníze, postupy, tresty a podobně. Tedy metoda koučování a metoda koučování jako styl vedení se mohou svým způsobem křížit v jistém smyslu, ale právě manažer by měl tyto dvě cesty oddělit tak, aby zaměstnanec nedostával do nepříjemných situací, které by tímto křížením mohly nastat.

Ve shora uvedeném textu by se mohlo zdát, že manažer nemůže být koučem. Tak tomu samozřejmě není. Manažerem a koučem zároveň mohou být jen ti nejlepší, kteří dokážou tyto dvě činnosti oddělit. Musí si najít především takový styl koučování, který je jeho vlastní. Koučování jako styl vedení není klasickou metodou, kterou nabízí například tradiční management. Nezahrnuje tak striktně činnosti jako je přikazování, přesvědčování, diskuse, abdikace a tak dále. Všechny tyto činnosti spojuje a tím ukazuje na výhody jednotlivých metod řízení lidí. Koučování je v podstatě styl vedení lidí, který není vůbec tradiční a svou povahou patří možná úplně jinam, ale je zřejmé, že lidi posouvá dopředu a nutí je se vzdělávat a tím i zlepšovat ve své profesi. Manažer, který kvalitně vede zaměstnance, používá takových metod, aby si zaměstnanec uvědomil všechny své aspekty přiděleného úkolu a aktivit, které jsou potřebné k realizaci úkolu. Toto právě umožní zvážení šancí na úspěch a každý zaměstnanec má tak možnost se rozhodnout, zda chce převzít zodpovědnost za daný úkol. Manažer pak zaměstnance sleduje tak, aby získal velice podrobné informace o tom, co jeho podřízený chce dělat a jakým způsobem jisté činnosti dělá. Díky tomu má potom takové množství informací, ze kterých může udělat závěr. Koučování pak manažerovi poskytuje naprostou kontrolu a podřízenému přináší skutečnou a ne iluzorní odpovědnost, což lze vidět na následujícím obrázku.

Obrázek č. 1: Princip koučování



Zdroj: (Suchý, Náhlovský, 2007)

Podle Suchého a Náhlovského (2007) koučování nese své přínosy pro obě strany, tedy jak pro zaměstnance, tak pro manažera.

Pro manažera nese především tyto přínosy:

- Čas na jinou práci, kterou chce manažer vykonávat.
- Lepší výsledky, protože koučování rozvíjí u pracovníků dovednosti.
- Větší zodpovědnost, protože koučování zvyšuje odpovědnost zaměstnanců za výsledky jejich práce.
- Vyšší důvěra, kterou manažer ve své zaměstnance vkládá.

Naopak u zaměstnanců jsou přínosy jiné:

- Lepší motivace.
- Větší jistota.
- Zdokonalení se ve vlastní činnosti.
- Lepší vztahy na pracovišti.

Přínosy koučinku jsou zřejmé také pro společnost:

- Vyšší výkon a produktivita.
- Rozvoj a vzdělávání lidí.
- Větší flexibilita.
- Stabilizace jednotlivých zaměstnanců.

3.4.2 Koučink ve specifických firemních podmínkách

Obchodní firmy využívají koučink kromě vzdělávání také k rozdělení úkolů a kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Můžeme jej rozdělit do následujících oblastí:

1. Regionální koučink.
2. Koučink jednotlivých nemocnic.
3. Motivace koučů dle zainteresovanosti.
4. Aplikace výukových programů a školení v rámci společnosti.

1. Regionální koučink

V oblasti obchodních zájmů obchodní firmy jsou důležité pozice firmy s ohledem na kontakty na krajské úrovni řízení zdravotnictví, tedy z regionálního hlediska členění. Tyto vztahy jsou velmi důležité pro upevnění pozice pozitivního vnímání firmy. Vzhledem k velikosti firmy a počtu obchodních zástupců v jednotlivých divizích je důležité, aby vedení kraje bylo oslovováno pouze jedním zainteresovaným představitelem – jmenovaný zástupce firmy, tak, aby kontakt byl

co nejsnadnější a usnadňoval komunikaci. Tato osoba poté deleguje získané informace a závěry na ostatní kolegy ve firmě a předkládá k dalšímu zpracování.

Pro všechny zainteresované obchodní zástupce z hlediska regionálního působení přispívají takto získané informace k jasným a reálným úkolům, protože správnost vhodných informací jim umožňuje reagovat na potřeby zákazníků (trhu) rychleji a flexibilněji než je to u konkurence. Jasně vymezení úkolů vede ke správné realizaci obchodů jednotlivých obchodních zástupců a tím je také využívání kouče v daném regionu. Pozice kouče je velmi praktická a to nejen z ekonomického hlediska, ale také pro následné motivační ohodnocení pracovníků.

2. Koučink jednotlivých nemocnic

V centru obchodních zájmů obchodní firmy jsou podle povahy produktů zejména nemocnice, eventuálně zdravotnická zařízení různého typu. V řadě nemocnic se prolínají prodejní zájmy obchodních zástupců různých divizí, kteří zastupují široké portfolio nabízených produktů. Pro sjednocení činností a lepší srozumitelnost prodejní struktury firmy, je pro jednotlivé nemocnice využíván managementem firmy stanovený kouč. Ten je v pravidelném kontaktu s vedením nemocnice tak, aby nebyly informace od vedení nemocnice tříštěny, ale předávány v ucelené a srozumitelné formě, jak managementu firmy, tak dále obchodním týmům, kteří o danou nemocnici pečují. Tento kontakt je oboustranně výhodný a jsou přesně řešeny požadavky z nemocnice. Toto řešení je jistou konkurenční výhodou.

Výhodnost rychlých a validních informací při realizovaných obchodech umožňuje také lepší ohodnocení pro jednotlivé obchodní zástupce, a proto je i tato pozice kouče nemocnice velmi důležitá. Kouč nemocnice se také podílí na edukačních aktivitách firmy a další podpoře při vzdělávání zaměstnanců nemocnice.

3. Motivace koučů dle zainteresovanosti

Obchodní firma, která využívá stanovené pozice kouče se snaží podpořit samotného kouče v jeho nasazení tak, aby jeho zainteresovanost byla ohodnocena určitou motivační složkou jeho příjmu. Pokud je tato osoba úspěšná a její aktivity se firmě vrací v prokazatelném nárůstu prodeje, pak tomu odpovídá i určitá část bonusu. V případě, že pověřený pracovník v této pozici nedokáže svými komunikačními prostředky navázat dlouhodobou, přehlednou a jasnou cestu k vedení nemocnice či vedení regionu, potom se management firmy snaží sjednat nápravu. Vhodným kandidátem na tuto pozici je pracovník s čistým morálním kreditem, výbornými komunikačními schopnostmi a se schopnostmi delegovat své poznatky směrem k nemocnici či regionu, tak ve zpětné vazbě do vlastní firmy.

4. Aplikace výukových programů a školení v rámci firmy

Firmy v rámci zvyšování kvalifikace svých pracovníků, zejména obchodních zástupců a managementu vytváří podmínky pro další vzdělávání, a to zejména v rámci prodejních aktivit. Některé vzdělávací programy jsou jednorázové, jiné jsou dlouhodobé. Všechny směřují k lepšímu uplatnění zaměstnanců v každodenní praxi. Jedná se o prodejní techniky, způsoby vyjednávání, komunikaci či typologii. Ve velké míře se zde podílí i role koučinku jako nástroje vzdělávání. Vzhledem k tomu, že práce v obchodní firmě je hodně týmová, je koučink jednou z důležitých součástí edukačních aktivit každé firmy. Vedení týmu je předmětem výuky zejména pro management firmy, protože na jeho dobrém zvládnutí záleží i konečný výsledek celé firmy a následné ohodnocení jednotlivých pracovníků.

Můžeme tedy říci, že koučování jako styl vedení či vzdělávání lidí vede koučovaného k určitému cíli, což je velmi důležité pro jednotlivé zaměstnance a také pro společnost. Vedení nám umožňuje podívat se na problémy naprosto jiným úhlem pohledu a jedině tak lze nalézt jejich nové příležitosti a nová řešení. Koučování zaměstnancům umožňuje být nejen úspěšnými v jejich vlastním pracovním životě, ale také posunuje jejich znalosti, schopnosti a dovednosti.

