

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2014 - 2016**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Monika Zitová**

**Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců**

**Praha 2016**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER FULL-TIME STUDIES**

**2014 - 2016**

**MASTER THESIS**

**Monika Zitová**

**Education and professional development**

Prague 2016

The bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Monika Zitová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala za konzultaci diplomové práce a odbornou pomoc při jejím zpracování panu Ing. Juraju Eiselovi, Ph.D. Dále bych chtěla také poděkovat HR manažerovi za konzultaci, ukázky praktických cvičení a za možnost nahlídnutí do citlivých dat a informací zkoumané společnosti.

## **Anotace**

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá vzděláváním zaměstnanců, vzdělávacími cykly, metodami vzdělávání, atd. Jedná se především o obory řízení lidských zdrojů, personalistiky a managementu. Dále se teoretická část zabývá moderními metodami vzdělávání, znalostním managementem a intelektuálním kapitálem.

V praktické části se diplomová práce zabývá představením společnosti a syntézou poznatků, které budou sbírány pomocí dotazníkového šetření a následným interview v dané společnosti.

Cílem diplomové práce je zhodnotit kvalitu a přístup zaměstnanců ke vzdělávání a profesnímu rozvoji ve vybrané společnosti.

## **Klíčové pojmy**

Knowledge management, koučování, lektor, podnikové vzdělávání, rozvoj pracovníků, trénink, učící se organizace, vzdělávání.

## **Annotation**

Master thesis in its theoretical part deals with staff training, educational cycles, training methods, etc. This is especially the fields of human resource management, human resources and management. Then, the theoretical part deals with modern methods of education , knowledge management and intellectual capital

The practical part of the thesis deals with the introduction of a synthesis of knowledge that will be collected via questionnaire and interview in the company.

The aim of the thesis is to evaluate the quality and employee access to training and professional development in selected companies.

## **Key words**

Coaching, corporate education, education, knowledge management, lector, training, workforce development.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE .....</b>	<b>11</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	11
1.2 Školení a lektor .....	12
1.3 Trénink a trenér.....	13
1.4 Poradenství a poradce .....	13
1.5 Koučování a kouč .....	14
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>16</b>
2.1 Vzdělávání, rozvoj a učení se .....	16
2.2 Podnikové vzdělávání .....	21
2.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	23
2.2.2 Plánování vzdělávání .....	26
2.2.3 Realizace vzdělávání ve firmě .....	27
2.2.4 Vyhodnocování vzdělávání.....	29
2.3 Formy a metody vzdělávání.....	30
2.4 Učící se organizace .....	34
2.5 Celoživotní učení .....	35
2.6 Moderní vzdělávací technologie .....	38
<b>3 KNOWLEDGE MANAGEMENT .....</b>	<b>40</b>
3.1 Data, informace, znalosti .....	41
3.2 Intelektuální kapitál .....	42
3.2.1 Lidský kapitál .....	42
3.2.2 Společenský kapitál .....	43
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>44</b>
4.1 Organizační struktura.....	47
4.2 Popis pracovních pozic .....	48
<b>5 METODOLOGIE VÝZKUMU .....</b>	<b>50</b>
5. 1 Představení konzultantů.....	50

5. 2 Použité metody výzkumu.....	55
5. 3 Stanovení výzkumných otázek .....	56
<b>6 HARMONOGRAM POSTUPU .....</b>	<b>57</b>
6.1 Přípravná fáze .....	57
6.2 Realizační fáze.....	58
6.3 Hodnoticí fáze.....	58
<b>7 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>59</b>
<b>8 SHRnutí VÝSLEDKŮ A OVĚŘENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....</b>	<b>78</b>
<b>9 DOPORUČENÍ A AKČNÍ PLÁN .....</b>	<b>80</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>87</b>



## Úvod

Diplomová práce se zabývá vzděláváním a profesním rozvojem zaměstnanců. Autorka si toto téma vybrala z důvodu aktuálnosti a důležitosti, jak pro firmy, tak i pro samotné zaměstnance. V dnešní době vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi základní personální činnosti, které by měly být běžně používány v každé firmě.

Samotné učení nemusí být nutně pojato jako proces, kdy se zaměstnanec musí učit proti jeho vůli. Učení může být pojato i jako motivace pro samotné zaměstnance, ale i pro jejich duševní rozvoj a potřebě na sobě dále pracovat, vzdělávat se. Podniky v dnešní době chtějí mít chytré a vzdělané zaměstnance, kteří půjdou s dobou a budou nabírat stále nové zkušenosti. Právě díky tomu má zaměstnanec velký rozhled a mnoho nových informací, se kterými může dále pracovat. Moderní doba si sama vyžaduje znalost cizích jazyků, IT technologií, ale i měkkých (soft skills) a tvrdých (hard skills) dovedností.

V teoretické části je práce zaměřena na vymezení základní terminologie, kde autorka vyzdvihne základní rozdíly mezi několika pojmy, které jsou často zaměňovány. V další teoretické části se autorka zaměřuje na samotné vzdělávání a rozvoj pracovníků. Vzdělávání je rozčleněno do několika podkapitol, které se zabývají podnikovým vzděláváním a cyklem vzdělávání. Dále autorka zmiňuje i moderní technologie vzdělávání, učící se organizaci, celoživotní učení, kde je mnoho pojmů jako další učení, kvalifikace, rekvalifikace, zájmové učení a další pojmy jako je například motivace, seberozvoj, atd. V poslední teoretické části se autorka zabývá knowledge managementem, který úzce souvisí se vzděláváním, rozvojem, ale i procesem učení. V této kapitole jsou zmíněny i základní pojmy, které staví na celém knowledge managementu – data, informace, znalosti. S tímto pojmem souvisí také intelektuální kapitál, který navazuje na další pojmy jako je lidský kapitál, organizační kapitál a společenský kapitál.

V praktické části autorka představí zkoumanou společnost – čím se zabývá, jaké nabízí produkty, organizační strukturu, definice pracovních pozic, atd. Po zanalyzování základních informací o společnosti se autorka zabývá zkoumáním výzkumné problematiky. Výzkum probíhá syntézou poznatků pomocí dotazníkového šetření obohacen o rozhovor se samotnými lektory. Cílem diplomové práce je zhodnotit kvalitu a přístup zaměstnanců ke vzdělávání a profesnímu rozvoji ve vybrané společnosti – jaké

mají vystudované školy, jaké mají kurzy, jak dále obohacují své znalosti, dovednosti a zkušenosti, jak se snaží maximálně naplnit očekávání klientů, jaké mají vlastnosti, zda je pro ně důležité se stále zdokonalovat a zlepšovat se. V závěru práce autorka zhodnotí kvalitu lektorů.

## Teoretická část

### 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Na začátek teoretické části se autorka rozhodla začlenit hlavní pojmy, které slouží pro zopakování a lepší orientaci mezi všemi kapitolami. Se základní terminologií je práce komplexní a ucelená.

Mezi základní terminologii autorka začlenila pojem řízení lidských zdrojů, školení a lektor, trénink a trenér, poradenství a poradce. Tyto veškeré pojmy jsou mnohdy zaměňovány a autorka by ráda vymezila jejich pravý význam.