Vedení lidí je jedním z důležitých pilířů aktivit obchodní firmy, a to jak směrem dovnitř, ve vlastní struktuře, tak směrem k obchodním partnerům. Vzdělávání v této oblasti je pro firmu jedním z velmi důležitých úkolů, které při dobrém zvládnutí vede k pozitivnímu rozvoji společnosti.

Tímto bych opustil nástin jedné z metod, která se v současné době hojně využívá a přešel bych k tématu vzdělávání s využitím prostředků Evropské unie.

3.5 Vzdělávání pomocí operačního programu

V současné době probíhá projekt Evropské unie na podporu vzdělávání. Do tohoto projektu se zapojila i firma B. Braun Medical, s. r. o. Praha. Tento projekt má za úkol zlepšit kvalifikaci a adaptabilitu jednotlivých zaměstnanců společnosti, protože předpokladem úspěchu firmy je kvalifikovaný personál, jehož je nedostatek a je tedy potřeba neustále rozvíjet znalosti a dovednosti stávajících pracovníků. Jednotlivé vzdělávací potřeby jsou identifikovány prostřednictvím zaměstnanců, které probíhá vždy v průběhu roku. Na jejich základě jsou tvořeny plány vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a následně tvořena strategie vzdělávání. Následné vzdělávání je řešeno externí formou.

V současné době také dochází využívání moderních forem vzdělávání jako je například e-learning. Nyní je vytvářen interní e-learningový portál pro vzdělávání zaměstnanců v oblasti informačních technologií (dále jen IT), tzv. „IT Akademie“. Tato aktivita by měla zajistit efektivní a systematický rozvoj zaměstnanců.

Cílem vzdělávacího projektu je zajistit potřebnou a dostatečně kvalitní nabídku kurzů, která pomůže zvýšit kvalifikaci a kompetence potřebné pro kvalitní výkon jednotlivých profesních skupin, podpořit jejich adaptabilitu, konkurenční schopnosti a proces přizpůsobování se odběratelskému trhu. V naší společnosti se jedná o následující skupiny:

1. Obchodní zástupci
2. Lektoři Aesculap Akademie
3. Servisní technici

1. Obchodní zástupci

Jsou základními kameny obchodního úspěchu společnosti a tento koncept jejich vzdělávání je součástí projektu. Navazuje na novou centrální vzdělávací a komunikační strategii společnosti, která je postupně budována se zaměřením zejména na využití nových komunikačních kanálů a dosud nevyužívaných marketingových nástrojů, které by měl každý obchodník znát a vnímat jak další prostředek ke komunikaci se zákazníkem. Tímto se tedy naskytuje jedinečná možnost zvýšení úrovně komunikace, spolupráce s klientem a vhodný timemanagement.

2. Lektoři Aesculap Akademie

Jsou důležitým partnerem zdravotnických pracovníků na poli samotného vzdělávání. Medicína, její jednotlivé technologie se neustále vyvíjí a zpřísňují tak nároky na zdravotnická zařízení a jejich zaměstnance. Zdravý zájem o získávání nových poznatků a znalostí vyvolává zvýšenou poptávku po širší a dokonalejší odborné přípravě zdravotníků. Zde je kladen velký důraz na velmi dobré prezentační dovednosti lektorů v kombinaci s jejich vysokou úrovní odborných znalostí.

3. Servisní technici

Jsou velmi potřebnou skupinou pracovníků, kteří zajišťují servis a pravidelné technické kontroly zdravotnické techniky. Vedle vysokých odborných znalostí našich technologií je nezbytnou součástí profilu kvalitního technika zvládání konfliktních situací, asertivita a vysoká úroveň komunikačních dovedností.

3.5.1 Identifikace operačního programu a výzvy

Číslo operačního programu: CZ.1.04

Název operačního programu: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen OP LZZ), (viz příloha č. 2 a 3).

3.5.2 Inovativnost projektu

Projekt vychází z inovující se strategie vzdělávání zaměstnanců společnosti B. Braun Medical. Podporuje vzdělávání několika klíčových skupin zaměstnanců. Tímto se snaží podpořit a výrazně zlepšit znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců s dopadem na posílení a zkvalitnění poskytovaných služeb. Také podporuje zvýšení sebedůvěry, adaptability a konkurenceschopnosti našich pracovníků.

Vybrané vzdělávací aktivity jsou zaměřeny na nové trendy v oblasti prezentačních dovedností, obchodních dovedností a zlepšení interní a externí komunikace. Dále se zde zaměřujeme na umění zvládnutí konfliktních situací a zapojení jisté míry asertivity a vhodného timemanagementu. Koncept vzdělávání obchodníků navazuje na novou centrální marketingovou komunikační strategii společnosti, která byla zahájena v roce 2008.

3.5.3 Strategie po skončení podpory z OP LZZ

Společnost B. Braun Medical bude i po ukončení realizace stávajícího projektu pokračovat ve vzdělávacích aktivitách a investovat do rozvoje svých zaměstnanců. Zárukou této aktivity je rovněž současné zavádění systematického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců, které bylo, je a bude v souladu s firemními plány, cíly a kulturou společnosti. Neustálý pokrok v oblasti medicíny, nové techniky a rozvoj léčebných postupů stále zpřísňují nároky na jednotlivé zdravotnické zařízení a jejich management kvality. Jak bylo již uvedeno dochází rovněž k rozvoji vzdělávání

formou e-learningu, která je již nyní využívána na zákonná školení. Je vytvářen nový portál vzdělávání zaměstnanců v oblasti IT, tzv. „IT Akademie“. V rámci této aktivity budou vybraní zaměstnanci rozvíjet své znalosti a dovednosti po skončení realizace projektu. Vzdělávací aktivity budou financovány z vlastních prostředků společnosti B. Braun Medical. V případě možnosti se firma i v budoucnu pokusí využívat nabídky strukturálních fondů Evropské unie a státního rozpočtu České republiky.

3.5.4 Nabízené kurzy – aktivity

V této kapitole bych Vás seznámil s ucelenou nabídkou kurzů společnosti B. Braun, kterou mohou zaměstnanci využívat a zároveň popíši náplň jednotlivých kurzů.

Prezentační dovednosti přednášejícího

Cílem semináře je zlepšit přípravu prezentací a jejich efektivnost. Dále zvýšit jistotu prezentujících a zlepšit projev přednášejících pro zvýšení pozitivního dopadu prezentovaných sdělení.

Partnerské přístupy k frekventantům

Seminář bude zaměřený na zdokonalení přístupu lektorů k účastníkům školení a na schopnost účastníky zaujmout, oslovit a vytvořit vhodnou atmosféru.

Tajemná řeč těla

Cílem semináře je získání nových poznatků o specifikách verbální, písemné a neverbální komunikaci a účinnosti jednotlivých forem a způsobu sdělení.

V neverbální komunikaci se budeme věnovat například mimice, gestikulaci, haptice apod. Jak správně využívat získané poznatky pro efektivní způsob komunikace.

Plánování jako základ úspěchu v obchodní praxi (sebeřízení)

Seminář je zaměřený na zdokonalení schopností v plánování svého času a umět je efektivně využívat, kvalitně se připravovat na obchodní schůzku a umět uskutečnit více obchodních jednání v určitém časovém intervalu.

Marketingové myšlení pro obchodníky

Cílem semináře je naučit obchodníky lépe pracovat s marketingem a marketingovými nástroji jako s nedílnou součástí tvorby, uplatňování a realizace obchodních aktivit.

Příprava na obchodní schůzku a úvodní fáze jednání

Seminář se zaměřuje na vylepšení přípravy na obchodní schůzku, v jejich jednotlivých fázích, osvojení si znalosti řeči těla a schopnosti tak lépe zvládat své cíle v jednání.

Zjišťování a vyvolávání potřeb zákazníka

Cílem semináře je zdokonalení dovedností obchodních zástupců ve správné identifikaci a vyvolávání potřeb zákazníků a schopnosti analyzovat získané informace ve prospěch obchodního případu.

Správná argumentace a zdolávání námitek v obchodní praxi

Seminář je zaměřen na zlepšení schopností zvládat námítky v obchodním jednání, správně na námítky reagovat a předcházet jim. Další zdokonalení v umění reagovat na odmítnutí zákazníka a řešit jiné konfliktní situace s důrazem na konečný úspěch při obchodním jednání.

Rozhodovací fáze jednání a úspěšné uzavření obchodu

Seminář je zaměřen zejména pro obchodníky, kteří by se měli zdokonalit v umění rozpoznávání nákupních signálů zákazníků a správně je využívat. Naučit se efektivně argumentovat, dovést obchodní jednání do úspěšného konce a získat další reference.

Řečnické dovednosti (prezentace, zásady veřejného projevu)

Seminář je zaměřen na zdokonalení řečnických a prezentačních dovedností se zdokonalením stavby projevu, techniky projevu, prezentace a zásady veřejného projevu.

Neverbální komunikace a její využití v obchodní praxi

Cílem semináře je získání dovedností v dokonalém čtení řeči těla a jejího využití pro efektivní způsob komunikace s ostatními lidmi. Po absolvování tohoto kurzu by zaměstnanci měli být vybaveni dovedností správně diferencovat projevy lidské komunikace a selektivně užít nejefektivnějšího způsobu komunikace k dosažení vlastního cíle.

Dlouhodobé budování vztahů se zákazníkem

Cílem semináře je zlepšení dovedností obchodních zástupců ve vedení databáze klientů, vytipování důležitých klientů a získání návodu na to, jak se o klienty dobře starat.

Tvorba marketingového plánu

Seminář je zaměřen na osvojení jednotlivých metod a kroků marketingového plánování vedoucího k tvorbě vlastního marketingového plánu a dále na schopnosti aplikovat získané znalosti a dovednosti v praxi.

Product manager a jeho marketingová odbornost

Cílem semináře je osvojit si metody práce, které pozice Product managera vyžaduje a zdokonalit své dosavadní metody a postupy při každodenní práci. Naučit se efektivně rozhodovat v souladu se zvolenou marketingovou strategií.

Marketingová komunikace – cyklus

Seminář je zaměřen na získání uceleného přehledu o nástrojích marketingové komunikace, osvojit si základní principy jejího fungování, seznámit se s výhodami a slabinami jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. Umět si dobře vybrat vhodnou kombinaci komunikačních prostředků a úspěšně je realizovat v praxi.

Účinná propagace v praxi moderní firmy

Cílem semináře je seznámení obchodních zástupců s efektivními prvky marketingové komunikace, s jejichž pomocí lépe osloví své zákazníky. Dalším cílem je vytváření pozitivní reputace, posilování image a stimulování prodejních výsledků.

Event Marketing

Seminář je zaměřen na seznámení s podstatou a možnostmi využití Event marketingových aktivit, naučit se plánovat akce a události. Efektivně využívat naučené poznatky k samotné realizaci a dozvědět se o výhodách dané problematiky.

Skvělá prezentace – MS Powerpoint

Cílem semináře je zvýšit dovednost zaměstnanců v oblasti práce se SW programem MS PowerPoint, naučit je, jak připravit správnou, úspěšnou prezentaci a pohybovat se dobře v tomto programu.

Externí a interní komunikace pracovníka

Cílem semináře je zdokonalit komunikační dovednosti zaměstnanců, naučit je správné identifikaci typu osobnosti, znalosti řeči těla a dovednosti vyznat se v jednotlivých signálech.

Zvládání konfliktních situací

Seminář má za cíl zdokonalit osoby v identifikaci postoje svého komunikačního partnera v určité situaci, osvojit si pravidla dodržování cíle rozhovoru a schopnosti lépe zvládat konfliktní komunikační situace.

Time management

Seminář je zaměřen na efektivnější plánování času, tzn. správně si nastavit své cíle a umět je efektivně analyzovat a správně hodnotit.

Asertivita trochu jinak

Seminář se zaměřuje na prohloubení znalostí v oblasti komunikačních poruch a naučení asertivní komunikace.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÁ ŠETŘENÍ

Rozhodl jsem se v souladu s cílem diplomové práce zjistit úroveň a rozvoj firemního vzdělávání ve firmě B. Braun Medical, s.r.o., jejímž jsem zaměstnancem. Z tohoto důvodu považuji za důležité představit firmu a také podmínky vzdělávání. Následně pak vyhodnotím výzkumné šetření, zaměřené na konkrétní podmínky vzdělávání v uvedené firmě. Informace jsem získal prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s kolegy.

4.1 Představení koncernu B. Braun

B. Braun je moderní dynamická společnost, která působí v oblasti dovozu a distribuce vysoce kvalitních zdravotnických materiálů, lékařských přístrojů a léčiv. Nadnárodní koncern B. Braun, jehož jsme významnou součástí působí ve 42 státech světa a své aktivity rozvíjí v síti 133 poboček. Aktivity koncernu zajišťuje v České a Slovenské republice celkem šest společností s více než 600 zaměstnanci. V obou zemích působí společnost od roku 1993.

Vedle své hlavní obchodní činnosti rozvíjí společnost B. Braun i projekt řetězce zdravotnických prodejen pod názvem „Zelená hvězda“. V těchto prodejnách je nabízen nejen sortiment firmy B. Braun určený k volnému prodeji, ale rovněž výrobky ostatních dodavatelů, tak aby zákazník odcházel vždy spokojen. Vyškolený personál je navíc zárukou toho, že se prodejny Zelená hvězda neomezují jen na prodej, ale jsou také místem, kde se každý může poradit o výběru i použití zdravotnických pomůcek a dalšího sortimentu.

Dnešní doba a mnohdy také zákazníci si však žádají vždy něco víc, než jen pouhou distribuci zboží. Proto se i my snažíme pružně reagovat na jejich potřeby a vycházíme jim vstříc i v jiných oblastech.

Naše vzdělávací instituce Aesculap Akademie podporuje vzdělávání lékařů v jejich oborech. Každoročně organizujeme celou řadu odborných seminářů, kurzů a symposií a nabízíme tak lékařům a zdravotnickému personálu možnost seznamovat se s posledními trendy v oboru a vyměňovat si zkušenosti s předními odborníky. Další vzdělávání a výměnu informací podporuje naše společnost nepřímo účastí na kongresech, seminářích a dalších akcích organizovaných lékařskými a sesterskými spolky.

Koncern B. Braun se snaží vyvíjet, vyrábět a prodávat produkty, které pomáhají zlepšovat kvalitu lidského života. Snažíme se zpřístupnit a rozšířit kvalitní a moderní zdravotní péči pro každého z nás.

Jak jsem již uvedl, firma B. Braun Medical s.r.o., Praha se skládá z několika následujících divizí:

- divize Aesculap,
- divize Hospital Care, Out Patient Market a B. Braun Avitum,
- administrativa a logistika,
- útvar vedení společnosti.

Společnost má čtyřčlenné vedení, každý ředitel má na starost jednu divizi, společnost řídí útvar vedení.

4.2 Historie a současnost firmy B. Braun Medical, s.r.o.

Historie společnosti B. Braun Melsungen AG se začíná psát v roce 1839, kdy Julius Wilhelm Braun zakládá ve městě Melsungen lékárnou Rosenapotheke. Jeho syn Bernhard v lékárně zahájil roku 1864 farmaceutickou výrobu. Postupně se rozvíjející výrobní program přináší celou řadu zásadních změn v lékařských postupech a v péči o pacienty. Začátkem 20. století se začíná s výrobou infuzního

roztoku Sterofundin, který se stal základem pro všechny pozdější elektrolytové infuzní roztoky. V roce 1956 se poprvé objevuje infuzní souprava z plastů a první flexibilní kanyly Braunüle® se vyrábí již od roku 1962. Stále rodinný podnik je nyní předním světovým výrobcem produktů pro zdravotnictví. V současné době představuje jeden z významných nadnárodních koncernů.

Historie společnosti Aesculap začíná v Tuttlingenu roku 1867, kdy začíná pan Gottfried Jetter, vyučený nožíř, vyrábět chirurgické instrumenty. V letech 1893-95 proniká do zahraničí, zakládá pobočky v New Yorku, Londýně, Paříži, Konstantinopolu, Buenos Aires a Tokiu. Roku 1895 dochází k přeměně firmy na akciovou společnost a od roku 1899 je zavedena značka Aesculap. Společnost Aesculap AG svým vývojem rovněž přispívá k pokroku v medicíně. K významným objevům patří vynález chirurgického elektromotoru v roce 1967, zavedení implantologie a kontejnerového systému. Vytvořením hlavního katalogu chirurgických instrumentů vytvořil Aesculap referenční dílo celého odvětví. Na více než tisíci stranách zde detailně zobrazuje a popisuje více než 6 000 instrumentů.