#### 1.1 Řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup křížení nejcennějšího jmění organizace - lidí, kteří v ní pracují, a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.“<sup>1</sup>* Pojem řízení lidských zdrojů je nazýván i jako personální řízení či human resources, což je odvozeno z anglického jazyka. Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější složkou podnikového řízení. Personální řízení se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, což zahrnuje jeho fungování, získávání, motivování, získávání, výběr, umístování pracovníků, organizování a propojování činností, pracovní chování, schopnosti a sociální rozvoj.<sup>2</sup>

Řízení lidských zdrojů je neustále se zlepšující proces. Zlepšení tohoto procesu lze dosáhnout disponováním všech zdrojů firmy, což jsou zdroje materiální, finanční, lidské a informační. Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je několik. Jedná se o vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a samotných pracovníků, optimální využívání pracovních sil v podniku, formování týmů, vedení lidí a budování dobrých mezilidských vztahů, sociální rozvoj pracovníků podniku a dodržování veškerých zákonů a předpisů v oblasti práce. Optimální využívání lidí je předpokladem k pochopení, jak individuálních, tak i podnikových potřeb do té míry, aby vedlo

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999, s. 149. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>2</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 11. ISBN 80-85943-51-4.

k úplnému využití lidského potenciálu. Díky této části řízení lidských zdrojů je velice důležité rozpoznávat a propojovat stále nové potřeby organizace s potřebami lidí.<sup>3</sup>

Řízení lidských zdrojů má i několik cílů, které jsou zaměřeny na analýzu pracovních míst, plánování potřeb pracovních sil, realizace plánů, získávání, vybírání a rozmisťování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, propouštění pracovníků, motivování, hodnocení a péče o pracovníky.<sup>4</sup>

Personální práce v dnešní době je moderní pojetí, se kterým se potýká každý personalista (specialista) nebo vedoucí pracovník denně. Každý takový pracovník by měl mít organizační schopnosti a měl by být empatický. Měl by mít předpoklady k dobré komunikaci s pracovníky a řešení různých konfliktů.

## 1.2 Školení a lektor

Školení je určitý způsob předávání informací svým účastníkům. Cílem školení je získat nové informace a znalosti na určité téma. Metodou může být přednáška, přednáška s diskuzí, cvičení a semináře. Školení je vedeno jedním nebo více lektory. Lektor se vědomě podílí na změnách přístupů, znalostí a dovedností.

Lektor učí lidi pracovat novým způsobem, a aby byl kvalitní lektor, musí zvládat několik důležitých úkolů, kterými jsou naplnit cíle kurzu, motivovat účastníky a vtáhnout je do školení, naučit aplikovat teorii do praxe, zhodnotit objektivně výkon účastníků a umět jim podat zpětnou vazbu. Dobrý lektor učí tak, aby to účastníky kurzu bavilo, a aby sami byli motivováni se zlepšovat.<sup>5</sup>

Velice důležitá je i image a vlastnosti lektora: odbornost a kvalifikace, informovanost v oboru, angažování se a pomoc, diskrétnost, spolehlivost, dotahování věcí do konce, schopnost pracovat s emocemi, minimum předsudků, zdvořilost, jasné vyjadřování, dobrá připravenost, vhodný vzhled a vystupování. Co se týče gest, vychází z osobnosti člověka. U lektora je důležité, aby při gestikulaci měl vidět ruce, ale neměl přehnané gesta. Neměl by mít ani jednu ruku v kapse, nedělá to na účastníky dobrý dojem. Pokud lektor neví, co s rukama, je dobré, aby si do ruky vzal nějaké materiály

---

<sup>3</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M., *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, s. 543. ISBN 80-7169-422-3.

<sup>4</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1998, s. 16. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>5</sup> ŠOFEROVÁ, J. *Lektorské finty: Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 12. ISBN 978-80-247-2483-6.

nebo mikrofon. Co se týče hlasu, lektor by měl mít znělý hlas a dlouhý dech. Měl by měnit tón hlasu, zesílení či ztišení, dělat pauzy a přestávky. Měl by mluvit dynamicky a správně artikulovat.<sup>6</sup>

### 1.3 Trénink a trenér

Trénink pochází z anglického slova Training, který zahrnuje osvojení si chování, nápadů a faktů, které jsou definovány v každém daném pracovním kontextu. Trénink je zaměřen více na zaměstnání než na samotného člověka. Základem tréninku je procvičování si znalostí na praktických příkladech. Podle Hook a Foot je trénink plánovaný proces modifikace postojů, znalostí, dovedností a chování prostřednictvím učebních zkušeností, aby bylo dosaženo efektivního výkonu v činnosti nebo ve více činnostech společně. Smyslem tréninku je rozvíjet schopnosti jednotlivce v pracovní situaci a uspokojit současné a budoucí potřeby zaměstnance i organizace.<sup>7</sup>

Trenér je pedagogicky i odborně tělovýchovný pracovník, který vede tréninkový proces, podílí se na přípravě a zodpovídá za dosažený výsledek. Trenér by měl mít několik nezbytných vlastností, kterými jsou například přirozená autorita, umět pochválit, poradit a pomoci, být sebevědomý a udržovat emoční stabilitu. Správný trenér musí být i dobrým psychologem. Dobrý trenér je v případě, pokud má určité předpoklady osobnosti – vzdělání, zkušenosti, motivace, praxe. Trenér tím, že vede své lidi, je musí do značné míry i koučovat.

### 1.4 Poradenství a poradce

Za poradenství lze považovat soubor služeb, které směřují k pomoci člověku a o jeho péči v případě potřeby. Poradenství je velice široký pojem a má několik zaměření. Poradenství může být výchovné, pedagogicko-psychologické, psychologické, právní, lékařské, kariérové, výchovné, profesní, personální, individuální a skupinové, aj. Poradenství má širokou škálu výběru.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 18. ISBN 978-80-247-4336-3.

<sup>7</sup> FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, s. 206. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>8</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 170. ISBN 978-80-86723-58-7.

Poradce pracuje s klientem na konkrétní situaci, radí, vysvětluje, zodpovídá dotazy a poskytuje návody k dalším krokům. Uvádí příklady z oboru a poskytuje změny. Jde především o člověka s praktickými zkušenostmi.<sup>9</sup> Poradce musí být vybaven vysokou kvalifikací formou vysokoškolského studia příslušného oboru (andragogika, psychologie, sociální práce,...) a jeho studium zakončeno magisterským titulem. Kvalifikaci by měl mít obohacen o profesní kurzy, které rozvíjejí odborné znalosti a dovednosti. Měl by se aktivně zúčastňovat na projektech v oboru, vystupovat na konferencích a být členem v příslušné profesní asociaci, např. Asociace výchovných poradců. Měl by dodržovat stanovený etický kodex poradce a právních norem. Profese poradce je velice náročná a vyžaduje i nadstandartní osobní předpoklady, kterými jsou například empatie, trpělivost, ochota, důslednost, aktivita atd. Na základě těchto předpokladů, ale i dalších může poradce vykonávat svou práci v požadující kvalitě a s maximálním efektem.<sup>10</sup>

## 1.5 Koučování a kouč

*„Koučování (koučink) je forma vzdělávání na pracovišti, kdy je vzdělávání prováděno průběžně při pracovním výkonu formou usměrňování činnosti vzdělávaného určeným konzultantem (manažerem, technikem, mistrem, předním dělníkem.) Koučování je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě.“<sup>11</sup>*

Výhodou koučování je, že koučovaný je neustále informován o hodnocení své práce, umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci a prostor pro stanovení cílů kariéry pracovníka. Nevýhodou je, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů a může být dosti rozkouskované.<sup>12</sup>

Dále existuje i pojem týmový koučink, který je používán jako nástroj k rozvoji skupin a týmů, provází skupinu ke konkrétním krokům, které ji pak dále vedou k definovanému cíli. Týmový koučink pomáhá skupinám a týmům na cestě výkonu a

---

<sup>9</sup> MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 18. ISBN 978-80-247-4336-3.

<sup>10</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 171. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>11</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Akademie věd České republiky, 2002, s. 105. ISBN 80-200-0950-7.

<sup>12</sup> PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání*. Katedra andragogiky a personálního řízení Univerzita Karlova v Praze, 2003, s. 79. ISBN 80-86284-29-8.

spokojenosti ostatních lidí. Jednotlivci pomáhá, aby si uvědomil svou cenu, sebe ve skupině i skupinu jako jednotku a vyvodit z toho určité kroky pro změnu a vývoj. Týmový koučink může využívat jakýkoliv funkční celek, který má společný cíl – vizi, členové, kteří potřebují spolupracovat, aby toho cíle dosáhli, a vytvářejí dohromady celek, který je ve firmě nějak ohraničen (oddělení, útvar).<sup>13</sup>

Úspěšným koučem je osoba, která je silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost, která stále na sobě pracuje a vzdělává se. Kouč musí mít dostatek zkušeností a žít tím, o čem mluví. Kouč by měl být vzorem pro ostatní, s energií a měl by jít příkladem. Vlastností kouče je několik, například sebevědomí a pozitivní postoj k sobě i k lidem, vnitřní zájem pomáhat druhým, schopnost sebeovládání, vůle neustále se učit, přizpůsobivý, laskavý, zdvořilý, trpělivý, tolerantní, vyrovnaný a optimista. Kouč by měl mít schopnost dívat se na každou situaci s odstupem, nezaujatě a z různých úhlů pohledů. U kouče je velice důležitá emoční inteligence – EQ, která má pět složek – sebeovládání, sebeuvědomění, motivace, empatie a sociální dovednosti. Především empatie a sebeovládání by měly být silnou stránkou kouče.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> MOHAUPTOVÁ, E. *Týmový koučink*. Praha: Portál. 2013, s. 15. ISBN 978-80-262-0576-0.

<sup>14</sup> NÁHLOVSKÝ P. a SUCHÝ, J. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada publishing, a.s., 2007, s. 25. ISBN 978-80-247-1692-3.

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Pojem vzdělávání pochází z anglického slova education. „Vzdělávání je proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“<sup>15</sup> Pojem andragogika souvisí se vzděláváním dospělých, ale i samotným vzděláváním. Podle Kociánové je andragogika teorií vzdělávání dospělých, vědní disciplínou i studijním oborem, který je chápán jako proces vzdělávání.<sup>16</sup> „Vzdělávání dospělých je neodmyslitelnou součástí celoživotního učení.“<sup>17</sup> Andragogika bere dospělého člověka jako osobu, která se vzdělává, je to autonomní osobnost a vzdělávání dospělých je založeno na partnerství a odpovědnosti. Specifika andragogiky a pedagogiky spočívají v oblasti cílů, obsahu vzdělávání, ve zvláštностech utváření a proměnlivosti. Andragogika má velice významný interdisciplinární charakter.<sup>18</sup>

### 2.1 Vzdělávání, rozvoj a učení se

Pojmy vzdělávání, rozvoj a učení jsou spolu úzce spjaty, viz. obrázek 2. Učení zahrnuje krajní oblast, která je spjata s rozvojem. V samotném rozvoji vzniká vztah vzdělávání. Každý z těchto pojmů je něčím specifický a tím se od sebe odlišují.

---

<sup>15</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Akademie věd České republiky, 2002, s. 237. ISBN 80-200-0950-7.

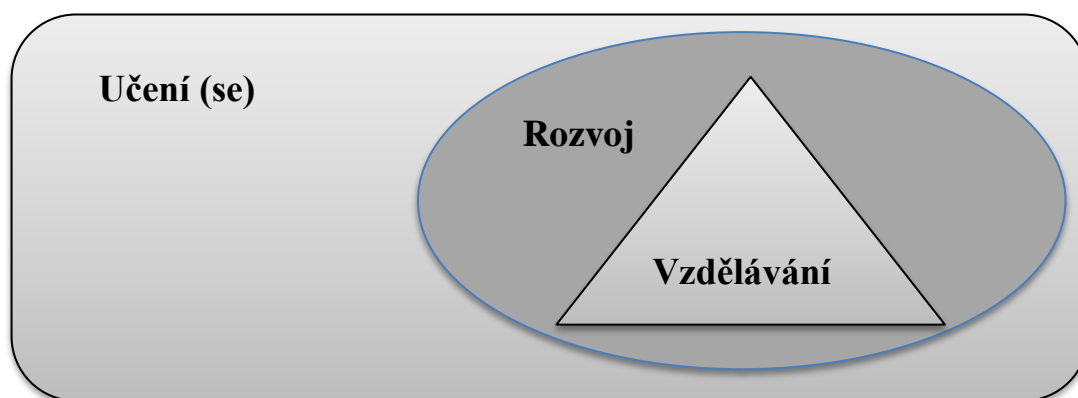
<sup>16</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 36. ISBN 978-80-247-3269-5.

<sup>17</sup> VETEŠKA, J. a M., Tureckiová. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 14. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>18</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 36. ISBN 978-80-247-3269-5.



Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj<sup>19</sup>

Pro vzdělávání a rozvoj existují programy, které zahrnují řadu aktivit. Smyslem těchto aktivit je informovat zaměstnance o veškerých postupech a pravidlech, utvářet a formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro následné náročnější úkoly a vyšší funkce.<sup>20</sup> „Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu.“<sup>21</sup> To, že personalista vybere do svého podniku dobré pracovníky neznamena, že se nebudou dál vzdělávat. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je oboustranný proces. Podnik potřebuje, aby se pracovníci dále vzdělávali, učili se moderní techniky a stále rozvíjeli schopnosti a dovednosti. Naopak i pracovníci mají potřebu se dále vzdělávat, rozvíjet se a zdokonalovat se. Podle Armstronga se proces vzdělávání skládá z těchto bodů:<sup>22</sup>

- Jedinci musejí být motivováni se učit.
- Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu.
- Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.
- Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
- Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces.
- Je třeba používat vhodné metody.
- Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.

<sup>19</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>20</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M., *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, s. 561. ISBN 80-7169-422-3.

<sup>21</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd., Grada Publishing, a.s., 2011, s.85. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2002, s. 494. ISBN 80-247-0469-2.

- Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas.
- U učících se osob musí docházet k upevnování vědomí správného chování.
- Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se, a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobou.

### **Rozvoj zaměstnanců**

Rozvoj lidských zdrojů (personální rozvoj), nezahrnuje jen vzdělávání, ale i výchovu, hodnocení a přípravu pracovníků na budoucí práci. Tyto personální činnosti mají velký význam, jak pro ekonomický, tak i psychologický rozvoj zaměstnanců. Pokud organizace nemá aktivní program personálního rozvoje, není možné v této organizace uspokojovat potřebu personálního rozvoje.<sup>23</sup>

*„Rozvoj zaměstnance, jako součást celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů, znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce. Rozvoj zaměstnance musí proto být částí širší podnikatelské strategie sladěné s misí podniku a podnikovými cíli.“<sup>24</sup>*

### **Učení**

*„Učení je proces záměrného navozování činnosti nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k poměrně trvalým změnám struktury osobnosti vzdělaného změnám vědění, chování a prožívání, znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovních chování.“<sup>25</sup>*