Roku 1976 se společnost Aesculap AG začleňuje do koncernu B. Braun a od roku 1997 přebírají všechny národní pobočky B. Braun zodpovědnost za prodej a servis výrobků Aesculap.

Koncern B. Braun všestranně přispívá ke vzdělávání personálu lékáren, nemocnic a sanatorií prostřednictvím kongresů, symposií, seminářů a pracovních setkání. V roce 1995 vznikla samostatná společnost Aesculap Akademie jako vzdělávací instituce, která nabízí lékařům a zdravotnickému personálu možnost seznamovat se s posledními trendy v oboru a vyměňovat si zkušenosti s předními odborníky. Z rozhodnutí představenstva B. Braun Melsungen AG se od roku 2001 odehrávají všechny vzdělávací aktivity koncernu právě pod osvědčenou značkou Aesculap Akademie.

Rok 2001

V roce 2001 koncern slavnostně otevřel nejmodernější továrnu v Evropě na výrobu totálních endoprotéz, kloubů a páteřních systémů značky Aesculap,

tzv. „Benchmark Factory“ v Tuttlingenu. Zcela nově koncipovaná továrna zajistí vysokou přesnost a standardizaci při výrobě těchto výrobků tak důležitých pro zlepšení kvality života pacientů.

Rok 2002

V roce 2002 začala realizace největší investice v historii koncernu B. Braun – výstavba nové farmaceutické továrny na výrobu infuzních roztoků v Melsungenu. Tato investice přinesla 300 nových pracovních míst, zkvalitnění a zefektivnění výroby a umožnila zavedení moderních léčivých přípravků na nové trhy.

Veškerá produkce přísně dodržuje mezinárodně uznávané ISO normy, zásady Správné výrobní praxe a je nositelem řady certifikátů. B. Braun Melsungen AG aktivně podporuje systémy auditování a řízení životního prostředí, připojila se k Alianci životního prostředí Hesenska.

Rok 2005

V tomto roce získala společnost B. Braun Medical prestižního ocenění Štika českého byznysu 2005 a umístila se na předních příčkách i v roce 2006.

Rok 2007

V roce 2007 získala společnost B. Braun Medical 1. místo v kategorii „Progresivní zaměstnavatel roku 2007“, zaměřené na firmy s méně jak 250 zaměstnanci a dále získala na mezinárodním veletrhu Hospimedica v Brně ocenění "Hospimedica award" za infúzní systém Space.

Rok 2009

V tomto roce společnost B. Braun Medical získala za rok 2009 v kategorii ČEKIA Stability Award rating AAA – excelentní.

Rok 2010

Společnost B. Braun Medical se v roce 2010 umístila mezi stovkou nejúspěšnějších firem v České republice a také byla oceněna globální manažerka kvality certifikovaných středisek B. Braun Avitum, Jitka Pancířová, která získala prestižní ocenění Sestra roku. Zvítězila v kategorii Výzkum a vzdělávání.

Rok 2011

Společnost B. Braun Medical získala ocenění "Úspěšná firma" v programu Start Plus Národní ceny kvality České republiky.

4.2.1 Vize a mise

„Díky našim znalostem, inovativním výrobkům a kvalitním službám rozvíjíme svou pozici stabilního a kompetentního partnera českého a slovenského zdravotnictví.“

Mise jsou rozděleny do dílčích perspektiv, pomocí kterých společnost B. Braun Medical tuto vizi naplňuje ve všech svých činnostech.

Značka B. Braun se opírá o tři základní pilíře: inovaci, efektivitu a udržitelnost.

Svou filozofií „Sharing Expertise“ dává B. Braun příslib zákazníkům i spolupracovníkům, že bude díky dialogu se svými partnery sdílet medicínské znalosti, účinně je využívat a smysluplně rozvíjet.

B. Braun je společensky odpovědnou firmou, která má vlastní charitativní projekt Úsměv pro život. Kvalitu naší práce dokazují také ISO certifikáty vydané dle platných norem a metodiky TÜV CERT.

4.2.2 Současný systém vzdělávání ve společnosti B. Braun

Shora uvedené úspěchy jsou jistým důkazem toho, že se společnost B. Braun zabývá aktivně otázkou vzdělávání svých zaměstnanců. Je to důležité i proto, aby dokázala čelit tvrdému tlaku konkurence a mohla se i nadále dynamicky rozvíjet. Uvedený přehled vzdělávacích aktivit byl vyhotoven na základě studia materiálů operačního programu pro lidské zdroje a zaměstnanost a také s kolegyní z oddělení Řízení lidských zdrojů, která působí v managementu firmy a připravuje firemní vzdělávání pro společnost B. Braun. Jak jsem již uvedl firma B. Braun má několik divizí, které mají různá zaměření, a proto i školení je přizpůsobováno těmto podmínkám.

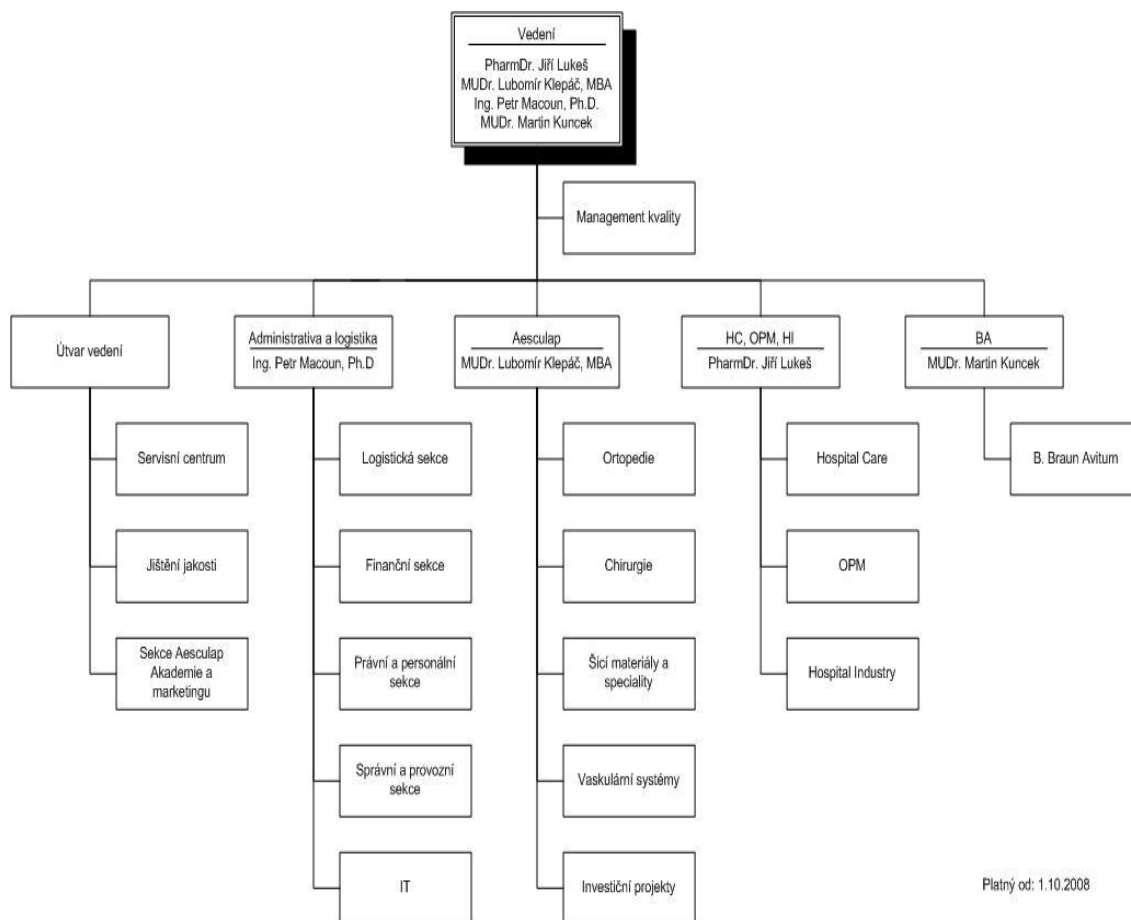
4.2.3 Organizační struktura firmy B. Braun

V mé diplomové práci bych se rád zaměřil pouze na obchodní tým, který má v nabídce stejné kurzy, a proto se budou srovnávat stejná data. Jak bylo již uvedeno firma B. Braun zaměstnává několik stovek zaměstnanců a ne všichni pracují jako obchodní zástupci. Ve firmě dále pracuje celá řada administrativních pracovníků, kolegové zajišťující počítačovou podporu, logistiku a samozřejmě celé vedení společnosti, kterými se nebudu nyní zabývat.