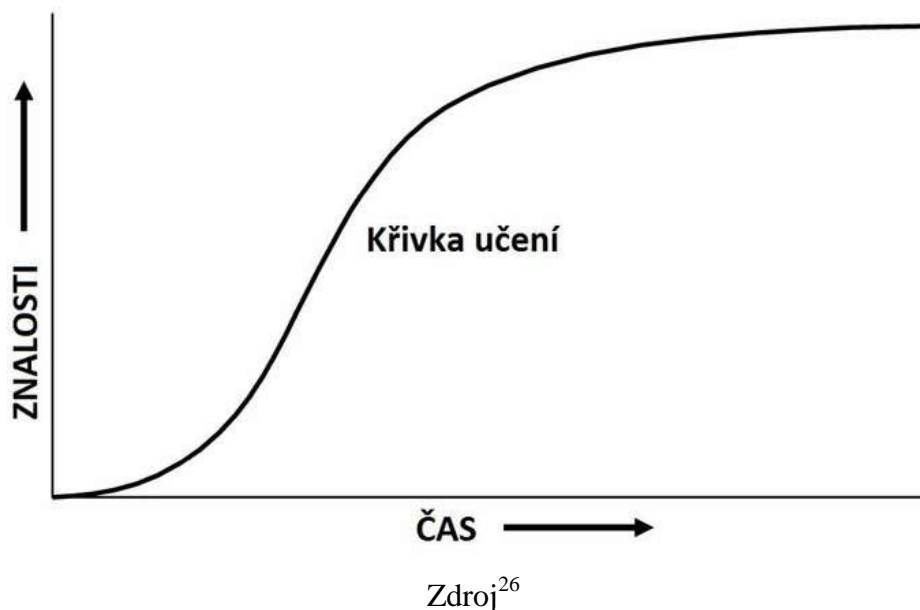
Učení je rozvoj, který zahrnuje nejen vědění, ale také i chování. Každý člověk má stálou potřebu učit se novým věcem a lépe se orientovat ve světě i po ukončení formálního vzdělávání. Je to způsobeno změnami ve společnosti i ve vědách – tomuto jevu se říká tzv. celoživotní učení. Lidé se učí novým věcem každý den, stále zjišťují nové věci a informace.

<sup>23</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M., *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, s. 543. ISBN 80-7169-422-3.

<sup>24</sup> FOOT, M. a HOOK, C. In: HARRISON, R. *Employee Development*. IPM, 1993.

<sup>25</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Akademie věd České republiky, 2002, s. 221. ISBN 80-200-0950-7.

Obrázek 2: Křivka učení



Učení má průběh, který zahrnuje další části. Nejdříve začíná osvojování, poté vštěpování, uspořádání, pochopení, začlenění do vlastního poznatkového systému, uložení osvojeného, zapamatování si učení, kterými jsou vytvářeny a rozvíjeny poznávací (kognitivní) struktury. Na základě kognitivních struktur jsou získávány a utvářeny nové poznatky, realizovány dispozice (vlohy), získávány zkušenosti bez ohledu na to, zda se to děje vědomně, soustavně, záměrně nebo bezděčně, náhodně, živelně, mimovolně, latentně.<sup>27</sup>

„Člověk, aby byl schopen a ochoten se cíleně učit, musí znát svůj potenciál, být ochoten ho zdokonalovat a znát možnosti, jak toho docílit.“<sup>28</sup> Potenciálem je rozuměno svým sebepoznáním, sebehodnocením a seberozvojem. V procesu sebepoznání si jedinec uvědomuje, kým je a kam patří. Je to schopnost o sobě věcně a logicky uvažovat a přemýšlet. V procesu sebehodnocení si jedinec ujasňuje, jaké jsou jeho přednosti a jaké způsoby práce a učení mu vyhovují. Seberozvoj vychází ze sebehodnocení a směřuje k orientaci na druhé lidi, motivaci sebe i druhých a kultivaci osobnosti. V procesu seberozvoje se rozhoduje s kým, jak, v jaké míře a jak dlouho je ochoten sdílet další osobní a profesní růst. Také se jedinec zamýšlí, v čem má předpoklady

<sup>26</sup> INVESTIČNÍ WEB. *Křivka učení* [online]. 10. 6. 2014 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z <http://www.investicniweb.cz/2014/6/10/jedina-dve-pravidla-ktera-potrebujete-znat/>

<sup>27</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 145. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>28</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 55. ISBN 978-80-86851-68-6.

k úspěšnému rozvoji jako jedinec i jako týmový hráč. Jedinec dospívá k pocitu odpovědnosti za svůj rozvoj nebo za rozvoj svých spolupracovníků a svých nejbližších.<sup>29</sup>

Rozlišujeme dva druhy učení, kterými jsou učení formální a neformální. Neformální učení je učení ze zkušeností, ve většině případech neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech či zařízeních. Lidé se učí ze 70% neformálním učním, zbytek je formálním. U neformálního učení se osoby učí podle své potřeby, učící se osoby sami rozhodují o tom, jak bude učení probíhat, a jak dlouho, bezprostředně uplatitelné, snadno přenosné učení a odehrává se i při práci. Výhody neformálního učení jsou úsilí odpovídající bezprostřednímu prostředí, osoby sami určují, jakým způsobem získají znalosti, které potřebují. U formálního vzdělávání může být u někoho závažné, všechny osoby se učí totéž, může být značná mezera mezi současnými a cílovými znalostmi, vzdělavatel rozhoduje o průběhu učení, mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků na pracovišti, většinou se odehrává mimo pracoviště.<sup>30</sup> Dále rozlišujeme další dva druhy učení, kterými jsou spontánní a záměrné (organizované) učení. Tyto dva druhy učení jsou na sobě závislé a vytváří si příležitost navzájem. Je zcela jasné, že větší pozornost se přikládá organizovanému učení se, které je vzděláváním reprezentované. Mezi spontánní učení zahrnujeme především nejdůležitější věci pro život – vytváření vztahů, řeč, socializace, aj.<sup>31</sup>

Organizované a spontánní učení nám umožňuje přizpůsobit se nebo být proaktivní. Zdroje pro takové učení jsou tři – údiv, zkušenosti a kritické myšlení. Tyto zdroje učení se dají přirovnat ke třem situacím. Prvním zdrojem učení je údiv, který se přirovnává ke zvědavému chování a učení se hrou. U této situace si člověk ani neuvědomuje, že se učí, přitom se jedná o nejefektivnější učení. Nejvíce potřebného jako je chůze a mluvení jsme se naučili mimo školu či jinou vzdělávací instituci. Zvědavé chování je spjato s hrou v prostředí bez napětí. Nyní je v organizacích velmi málo užívané zvědavé chování a učení se hrou. Organizace málo kladou důraz na experiment a objevování. Stále by mělo platit, jak řekl Komenský, škola by měla být hrou. Dalším zdrojem učení je zkušenost, která se přirovnává k učení se metodou

---

<sup>29</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 55. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>30</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2002, s. 485. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>31</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

pokusu a omylu nebo úspěchu. Tento přístup je v dnešní době nevíce uplatňován ve firemním vzdělávání. Tato situace probíhá pouze za okolností, kdy je znám cíl, způsob měření, metody dosažení cíle a jakým způsobem je dosahována změna. Jedná se o situace, kdy je třeba zvládnout nějaký problém a dále ho všemožným způsobem vyřešit. Poslední zdroj učení je kritické myšlení, na základě něhož se jednotlivec učí. Nezbytnou podmínkou učení se je pochybovat o tom, že něco samozřejmé může být i jinak.<sup>32</sup>

Podle Armstronga rozlišujeme čtyři styly učení podle typů učících se osob.<sup>33</sup> Prvním stylem učení jsou Aktivisté, kteří se plně zapojují do nových věcí, zkušeností, zážitků a rádi se hrnou do nových úkolů. Dalším stylem učení jsou Přemítaví, kteří jsou raději v pozadí a pozorují nové zkušenosti a úkoly z různých úhlů. Nasbírané údaje dále analyzují a dochází k závěru. Třetím stylem učení jsou Teoretici, kteří aplikují své poznatky ve formě logických teorií. Posledním stylem učení jsou Pragmatici, kteří rádi zkouší nové myšlenky, přístupy a různá pojetí, aby se přesvědčili o jejich fungování.

Podle Bartáka se učení člení na tři typy – senzomotorické, pamětní a sociální.<sup>34</sup> Senzomotorické učení je vytváření motorických dovedností, koordinace mezi oblastmi vjemovými, senzorickými, kognitivními a motorickými. Pamětní učení zahrnuje abstraktní myšlení, generalizaci vztahů a myšlenkové operace. Sociální učení zahrnuje socializační proces, adaptaci a učení se rolím.

## 2.2 Podnikové vzdělávání

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své schopnosti a dovednosti.“*<sup>35</sup> Vzdělávání se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Technický rozvoj, který přináší stále nové objevy, změny a technologie je nutné, aby si pracovníci stále osvojovali nové znalosti a dovednosti. Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu profesní způsobilosti, a tím také

---

<sup>32</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, s. 32. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2002, s. 483. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>34</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 146. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 206. ISBN 80-85943-51-4.

příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.<sup>36</sup>

Pojmy kompetence, znalosti a dovednosti jsou v této kapitole dosti používány, proto budou dále vysvětleny. Pojem kompetence můžeme chápat jako schopnost určitým způsobem se chovat. Chování konkrétního člověka v konkrétní situaci je výsledkem dynamiky osobnosti, která se skládá z více prvků. Kompetence u pracovníka představuje soubor jeho chování, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice. Pro to, aby podnik byl úspěšný, je třeba hledat kompetence, které budou maximalizovat jeho úspěšnost. V tomto případě se kompetence dělí na klíčové (charakteristické pro všechny zaměstnance), týmové (společně orientované týmy zaměstnanců), funkční (např. marketing, finance, obchod) a vůdcovské a manažerské (potřebné pro vedení a řízení firmy).<sup>37</sup>

Dalším pojmem jsou znalosti, které charakterizujeme jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi. Znalosti se v podnicích nalézají v činnostech, podnikových procesech a normách. Znalosti jsou součástí lidského kapitálu zaměstnanců pokládány za významný zdroj podniků, je důležité, aby byly v podnicích zavedeny jednotné postupy a technologie shromažďování, pracování, uchování a přesunu znalostí.<sup>38</sup>

Dovednosti představují u člověka způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti. Odborné dovednosti člověk v pracovním procesu získává a zdokonaluje pomocí odborné přípravy a vzdělávání. Dovednosti jsou rozděleny na měkké dovednosti (soft skills) a tvrdé dovednosti (hard skills). U měkkých dovedností nelze jejich úroveň změřit. Jedná se například o řízení lidí, komunikaci, prezentaci, ovládání emocí, atd. U tvrdých dovedností je úroveň jednoznačně změřitelná a lze definovat složky a měřit jejich množství. Jedná se o dovednosti, které se nedají naučit.

Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, jelikož tím, že organizuje vzdělávání, jim dává najevo, že si jich váží. Pomocí rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a

---

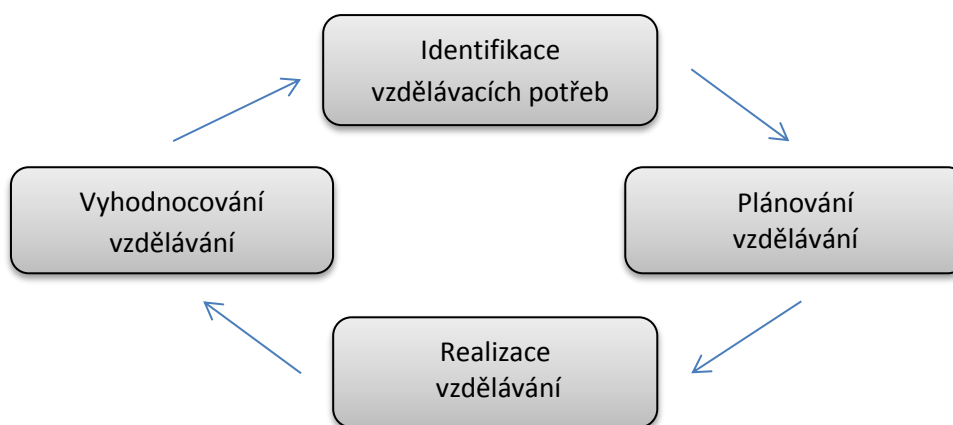
<sup>36</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004, s. 89. 80-247-0405-6.

<sup>37</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd., Grada Publishing, a.s., 2011, s.70. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>38</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd., Grada Publishing, a.s., 2011, s.74. ISBN 978-80-247-3651-8.

k rozvoji jako k celku. Vzdělávání, které je realizované samotnými podniky tvoří významnou část celoživotního vzdělávání, tj. formální (realizované v rámci školské soustavy), neformální (mimo vzdělávací systém), informální (tvoří přirozenou část každodenního života). Aby vzdělávání bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost, musí být systematické a vycházet z podnikové strategie. Rozvojové vzdělávací aktivity pozitivně přispívají k implementaci podnikové strategie. Vzdělávací projekty by měly být jednoznačně a jasně propojeny s podnikovou strategií a měla by být vytvořena pravidla, která charakterizují rozhodnutí podniku k rozvoji a vzdělávání jednotlivců, týmů i celého podniku.<sup>39</sup> „*Prizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná flexibilita) je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků.*“<sup>40</sup>

Obrázek 3: Cyklus vzdělávání a rozvoje pracovníků



Zdroj<sup>41</sup>

### 2.2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb je dosti obtížná fáze, jelikož kvalifikace vzdělání jsou nelehce kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Tato fáze je založena pouze

<sup>39</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd., Grada Publishing, a.s., 2011, s.79. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>40</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 207. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>41</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, s. 67. ISBN 978-80-247-1457-8.

na odhadech a aproximativních postupech. Potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání je představována jako disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozumění problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo. Každé pracovní místo klade na pracovníka určité nároky a požadavky.<sup>42</sup>

*„Analýzy potřeb vzdělávání v podstatě spočítá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“<sup>43</sup>*

V praxi se stanovuje širší nebo užší škála údajů. Jde o tři skupiny údajů, mezi které patří 1. Celopodnikové údaje – údaje o struktuře podniku, výrobním programu a o zdrojích (finančních, lidských). Klíčové místo zde mají údaje o počtu pracovníků, struktuře a pohybu pracovníků, o pracovní době, nemocích, atd. 2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a poslední – jedná se o popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře, a potřeb práce v podniku. 3. Údaje o jednotlivých pracovnících – údaje, které lze získat ze záznamu o hodnocení pracovníka, o absolvování vzdělávacích programů, o kvalifikaci, z výsledků testů, atd. Velice důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání jsou také materiály pravidelného hodnocení pracovníků, kde se hodnotí pracovní výkon pracovníka a je mnohem podrobnější a lepším podkladem pro samotnou identifikaci potřeb vzdělávání.<sup>44</sup> *„Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalost nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí.“<sup>45</sup>*

Při identifikaci vzdělávacích potřeb je velice důležité stanovit si jakousi disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozumění problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo vyplývá z jiných organizačních změn. Potřeba vzdělávání má tyto dvě základní disproporce. Tzn. „co je“ (výsledky podniku, existující znalosti a dovednosti, výkon jednotlivců,..) a tím, „co by mělo být“ (normy podniku, požadované znalosti a dovednosti, cíl nebo normy výkonu,..). Jak

---

<sup>42</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 216. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>43</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 85. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>44</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 217. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>45</sup> BARTOŇOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 119. ISBN 978-80-247-2914-5.



všeho tohoto dosáhnout je vyžádat si informace od všech účastníků, kteří se na tomto procesu budou podílet, či budou nějakým způsobem ovlivněni.<sup>46</sup>