Složení společnost B. Braun Medical s.r.o. Praha (zajišťující obchod):

- jednatelé a ředitelé 4,
- střední management 6,
- obchodní zástupci 52.

Obrázek č.4 : Struktura společnosti B. Braun



5 SBĚR DAT A JEJICH VYHODNOCENÍ

5.1 Metodologie

Pro účely diplomové práce jsem zvolil kvalitativní přístup, který mi umožní plnit cíl diplomové práce. Nejprve provedeme obecnou strategii provedeného šetření a stručně uvedeme jeho fáze. Nástrojem výzkumných otázek se stal strukturovaný rozhovor, který byl dělán osobně. Byly použity otevřené i uzavřené otázky, kdy otevřené slouží k volnému vyjádření dané problematiky a uzavřené zase k jednoznačné odpovědi k danému tématu.

5.2 Metody

Pro své výzkumné šetření jsem použil jako základní metodu sběru dat strukturovaný rozhovor (viz příloha č. 1). Tento proběhl ve standardních podmínkách firemního prostředí.

Záznam rozhovoru jsem prováděl pomocí doslovné transkripce, kde jsem mluvený projev z rozhovoru převáděl do písemné podoby. Zápisky jsem dělal do připraveného formuláře po samotné dohodě na začátku interview. Později jsem vše převedl do elektronické podoby a takto získaná data z jednotlivých rozhovorů jsem označil kódy. Jednotlivé kódy jsem postupně spojil do obecnějších celků s podobnými charakteristickými znaky. Tyto celky jsem porovnával a třídil podle kategorií. Následně jsem z nich vytvořil základní strukturu a zpracoval do jednotlivých tabulek.

Rozhovor

Rozhovor je znám jako technika systematického vědeckého poznání a je to důležitý nástroj poznání šetřeného subjektu. Jedná se o základní nástroj odborného

poznání. Rozhovor, míněný jako metodický prostředek vědeckého zkoumání se od běžného rozhovoru liší tím, že je systematický, a to díky přesně vymezené zaměřenosti, odpovídající předem promyšlenému záměru. Všechny informace jsou získávány na základě přímo řízené interakce s respondentem. Rozhovor můžeme provádět různými způsoby. Jedná se buď o telefonický rozhovor nebo o rozhovor osobní tváří v tvář. Tento sběr dat je dosti časově náročnou technikou, která vyžaduje, jak přípravu na otázky, tak následně jistou dovednost vedení interview s dotazovaným. (Somr, 2006)

Studium dokumentů

Dokumenty mají značný poznávací význam při zkoumání edukační reality, jsou považovány za zdroje informací a jsou ceněny jako „informační zásobníky“. Studium dokumentů je považováno za jeden ze základních zdrojů objektivních informací. Jedná se o obsahovou analýzu písemných dokumentů, představující kvalitativní a objektivní rozbor. Pro účely výzkumného šetření jsem prostudoval firemní materiály určené pro školení zaměstnanců. Studoval jsem také materiály OP LZZ a další interní materiály zaměřené na přípravu vzdělávacích aktivit a systému vzdělávání ve společnosti B. Braun.

5.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvořilo sedm zaměstnanců v pozici obchodního zástupce, z toho byly čtyři ženy. Počet sedmi osob považuji za dostačující, což se potvrdilo při samotných rozhovorech.

Dotazované osoby jsem pro zachování jejich anonymity označil kódovými jmény Tereza, Kristýna, Erik, Nad'a, Patrik, Samuel a Nela. Všichni dotazovaní pracují na stejných pozicích v různých divizích. Před samotným zahájením rozhovorů jsem všem vysvětlil důvod mého počínání, jeho účel a nastínil jsem jim stručně téma rozhovoru. Dotazované jsem ujistil o zachování jejich anonymity.

5.4 Výzkumné otázky

Před vlastním zahájením výzkumného šetření jsem si vypracoval tři základní okruhy mého zájmu. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci firmy B. Braun spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit ve firmě, jejich hodnocení procesu vzdělávání a dále jejich subjektivní hodnocení přínosu vzdělávání. Základní okruhy otázek zněly:

- I. Okruh: Nabídka vzdělávacích aktivit.
- II. Okruh: Hodnocení procesu vzdělávání.
- III. Okruh: Subjektivní hodnocení přínosu vzdělávání.

Okruhy sloužily jako základ pro vytvoření otázek ve strukturovaném rozhovoru, ke zpřesnění daného okruhu a zjištění potřebných informací pro cíl výzkumného šetření.

5.5 Výsledky výzkumného šetření

1. Seznámil/a jste se se současnou nabídkou firemního vzdělávání?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Ano, jsem seznámena s možností vzdělávání ve firmě.</i>
Kristýna	<i>Ne, koncepce mi nepřipadá ideální. Neměla jsem potřebu a chuť na žádné školení.</i>
Erik	<i>Ano, seznámil jsem se s aktuální nabídkou vzdělávání a to tak, že jsem obdržel e-mail, kde byla uvedena kompletní nabídka kurzů z kterých jsem si mohl vybrat.</i>
Nad'a	<i>Ano, seznámila jsem se s aktuální nabídkou vzdělávání, témata mi však vybral zaměstnavatel a já jsem nemohla tento výběr ovlivnit. Příště bych si ráda vybrala podle svých představ.</i>
Patrik	<i>Ano, byl mi zaslán personálním oddělením seznam všech kurzů, které naše společnost nabízí. S touto nabídkou jsem se seznámil.</i>
Samuel	<i>Ano, seznámil jsem se s aktuální nabídkou vzdělávacích aktivit v naší firmě a myslím si, že je velmi rozmanitá.</i>
Nela	<i>Ano, seznámila jsem se s nabídkou na našem intranetu.</i>

2. Odpovídá vašim představám o dalším rozvoji pracovníků i firmy?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Nabízená nabídka odpovídá tak z 80% mým představám.</i>
Kristýna	<i>Neodpovídá mým představám, protože jsem musela absolvovat všechny kurzy a to podle mého názoru není ideální.</i>
Erik	<i>Z mého pohledu částečně, protože již spoustu věcí znám a je to pro mě opakování. Pravdou je, že jsem si svá témata našel a na ty jsem se přihlásil. K vysvětlení částečně – nepotřebuji např. produktové školení, protože produkty, které prodávám znám velmi dobře.</i>
Nad'a	<i>Určitě odpovídá mým představám. Snad jenom, jak jsem uvedla, výběr byl omezený a já jsem se mohla účastnit pouze třech kurzů.</i>
Patrik	<i>Podle mého názoru je nabídka dostatečně široká a každý zaměstnanec má možnost si vybrat kurzy, které považuje za důležité a které zajistí jeho další rozvoj a tím i rozvoj firmy.</i>
Samuel	<i>Témata jsem si zvolil dle vlastního zájmu a podle mého názoru nabízená témata splňují představy o mém dalším osobním rozvoji a také o rozvoji firmy.</i>
Nela	<i>Myslím si, že nabídka je velmi široká a každý má možnost si vybrat podle své představy co ho zajímá.</i>

3. Co vám v nabídce chybí?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Mně osobně schází cílené zaměření na obchodní strategii naší firmy.</i>
Kristýna	<i>K samotné nabídce nemám větší připomínky, ale hlavně bych si chtěla vybrat dle své vlastní představy.</i>
Erik	<i>Momentálně mě nic nenapadá, nabídka se mi zdá hodně široká a každý si určitě vybere.</i>
Nad'a	<i>Mně osobně nic nechybí, jsem s poskytovanou nabídkou spokojená.</i>
Patrik	<i>Konkrétně mně nic v nabídce neschází a s poskytovanou nabídkou jsem spokojený.</i>
Samuel	<i>Mně osobně nechybí žádné téma a ani mě v současné době nenapadá nic, co by se dalo zařadit do dalšího vzdělávání. Současná nabídka je dosti široká.</i>
Nela	<i>Já jsem osobně s nabídkou naší firmy spokojená a nenapadá mě nyní nic, co by se dalo doplnit.</i>