Další důležitou informací jsou techniky používané k analýze potřeb. Podle Bartáka jsou dvě základní techniky, kterými jsou dotazník a rozhovory.<sup>47</sup> Výhodou dotazníku je možnost shromáždit velký objem informací v krátkém čase a od širokého vzorku respondentů. Čím více respondentů, tím výzkum získává statisticky hodnotnější výsledky. Dotazník umožňuje u respondentů vyjadřovat se anonymně. U dotazníku je velice malá náročnost z hlediska materiálních a personálních požadavků. Nevýhodou dotazníku je, že zadavatel může otázky zpracovat špatně a respondenti zadání nebudou rozumět. Poté bude nekvalitní jak samotný dotazník, tak i odpovědi na něj. Následné zpracování získaných odpovědí je časově náročné a eliminuje podstatné výhody dotazníku. Druhou nejčastější technikou jsou rozhovory. Výhodou rozhovorů je možnost shromáždit informace a získat velice podrobné informace. Výhoda je i samotné navození vzájemného vztahu, ale také sledování mimiky, gestikulace a haptiky, což může vypovědět mnohdy více informací. Nevýhodou rozhovorů může být, že dotazovaný bude své odpovědi filtrovat a bude odpovídat pouze tak, jak jemu přijde správné. Velice časová a personální náročnost. Velkým problémem je zejména poté vyhodnocování získaných údajů, především u nestandardizovaného rozhovoru.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb existují dva druhy – tj. proaktivní a reaktivní. Proaktivní znamená, že má vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly, což může být očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelská politika. U podnikatelské politiky se spíše volí cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty a tvorba kompetenčního modelu. Reaktivní znamená výkonnostní. Reaktivní je aktuální v případě, že je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání. To je důvod oddělený od ostatních možných důvodů. Zde se volí cesta výzkumu nebo terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> BARTOŇOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 119. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>47</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 23. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>48</sup> BUCKLEY, R. a CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, a.s., 2004, s. 33. ISBN 80-251-0358-7.

### 2.2.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikaci vzdělávání se napojuje další fáze realizace vzdělávání. V této fázi se již objevují návrhy plánů, úkolů a priorit. Plánování vzdělávání se musí zaměřit na těchto sedm klíčových poznatků 1. Jaké školení má být zabezpečeno – mělo by být ušité na míru podniku podle jejich specifikací a požadavků, podle toho stanovené téma. 2. Komu – Jaká bude cílová skupina účastníků. Je důležité, aby cílová skupina měla stejné vzdělávací aktivity, aby účastníci byli na stejné úrovni ve vědomostech i schopnostech. Pro stanovení cílové skupiny se musí zjistit několik údajů o účastnících:

- Počet účastníků.
- Pohlaví a věk.
- Vzdělanostní struktura a struktura podle oboru a délky předchozí praxe.
- Pozice účastníků v sociální a firemní hierarchii.
- Předchozí zkušenosti s vyučovaným tématem.
- Cíle a zájmy účastníků vztahující se k vyučovanému tématu.

Profil absolventa je důležitým aspektem, podle kterého lze vzdělávací akce uzpůsobit a pomocí cílové skupiny a jejich členů dosáhnout spokojenosti a jejich očekávání. Jde o požadovanou strukturu kompetencí.<sup>49</sup> 3. Jakým způsobem – Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat, metody on the job training, off the job training. 4. Kdy – V rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční. Zda bude v pravidelných časových intervalech nebo to bude pouze jednorázová akce, atd. 5. Kde – Místo, kde bude vzdělávání uskutečňováno. Může být přímo v podniku nebo mimo podnik. Účastníci preferují vzdělávání mimo podnik, jelikož jsou zbaveni od stresu a změny prostředí. 6. Kým – Jaká vzdělávací instituce bude zvolena. Záleží na referencích zvolené instituce, zda má vzdělané pracovníky, zda jsou certifikovaní, atd. 7. S jakými náklady – Záleží, jak drahá bude instituce, která bude poskytovat vzdělávání, kolik bude účastníků, jaké pomůcky budou potřeba při vzdělávání, atd.<sup>50</sup> Plánování vzdělávání má dvě základní fáze. 1. Přípravná fáze, která zahrnuje specifikaci potřeb, stanovení si cílů a analýzu účastníků. 2. Realizační fáze, která má za úkol zpracovat jednotlivé etapy projektu a realizovat ve formě úkolů. Na začátku této fáze je

---

<sup>49</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 163. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>50</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 219. ISBN 80-85943-51-4.

vhodné nastolit si techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je důležité zohlednit počet účastníků, priority podniku, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.<sup>51</sup>

### **2.2.3 Realizace vzdělávání**

Třetí fáze realizace vzdělávání je tvořena z několika prvků, kterými jsou cíle, program, účastníci a lektori. Cíle vzdělávání se určují na základě stanovených potřeb vzdělávání. Cíle se dělí do dvou skupin, na cíle programové a cíle kurzu. Programové cíle zahrnují cíle vzdělávacího programu jako výstup procesu. Cíle kurzu neboli vzdělávací akce obsahují jednotlivé vzdělávací aktivity. Dále mohou být rozděleny i na cíle dílčí. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu, definice norem pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovování cílů je třeba brát v úvahu reálný počet. Pro naplnění záměrů a cílů je potřeba splňovat tyto body:

- Účastníci mají možnost seznámit se se záměry a cíli kurzu předem, což může zvýšit motivaci.
- Záměry a cíle kurzu jsou v souladu se strategií a cíli celého podniku a zapadají do celého systému.
- Cíle mají základní atributy, musí být měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení posloužily jako měřítko úspěšnosti.

### **Program**

Program musí být přizpůsoben konkrétní vzdělávací akci. Program obsahuje časový harmonogram, obsah a témata, použité metody a pomůcky. Pro zajištění bezproblémového a plynulého programu je třeba, aby účastníci měli možnost vyjádřit se ke všem částem samotného programu, aby popřípadě hned na začátku byly odstraněny nejasnosti. Dále by měli účastníci v úvodu lekce vyjádřit jednotlivě, co očekávají od kurzu. Výhodou je dodatečné doplnění informací a přizpůsobení kurzu účastníkům podle jejich požadavků. Účastníci si takto získají důvěru lektora a

---

<sup>51</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 96. ISBN 978-80-247-3651-8.

jsou tímto i motivováni. Dále musí být na začátku kurzu uzavřen kontrakt, kde jde o potvrzení či úpravu programu tak, aby vyhovoval všem účastníkům včetně lektorů a obě strany toto dodržovaly. Lektori by měli vytvořit dostatečnou časovou rezervu pro to, kdyby účastníkům nebylo něco jasné a chtěli zodpovědět další otázky. Také i pro to, aby mohli lektori s účastníky zopakovat probranou látku a srovnat očekávání účastníků na jejím počátku a na konci. Je důležité, aby účastníci odcházeli s pocitem, že nezůstaly žádné nezodpovězené otázky, neprobraná témata a dovednosti jsou uplatnitelné v jejich pracovním prostředí, a že vzdělávání mělo smysl.<sup>52</sup>

### **Účastníci**

Účastníci jsou také důležitou částí, na kterou je potřeba se pečlivě připravit. U účastníků záleží na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Každý člověk má vlastní styl učení, který preferuje. Existuje několik stylů učení, kterými jsou konvergentní styl, divergentní styl, styl přizpůsobivý a vstřícný styl. Konvergentní styl znamená, že jedinec zdůrazňuje schopnosti učení abstraktním pojmů a aktivnímu experimentu a prokazuje sílu v praktické aplikaci myšlenek a řešení problémů. Divergentní styl znamená, že lidé tohoto stylu charakterizují konkrétní zkušenosti z reflexivního pozorování. Mají představivost a věci vidí z mnoha úhlů. Styl přizpůsobivý je schopnost učit se abstraktnímu pojmu a reflexivnímu pozorování, které jsou dominantní. Induktivní úvaha a schopnost zahrnout nesourodá pozorování do souvislého rámce představují konkrétní charakteristiku lidí s tímto stylem učení. Vstřícný styl je kladen na konkrétní zkušenost a aktivní schopnost experimentovat. Osoba s tímto stylem učení dostává věci hotové a je zapojována do nových zkušeností. Těmto lidem je bližší metoda pokusu a omylu.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 96. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>53</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 106. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Lektoři

Lektor realizující vzdělávání musí vykonávat různé činnosti, které nejsou vždy manažery a někdy ani samými lektory doceňovány. Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a integrovanou osobností, díky tomu si zajistí respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Další důležitou rolí lektora je vysoká míra sociální inteligence. Je to schopnost, kdy lektor umí dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představují i empatii, zvládnání emocí a mít jisté osobní kouzlo. Dobře zvládnutá vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti umět podat dané skupině posluchačů požadované téma. Lektoři uplatňují ve vzdělávacích procesech několik vzdělávacích stylů. Behaviorální styl se vyznačuje lektorovým návrhem, který má účastníky vést k žádanému cílovému chování. Vzdělávací proces je orientován na výsledek a veden zábavnou formou. Tento styl je náročný na přípravu lektora, ale vytváří bezpečné a povzbuzující prostředí. Funkcionalistický styl vychází ze zásady, že lidé se nejlépe učí tomu, co pokládají za praktické. Vzdělávání je orientované na problém nebo úkol. Strukturalistický styl je charakteristický plněním kritérií výuky a testováním efektivity učení. Proces učení je orientován více na lektora, který upřednostňuje analýzu úloh, vhodný systém, strukturu a techniky. Humanistický styl je spíše pro lidi, kteří upřednostňují sebeobjevování. Učení by mělo vést k pochopení druhých. Vzdělávací proces je zaměřen na budování vztahu, empatie, spontánnost a otevřenost k účastníkům. Významnou úlohou lektora je přispět k pochopení vzdělávání jako velmi důležitého nástroje dosažení podnikových cílů. Zde je vyšší šance, že lektor dosáhne uspokojení ze své práce a podnik získá vyšší návratnost svých investic.<sup>54</sup>

### 2.2.4 Vyhodnocování vzdělávání

*„Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo*

---

<sup>54</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. a J., VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 117. ISBN 978-80-247-3651-8.

vzdělávání ještě účinnější.“<sup>55</sup> Vyhodnocování je porovnávání cílů s výsledky, které odpovídají na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo účel. Při hodnocení efektivity je nejčastěji používán čtyřúrovňový model tzv. Kirkpatrickův model. Tento model se skládá ze čtyř úrovní, kterými jsou reakce, hodnocení poznatků, hodnocení chování a hodnocení výsledků. U úrovně reakce se zjišťuje, jak účastníci reagují na určité vzdělávání. Zkoumá se spokojenost. U hodnocení poznatků se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle učení. Zjišťuje se, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si zlepšili. U hodnocení chování se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba odpovědět na otázky, do jaké míry absolventi uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje. Hodnocení by mělo proběhnout před vzděláváním i po vzdělávání. U hodnocení výsledků se posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska nákladů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním i po něm. Musí být zodpovězeny otázky, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání, jaká je spokojenost zákazníků.<sup>56</sup>

### 2.3 Metody vzdělávání

Při vzdělávání se používají různé metody, kterých je celá škála. Tyto metody se pak dále dělí na metody na pracovišti (on the job Training) nebo metody mimo pracoviště (off the job Training). Každá metoda vzdělávání je specifická a záleží na mnoha faktorech - počet účastníků, záměr vzdělávání, atd.<sup>57</sup>

Metoda je chápána jako nejjednodušší postup za určitým cílem. Ve vzdělávání je metoda definována jako způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle. Dá se říci, že jde o nástroje, které vzdělavatel používá ve výuce k nejefektivnějším předáním znalostí, dovedností a postojů vzdělávaným.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2002, s. 514. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2002, s. 514. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>57</sup> MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Eurolex Bohemia, 2000, s. 41. ISBN 80-86432-00-9.

<sup>58</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 154. ISBN 978-80-86723-58-7.

## **Metody on the Job**

Instruktaž je metoda vzdělávání na pracovišti, která se vykonává při výkonu práce. Jedná se o zaučení nového zaměstnance zkušeným pracovníkem - instruktorem, který mu předvádí pracovní postupy a úkony. Školený pracovník si tyto postupy osvojuje napodobováním a osvojováním. Tato metoda se používá především u jednoduchých či dílčích pracovních postupů.

Mentorování (Mentoring) je metoda, kdy si školený pracovník sám vybere svého rádce - mentora, na základě sympatií, preferencí, zkušeností a schopností. Mentor vzdělává, radí, motivuje, poskytuje podporu a usměrňuje školeného pracovníka. Mentor je pro školeného pracovníka jakýmsi vzorem a poskytují si navzájem zpětnou vazbu.

Koučování (Coaching) je metoda, kdy vzdělávající pracovník má přiděleného svého kouče. Mezi školeným a koučem vzniká oboustranná spolupráce a vztah. Koučování je dlouhodobý dohled a podpora poskytovaná koučem. Tuto metodu nelze využít u všech typů práce, ale především u práce, která je zaměřena na výsledky. Koučování je provázeno řadou otázek ke školícímu pracovníkovi a spočívá v navádění školeného pracovníka k jeho možnostem řešení a cílů.

Asistování je metoda, kdy je školený pracovník přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá plnit různé úkoly, učí se od něj a nabírá nové zkušenosti. Funkce asistentů se využívá zejména tam, kde požadované profesní návyky vyžadují delší dobu k jejich získání.

Konzultování (Counselling) je metoda, kdy školitel poskytuje konzultace školícímu pracovníkovi podle vzdělávacích potřeb. Jedná se o časově náročnou metodu a mezi školitelem a školeným vznikají zpětné vazby. Konzultování se využívá jako doplněk samostudia a pomoc při jeho organizaci.

Metoda pověření úkolem spočívá v realizaci daného úkolu vzdělávajícím pracovníkem. Tato metoda se využívá při výchově řídicích i tvůrčích pracovníků, kteří se učí samostatně zvládat úkoly. Zkušený pracovník mu pomáhá názornou ukázkou či radou.

Pracovní porady jsou uskutečňovány za účelem koordinace, komunikace a řešení nějakých problémů, projektů, atd. Přínosem pracovních porad je informovanost, výměna zkušeností a sounáležitost s pracovním kolektivem. Při této metodě jeden či více pracovníků vzdělává a informuje ostatní pracovníky.

Rotace práce (Job rotation) je metoda, kdy je vzdělávající pracovník pověřován různými úkoly, na různých částech pracoviště. Rotace práce umožňuje pracovníkovi komplexně poznat pracovní postupy a seznámit se s problematikou podniku. Tato metoda rozvíjí především flexibilitu manažerů. Pracovník takto poznává své spolupracovníky, ale především předchází každodenní rutinně.

### **Metody off the Job**

Přednáška je metoda vhodná pro sdělení uceleného souboru informací a o určitém tématu širší skupině. Metoda je ekonomicky nenáročná, ale časově náročná na přípravu a realizaci. Přednáška je vhodná pro získání teoretických znalostí. Přednáška s diskusí je bohatší o interaktivitu nastoleného tématu. Lze také objevit nová řešení dané problematiky a zamýšlením se nad ním. Mezi nevýhody lze zařadit obtížnou zpětnou vazbu, pasivní roli posluchače (pouze naslouchá, těžké udržení pozornosti, motivace a aktivizace účastníků. Přednáška, ale i seminář (obdoba přednášky, ale účastníci jsou více zapojeni do výuky) jsou typickými metodami vysokoškolské výuky.<sup>59</sup>

Případová studie je metoda, kdy je možné uplatnit několik variant. Např. rozborové situace, konfliktní situace, atd. Vzdělávacím pracovníkům je nastíněn úkol, který musí analyzovat, diagnostikovat a řešit. Jde o popis reálného či fiktivního problému, detailní vylíčení. Poté následuje analýza situace skupinou, dále široká diskuze a nalézání alternativního řešení, posuzování a formulování výstupů. Úloha lektora je stejně nepostradatelná. Lektor uvádí a moderuje řešení studie, poskytuje zpětnou vazbu a rekapituluje výstupy.<sup>60</sup> Tato metoda je velmi oblíbená u vedoucích pracovníků, u kterých se pak ukáží jejich schopnosti, znalosti, dovednosti.