4. Jakým způsobem si vybíráte z poskytované nabídky kurzů?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Já osobně si vybírám podle toho, co mě zajímá a co mohu dále využít v mém profesním životě.</i>
Kristýna	<i>Jak jsem již uvedla, neměla jsem možnost si vybrat a musela jsem absolvovat vše.</i>
Erik	<i>Vybírám si podle mého zájmu a také podle uplatnění v praxi, aby příslušné školení mělo smysl a využití.</i>
Nad'a	<i>Já osobně jsem si vybírat nemohla a to mě mrzelo. Měla jsem to dáno.</i>
Patrik	<i>Vybírám si to, co mě zajímá a co mohu uplatnit v mé praxi. Mám i rád jisté opakování témat, která jsem již absolvoval, protože se vše stále vyvíjí a také není na škodu si některé věci zopakovat.</i>
Samuel	<i>Já osobně si vybírám témata, která hlavně využiji v mém profesním životě.</i>
Nela	<i>Vybírám si podle zajímavosti tématu a zároveň podle termínu, tak, aby mi vyhovoval. Také si ráda vyberu lektora, když je to možné.</i>

5. Které téma z nabízených kurzů Vás nejvíce oslovilo?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Mě nejvíce oslovila správná argumentace a zdolávání námitek, hlavně u problematických zákazníků.</i>
Kristýna	<i>Mě konkrétně typologie, ale musím podotknout, že pouze částečně.</i>
Erik	<i>Nejvíce mě oslovilo téma zjišťování a vyvolávání potřeb zákazníka a s tím spojená práce se zákazníkem jako taková. Spokojený zákazník je dobrý zákazník.</i>
Nad'a	<i>Komunikační techniky. Ty jsou podle mého názoru nejdůležitější a zákazník nic dalšího nepotřebuje.</i>
Patrik	<i>Mě nejvíce oslovilo téma zjišťování a vyvolávání potřeb zákazníka a práce s problematickým zákazníkem. Systém kladení dobrých a špatných otázek.</i>
Samuel	<i>Prodejní dovednosti a odhalování potřeb zákazníka.</i>
Nela	<i>Já se velmi zajímám o řeč těla, typologii člověka a věci s tímto spojené.</i>

6. Absolvoval jste tento vybraný kurz?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Ano, tento kurz jsem absolvovala a hodnotím ho velice kladně.</i>
Kristýna	<i>Jak jsem již uvedla ano a chtěla bych ještě dodat, že jsem očekávala více kreativity a praxe, myslím tím praktické ukázky. Určitě by bylo zajímavé nějaké video nebo přímo ukázky mezi účastníky.</i>
Erik	<i>Ano, tento kurz jsem absolvoval k mé plné spokojenosti.</i>
Nad'a	<i>Samozřejmě, že ano a byla jsem moc spokojená. Podle mého názoru se dá neustále pracovat na komunikaci, kterou využíváte nejen v pracovním životě.</i>
Patrik	<i>Jistě, že jsem tento kurz absolvoval, protože by bylo špatné, aby mě něco oslovilo a já jsem se poté kurzu nezúčastnil.</i>
Samuel	<i>Ano a chtěl bych dodat, že podobné kurzy jsem absolvoval již několikrát u mých předchozích zaměstnavatelů. Jelikož dochází k neustálému rozvoji prodeje a prodejních technik, pokaždé se chci seznámit s aktuálními novinkami v této oblasti.</i>
Nela	<i>Ano a dokonce již několikrát a ráda se budu účastnit dalších pokračování, protože mě tato problematika velmi zajímá a dá se dobře využít v praxi.</i>

7. Odpovídá kvalita kurzů Vaším požadavkům?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Některé kurzy nejsou podle mého názoru ideální, ale ten můj zmiňovaný se mi velice líbil. Jinak celková kvalita je na dobré úrovni.</i>
Kristýna	<i>Podle mého názoru se témata obsahově hodně podobají, případně překrývají i přesto, že mají jiný název. Kurzy obecně nabízejí více teorie.</i>
Erik	<i>Abych řekl pravdu, tak částečně. Kdybych mohl hodnotit na stupnici 1 – 10, tak bych dal 7. Tyto kurzy většinou spojuje určitá uniformita, která se aplikuje na jednotlivé firmy a já bych uvítal větší specializaci přímo pro potřeby naší firmu a našeho obchodu.</i>
Nad'a	<i>Tak samozřejmě se najdou vždy nějaké nedostatky, ale celkově se mi kurzy líbily.</i>
Patrik	<i>Kvalita kurzů není obecně špatná, ale určitě by stálo za úvahu více pasovat kurz na danou firmu a zařadit více praxe (praktických ukázek, nácviků apod.), které jsou přímo dělané tzv. na tělo.</i>
Samuel	<i>Některé kurzy nabízejí spíše teorii, lektori prezentují jedny a ty stejné fráze.</i>
Nela	<i>Nemám velké výhrady a s kvalitou kurzů jsem většinou spokojená.</i>

8. Jak hodnotíte lektory (metody, přednes, systém, komunikace)?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Většinou se jedná o profesionály, kteří zvládají velmi dobře komunikovat s účastníky a i systém přednášek mají propracovaný. Samozřejmě se najdou lektori se slabší úrovní, ale celkově bych hodnotila lektory kladně.</i>
Kristýna	<i>Většinou mají lektori prezentace dobře poskládané a i přednes není úplně špatný. V mnoha případech jsou to i praktici, kteří mají něco za sebou, ale záleží také na štěstí, na koho zrovna natrefíte.</i>
Erik	<i>Většinou jsou dobře připravení a profesionální, jak po stránce prezentační, tak komunikační. Rovněž témata mají dobře zpracovaná.</i>
Nad'a	<i>Lektory bych hodnotila průměrně, ale je to opět případ od případu. Mně osobně víc vyhovoval lektor muž, který uměl zaujmout, dobře komunikoval a i systém daného kurzu byl pěkně propracovaný. Naopak lektorka žena byla nevýrazná a nedokázala mě správně vtáhnout do tématu.</i>
Patrik	<i>Lektori jsou většinou zkušení obchodníci, kteří se po skončení vlastní obchodní zkušenosti přesouvají do pozic školitelů. Jejich prezentace a metody odpovídají mým představám. Většinou i dobře komunikují a snaží se vtáhnout účastníky školení do dané problematiky.</i>
Samuel	<i>Většinou jsou to přednášející, kteří svou prezentací zaujmou pozornost a vzdělávací kurz je přínosný. Přednes i komunikace je podle mého názoru na požadované úrovni.</i>
Nela	<i>Ne vždy je lektor přesvědčivý a dokáže zaujmout. Záleží také na skupině lidí, která se kurzu účastní a jak se zapojuje. Na lektorovi se také pozná, které téma má raději a které ne. Většinou jsem měla štěstí na lektory a mohu je hodnotit kladně.</i>

9. Jak hodnotíte obsah kurzů?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Některé kurzy si drží vysoký standard, ale jsou i kurzy, kde je jistý druh unifikace a nepřinášejí nic moc nového a jedná se spíše o opakování. I když opakování je matka moudrosti, že?</i>
Kristýna	<i>Nějaké kurzy mají sice odlišné názvy, ale jejich náplň je hodně podobná. Tím se někdy opakují i prodejní metody.</i>
Erik	<i>Jak jsem již řekl, kurzy mají punc určité uniformity a já bych očekával větší specializaci a zaměření pro každou konkrétní firmu.</i>
Nad'a	<i>Obsah kurzů nebyl špatný, ale pořad převládá teorie nad praxí. Já bych dnes uvítala více praxe a názornosti.</i>
Patrik	<i>Někdy dochází k situaci, že daná témata jsou hodně univerzální a využitelná pro většinu firem. Pro ještě lepší využití by stálo za to, vytvořit kurz přímo na míru, jak jsem již uvedl a firma tak získala jistou konkurenční výhodu.</i>
Samuel	<i>Kurzy si drží stanovený trend, ale jsou i kurzy, kde se prodejní metody opakují, a to i při odlišném názvu vzdělávacích kurzů.</i>
Nela	<i>Záleží přímo na daném kurzu, protože občas by se dalo něco vyjmout a nějaké zajímavosti doplnit. Někdy je i málo času na danou problematiku. Obsah kurzů bývá pro širší spektrum posluchačů a také by se hodila specializace pro konkrétní společnost.</i>

10. Jak konkrétně využijete nabyté poznatky ve Vaší praxi?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Určitě využiji a to nejen přímo v praxi pracovní, ale také při studiu, protože v současné době studuji MBA a zde se mi určité poznatky a teorie hodí.</i>
Kristýna	<i>V mém případě je to tak 50 : 50, protože některé věci nejsou slučitelné s realitou a jedná se pouze o hlubokou teorii.</i>
Erik	<i>Vždycky je něco nového i zajímavého a mě naposledy oslovila technika kladení otázek, kterou rovnou aplikuji do praxe. Ne vždy se vše podaří aplikovat v praxi, ale vždy se snažím naučit to, co mi funguje.</i>
Nad'a	<i>Hned druhý den jsem použila systém chytrých a hloupých otázek a odpovědí. Já určitě využívám novinky a hned se je snažím aplikovat, protože pouze používáním se je řádně naučíte a později se z nich stane rutina.</i>
Patrik	<i>Já se vždy snažím odnést si něco nového a zajímavého a baví mě si nové poznatky prověřovat v praxi. Každá nová zkušenost či naučená praktika se změni v dovednost až tehdy, když ji používáte a to z vás dělá lepšího prodejce. Konkrétně dobrá argumentační databanka a zvládání námitek je velmi užitečné pro moji praxi.</i>
Samuel	<i>Většinou si témata osvěžím a potom nějaký čas lépe plánuji své aktivity. Postupem času však dochází k jistému úpadku a je potřeba se zase tak říkajíc „nakopnout“.</i>
Nela	<i>Při každodenním kontaktu se zákazníky, při komunikaci s nimi a následném uzavírání obchodu.</i>

11. Jakým způsobem využijete nové vědomosti při dosahování Vašich pracovních cílů?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Konkrétně využívám metody vyjednávání u problematických zákazníků a v okamžiku zvládnutí takového zákazníka mi pomáhá při dosažení požadovaného cíle.</i>
Kristýna	<i>Vyberu si to, co si myslím, že vyhovuje mému naturelu a neustále to používám u zákazníků. Při fungování se z toho stává rutina a mně to pomáhá ke splnění mých cílů.</i>
Erik	<i>Dobře naučená a zvládnutá technika (např. kladení otázek) přináší svůj výsledek a to je i má odpověď k mým pracovním cílům.</i>
Naďa	<i>Jak jsem již nakousla v minulé otázce, neustálým procvičováním se z Vás stává mistr a potom samozřejmě dosáhnete i požadovaných cílů.</i>
Patrik	<i>Vlastně jsem již odpověděl v minulé otázce, že zvládnutá technika (např. kladení otázek) přináší svůj výsledek a to mi pomáhá plnit mé pracovní cíle.</i>
Samuel	<i>Jak jsem již uvedl, snažím se lépe plánovat a také se pečlivěji zamýšlím nad novými možnostmi (zákazníky), abych dosáhl cílů, které jsou po mně vyžadovány.</i>
Nela	<i>Spoustu věcí dělám automaticky a po absolvování jednotlivých školení si sama uvědomím některé chyby, které se snažím napravit. Toto vede k mé lepší práci se zákazníky a tím i dosahuji mých vytyčených cílů.</i>

12. Jak hodnotíte přínos firemního vzdělávání pro Váš osobní rozvoj?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Kladně, jak jsem již řekla, využívám ho dále pro moje další studium.</i>
Kristýna	<i>Myslím si, že firemní vzdělávání má svůj smysl, i když není vždy úplně dle mých představ. Jinak stále přemýšlím o svém zlepšení.</i>
Erik	<i>Jsem rád, že tuto možnost mám a určitě mi pomáhá v dalším osobním rozvoji.</i>
Nad'a	<i>Myslím si, že firemní vzdělávání má svůj velký význam a je velmi důležité pro můj osobní rozvoj, tzn. kladně.</i>
Patrik	<i>Jsem rád, že tuto možnost mám a zcela jistě to pomáhá mému osobnímu rozvoji.</i>
Samuel	<i>Myslím si, že firemní vzdělávání v naší firmě je na vysoké úrovni.</i>
Nela	<i>Kladně a jsem ráda, že firma investuje nemalé finanční prostředky pro náš další rozvoj.</i>

13. Jak hodnotíte přínos firemního vzdělávání pro rozvoj firmy?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Přínos vzdělávání pro další rozvoj firmy je evidentní v tom, že se nám stále daří držet krok s těmi nejlepšími a je samozřejmě nezbytný. Bez vzdělaných zaměstnanců nemůže být dalšího rozvoje firmy, protože se dnes vše neustále vyvíjí a i okolní svět se rychle mění.</i>
Kristýna	<i>Podle mého názoru funguje to, když budu lepší já, bude lepší i firma.</i>
Erik	<i>V současné době je to pro firmu nutnost, protože bez kvalitního vzdělávání by nebylo dalšího rozvoje. Vzdělaný zaměstnanec může dále firmu rozvíjet, než ten, který se nevzdělává a tak stagnuje a s ním i firma.</i>
Nad'a	<i>Podle mého názoru by se daly investované prostředky využít ještě lépe a potom by byl přínos pro firmu ještě větší. Jinak je to důležitý přínos a bez vzdělávání by rozvoj firmy nebyl tak dynamický jako dnes.</i>
Patrik	<i>Kdo chce být dnes na špici a být úspěšný, se bez kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců neobejde. Kvalitní zaměstnanci, rovná se kvalitní a úspěšná firma. Bez kvalitních a motivovaných zaměstnanců se nemůže rozvíjet žádná firma. Je tedy jasné, že firemní vzdělávání je velmi důležité pro rozvoj firmy a některé firmy ho dnes nabízejí jako významný benefit pro zaměstnance.</i>
Samuel	<i>Podle mého přesvědčení je dobrý obchodník důležitý pro rozvoj firmy. Z tohoto důvodu si myslím, že firemní vzdělávání je zásadní věc pro budoucnost firmy.</i>
Nela	<i>Firmě se investice do vzdělávání zaměstnanců v budoucnosti vrátí, neboť má kvalifikované pracovníky a zároveň drží krok s konkurencí.</i>

14. Jaký stupeň vzdělání podle Vašeho názoru umožňuje lepší uplatnění ve firmě?

Jméno účastníka	Odpověď
Tereza	<i>Z mého pohledu je to vzdělání vysokoškolské a konkrétně se zaměřením na zdravotnictví, psychologii, ale také obchod a marketing.</i>
Kristýna	<i>Myslím si, že to nemá vliv na obchod, ale určitě minimálně středoškolské vzdělání.</i>
Erik	<i>Z mého pohledu si myslím, že středoškolské vzdělání je nutný základ, který je ale zároveň dostačující. Samozřejmě, že vysokoškolské vzdělání je další nadstavbou pro lepší uplatnění. V naší obchodní profesi znám však hodně středoškoláků, kteří jsou velmi dobří a ve výsledcích i lepší než vysokoškoláci. Je vždy důležitá určitá odbornost, která se dá v dané firmě dobře naučit.</i>
Nad'a	<i>Já si myslím, že vysokoškolské vzdělání má vždycky lepší uplatnění a to nejen v naší firmě.</i>
Patrik	<i>Myslím si, že středoškolské vzdělání je dnes nutným standardem a pro obchodníka většinou dostačující, ale samozřejmě, že s vysokoškolským vzděláním je člověk vždy o krok napřed a nachází lepší uplatnění ve firmě, hlavně na vyšších pozicích.</i>
Samuel	<i>Z mého pohledu je to vzdělání vysokoškolské, které jsem si i já sám nedávno doplnil.</i>
Nela	<i>Domnívám se, že pro naši firmu je důležité vysokoškolské vzdělání, případně středoškolské vzdělání s patřičnou praxí.</i>

5.6 Shrnutí

Na uvedené otázky v jednotlivých okruzích odpovídali zaměstnanci většinou kladně. Pouze jeden pracovník se s nabídkou vzdělávání neseznámil a tři respondenti se s nabídkou vzdělávání seznámili elektronickým způsobem. Většině zaměstnancům se zdá nabídka pro jejich další osobní rozvoj a rozvoj firmy dostatečná, pouze v jednom případě se jeví nabídka vzdělávání jako nedostatečná. Nabízená témata pro další vzdělávání jsou podle jednoho zaměstnance nedostačující a uvítal by cílenější zaměření odpovídající strategii firmy. Všichni ostatní jsou se stávající nabídkou spokojeni a nenapadá je nic, co by zařadili nového k nabízeným možnostem. Většina dotázaných má možnost si vybrat z nabídky vzdělávání podle svého zájmu a potřeb. Jenom některým určuje školení zaměstnavatel podle svého uvážení.

Kvalita kurzů je podle zaměstnanců obecně dostačující, jsou spokojeni i s lektory, kteří provádějí školení, jejich přednesem a komunikací. Nebyly zde vážnější připomínky, pouze by uvítali více praktických ukázek. Výtky byly k jisté uniformitě témat, že se obsahy kurzů hodně podobají a schází jim cílené zaměření na konkrétní firmu. Nejvíce pracovníky zajímaly komunikační techniky a s ní věci spojené, některé zajímala typologie a řeč těla. Všichni dotazovaní absolvovali kurz, který je zajímavý a také většina z nich byla plně spokojena. Využití nabytých vědomostí pro svojí praxi hodnotili všichni kladně a jednoznačně nové poznatky používají v každodenní praxi. Nové vědomosti a poznatky jim napomáhají při plnění jejich pracovních cílů.

Osobní rozvoj je velmi důležitý pro všechny dotazované, jak vyplynulo z položené otázky. V otázce přínosu vzdělávání pro další rozvoj firmy opět panovala naprostá shoda všech respondentů, kteří ho vidí jako velmi důležitou a nepostradatelnou součást rozvoje společnosti. Podle pracovníků je pro lepší uplatnění ve firmě důležité vysokoškolské vzdělání, i když pro danou pozici obchodníka se čtyři dotazovaní domnívají, že postačuje středoškolské vzdělání, které je dnes absolutní nutností.

Závěr

V samotném závěru diplomové práce jsem dospěl k tomu, že zaměstnanci společnosti B. Braun jsou obecně spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje, který jim firma poskytuje. Je však třeba dodat, že jsou zde nové poznatky a to hlavně na takové vzdělávání, které se bude přímo orientovat tzv. „na míru“ firmě se zapojením více praktických zkušeností.

Jinak je patrné, že se společnost velmi věnuje vzdělávání svých zaměstnanců prostřednictvím personálního oddělení. Je si plně vědoma, že na dnešním velmi konkurenčním trhu uspějí jen ti nejlepší. Z tohoto důvodu je potřeba své zaměstnance neustále vzdělávat a to nejen po odborné stránce, ale i po stránce zákonných školeních, kterým se také věnuje náležitá pozornost.

Cílem diplomové práce bylo zjistit fungování systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firemních podmínkách se zaměřením na spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami, jejich hodnocením a také subjektivním hodnocením přínosu vzdělávání.

Je zde jisté doporučení vyplývající z výzkumného šetření, které jsem uvedl v úvodu této kapitoly. Společnou spoluprací s personálním oddělením a každého z nás, si myslím, že vývoj a rozvoj vzdělávání bude ve firmě na nejvyšší možné úrovni. Toho je důkazem každoroční pohovor zaměstnanců se svým nadřízeným, kde se hodnotí uplynulý rok a stanovují se nové cíle spojené s motivací každého pracovníka i v oblasti osobního rozvoje.

Jak jsem již uvedl, v úvodu firma B. Braun je rodinnou společností, která má v logu koncernovou filozofii „Sharing Expertise“, což znamená sdílení zkušeností. O toto se všichni společně snaží nejen na úrovni firemní, ale také se svými zákazníky v oblasti zdravotnictví. Výsledky mého výzkumného šetření budou předány na personální oddělení, kde mohou být využity pro zdokonalení již propracovaného systému vzdělávání. Věřím, že se podaří udržet velmi dobré výsledky firmy a i nadále bude patřit mezi respektované organizace v České republice jako dosud.

POUŽITÁ LITERATURA A ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika : studijní text pro distanční studium*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. ISBN 80-244-0394-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F., a kol. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
4. GRECMANOVÁ, H., HOLOUŠOVÁ, D. *Pedagogika I*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. ISBN 80-85783-20-7.
5. HIEMSTRA, R. *Lifelong Learning: An Exploration of Adult and Continuing Education Within a Setting of Lifelong Learning Needs*. HiTree Press : Fayetteville, New York, 2002.
6. KNOWLES, M., S., a kol. *Andragogy in Action, Applying Modern Principles of Adult Learning*. 1. vydání London, 1984.
7. KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-38-9.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KOUBEK a kol. *Personální řízení I*. 1. vydání. Praha : VŠE, 1992. ISBN 80-7079-350-3.
10. LANGER, T., PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
11. MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha : Kodex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.
12. PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

13. PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky*, 1. vydání. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-399-4.
14. ROGERS, C., R. *Způsob bytí*. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-233-5.
15. SOMR, M. *Úvod do metodologie a metod výzkumu*. České Budějovice, 2006. ISBN 80-239-8227-3.
16. SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vydání Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.
17. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
18. WHITMORE, J. *Koučování*, 3. vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

WEBOVÉ ODKAZY

1. *Andragogika*. Wikipedie. [on-line]. Dostupné z URL:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Andragogika>
2. *Firemní poradenství, koučink*. Praktické firemní vzdělávání - Ing. Zdeněk Peloušek. [on-line]. Dostupné z URL:
<http://www.zdenekpelousek.cz/vzdelavani-dospelych.html>
3. *Rozvoj firmy*. Koučink firem. [on-line]. Dostupné z URL:
<http://koucinkfirem.eu/rozvoj-firmy.html>
4. *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: MŠMT ČR, 2007. Dostupné z URL:
http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Strategie_celozivotniho_uceni_CR201206.doc
5. *Systematické vzdělávání pracovníků*. MV ČR, 2008. Dostupné z URL:
http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/e_learning/vzd_zvl.pdf

ROZHOVOR

I. Okruh: Nabídka vzdělávacích aktivit.

1. 1a Seznámil/a jste se se současnou nabídkou firemního vzdělávání?
1b Odpovídá vašim představám o dalším rozvoji pracovníků i firmy?
1c Co vám v nabídce chybí?
2. Jakým způsobem si vybíráte z poskytované nabídky kurzů?
3. Které téma z nabízených kurzů Vás nejvíce oslovilo?
3a Absolvoval jste tento vybraný kurz?

II. Okruh: Hodnocení procesu vzdělávání.

1. Odpovídá kvalita kurzů Vaším požadavkům?
1a Jak hodnotíte lektory (metody, přednes, systém, komunikace)?
1b Jak hodnotíte obsah kurzů?
2. Jak konkrétně využijete nabyté poznatky ve Vaší praxi?
3. Jakým způsobem využijete nové vědomosti při dosahování Vašich profesních cílů?

III. Okruh: Subjektivní hodnocení přínosu vzdělávání.

1. Jak hodnotíte přínos firemního vzdělávání pro Váš osobní rozvoj?
2. Jak hodnotíte přínos firemního vzdělávání pro rozvoj firmy?
3. Jaký stupeň vzdělání podle Vašeho názoru umožňuje lepší uplatnění ve firmě?

Finální verze žádosti (LZZ-GP)



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

ŽÁDOST O FINANČNÍ PODPORU Z OP LZZ

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Název projektu:	Kval. a adapt. zam. - B. Braun
Registrační číslo:	



Příloha č. 3: Identifikace operačního programu a výzvy

Finální verze žádosti (LZZ-GP)

Unikátní kód žádosti: 01HnQP0001



1. Identifikace operačního programu a výzvy

Číslo operačního programu:	CZ.1.04
Název operačního programu:	OP Lidské zdroje a zaměstnanost
Číslo globálního grantu:	CZ.1.04/1.1.02
Název globálního grantu:	Adaptabilita a konkurenceschopnost
Číslo prioritní osy:	4.1
Název prioritní osy:	Adaptabilita
Číslo oblasti podpory:	4.1.1
Název oblasti podpory:	Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků
Číslo výzvy:	35
Název výzvy:	Výzva pro předkládání GP 1.1 - Školení je šance
Typ účetní jednotky:	Pro podnikatele
Účetní osnova:	500/2002 Sb. 001-023 (FZ 01/2003)
Název IPRM:	
Kód IPRM:	
Název aktivity IPRM:	
Číslo aktivity:	