Workshop je metoda, která je obdobou případových studií. Navíc je zde začleněna výchova k týmové práci. Přesněji lze workshop definovat jako uzavřené pracovní a vzdělávací setkání nad nějakým určitým či širším okruhem problémů. Účelem je vyřešení problémů, především inovativním přístupem a pomocí synergetického efektu. Účastníci přinášejí nové nápady a tím podporují kreativní

---

<sup>59</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 155. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>60</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 154. ISBN 978-80-86723-58-7.



myšlení. Kreativní myšlení je podporou pro nové zkušenosti a vyhýbá se rutinním pracím.

Manažerské hry mohou být například podnikové, plánovací, rozhodovací, atd. Jedná se o metodu, která představuje komplexní nácvik řešení problémů v podniku. Řešení různých problémů je skupinové. Členové manažerských her se dotýkají i hospodářské oblasti a výpočetní techniky.

Brainstorming je forma případových studií, kdy každý z účastníků nahodile ve skupině přispěje svým nápadem. Cílem je získat maximální počet nápadů. Ideální počet účastníků v jedné skupině je 15 lidí. Brainstorming má několik pravidel: zákaz kritiky, fantazie a množství nápadů. Brainstorming by měl vždy začínat jednoduchou rozvíčkou, která uvolní atmosféru a připraví účastníky na jádro setkání. Poté následuje zadání přesného problému a diskuze. Po dokončení bouřlivé diskuze probíhá vyhodnocování výsledků.

Hraní rolí je metoda, která je zaměřená na tvůrčí rozvoj manažerských pozic, které vyžadují hravost, samostatnost a na rozvoj praktických schopností. U této metody dochází k procvičování reálných situací z praxe. Typickým znakem je také využití videokamery, která zachycuje průběh aktivity a poté se vyhodnocuje záznam před účastníkem (jak komunikoval, použití gestiky, mimiky, ...).

Outdoor training je vzdělávací metoda, která využívá pohybové aktivity a je založena na propojení pedagogicko-psychologických metod. Tato metoda je často založena na zvýšení motivace zaměstnanců, jejich fyzické, emocionální a sociální zdatnosti. Metoda probíhá především ve volném prostředí – tělocvična, příroda nebo hřiště. Využívá se při vzdělávání manažerů jako alternativa k dalším metodám. Tato metoda navazuje a prohlubuje vztahy, vytváří soudržný tým a učí se dalším manažerským rolím. Poté probíhá diskuze nad provedením, manažerskými znalostmi a dovednostmi. Metoda je velice časově, ale i organizačně a finančně náročná. Tady metoda může být i pro jednotlivé účastníky stresující, zejména z neúspěchu.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 159. ISBN 978-80-86723-58-7.

## 2.4 Učíci se organizace

Termín učící se organizace vytvořil pan Senge v Londýně. Podle Armstronga je termín učící se organizace charakterizován jako organizace, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.<sup>62</sup>

Podle Bartáka jde o cílevědomé úsilí, které směřuje k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí, a které zahrnují stanovení osobních cílů, plánů osobního rozvoje, učení a tréninku, plánu rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí. Představuje permanentní úsilí, které vede ke zhodnocení lidského kapitálu a jeho zdokonalování. Jde především o systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize, týmové učení, důvěru, angažovanost, tvořivost, flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců.<sup>63</sup>

*„Učíci se organizace představuje takovou organizaci, v níž mohou zaměstnanci systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i jako členové týmů, v nichž se společně učí a učí se učit – s cílem rozvíjení inovačních aktivit organizace a zvyšování přidané hodnoty jejich výrobků.“<sup>64</sup>*

Učíci se organizace je komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci učí ze svých každodenních zkušeností. Tento přístup má i zásadní vliv na přístup ke vzdělávání, které se ve značné míře přesune do sféry sebevzdělávání. Učení a sebevzdělávání by mělo být hluboce zakořeněno v kultuře podniku. Podle Palána lze učící se organizaci charakterizovat takto:<sup>65</sup>

- Učíci se organizací může být podnik, profesní sdružení, univerzita, škola, město, národ nebo jakákoliv skupina lidí, malá nebo velká, s potřebou a přáním zdokonalovat svou výkonnost prostřednictvím učení.
- Učíci se organizace investuje do své vlastní budoucnosti prostřednictvím vzdělávání všech svých pracovníků.

---

<sup>62</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, a.s. 2002, s. 450. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>63</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 103. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>64</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 146. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>65</sup> PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání*. Katedra andragogiky a personálního řízení Univerzita Karlova v Praze, 2003, s. 124. ISBN 80-86284-29-8.

- Učící se organizace sdílí vlastní vizi zítřka se svými pracovníky a stimuluje je k tomu, aby se na realizaci vize podíleli.
- Učící se organizace integruje práci a učení a inspiruje všechny pracovníky k úsilí o kvalitu a dokonalost a o jejich zlepšování.
- Učící se organizace mobilizuje veškerý svůj lidský potenciál tak, že klade důraz na učení a s tím plánuje pro rozvoj potenciálu vzdělávací aktivity.
- Učící se organizace umožňuje všem pracovníkům rozšiřovat jejich rozhled a to takovým stylem učení, kterým ji nejlépe vyhovuje.
- Učící se organizace využívá moderní technologie, otevřené a distanční vzdělávání a vytváří tak širší a rozmanitější příležitosti k učení.
- Učící se organizace se neustále učí, aby nezaostávala a zachovala si inovační tvůrčí, dynamický charakter.

Díky tomuto způsobu se zlepšují individuální kompetence a inovuje se způsob provádění práce. Vzniká jakási spirála, která inovuje pracovní postupy a dává příležitost k učení.

## 2.5 Celoživotní učení

*Celoživotní učení je veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností a schopností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáním související perspektivě.*<sup>66</sup> Celoživotní učení má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně jeho možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami. Systém celoživotního učení zahrnuje vzdělávání formální, neformální a informální. Formální vzdělávání je realizováno ve vzdělávacích institucích, zejména ve školách. Veškeré požadavky jsou definovány a legislativně vymezeny. Zahrnuje získávání navazujících stupňů vzdělávání, jejichž absolvování je potvrzováno příslušným osvědčením. Neformální vzdělávání je zaměřeno na získání vědomostí, kompetencí a dovedností, které mohou vzdělávajícímu jedinci zlepšit pracovní i společenské uplatnění. Vzdělávání je provozováno v neziskových organizacích, školských zařízeních a jiných organizacích.

---

<sup>66</sup> VETEŠKA, J. a M., TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 13. ISBN 978-80-247-1770-8.

Jsou zde zahrnuty různé kurzy (cizí jazyky, rekvalifikační kurzy, tematické přednášky. Není zde možnost získání formálního stupně vzdělání. Informální učení je proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a postojů z každodenních činností, v rodině a ve volném čase. Toto učení je neorganizované. Celoživotní učení sleduje tyto funkce:

- Rozvoj osobnosti.
- Posílení soudržnosti společnosti.
- Podpora demokracie a občanské společnosti.
- Výchova k partnerství a spolupráci v evropské i globalizující se společnosti.
- Zvyšování zaměstnatelnosti.
- Zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky a prosperity společnosti.<sup>67</sup>

Velká pozornost je věnována nejen celoživotnímu učení, ale také i zvyšování kvalifikace a rozvoji klíčových kompetencí, jelikož veškeré tyto aspekty souvisejí s uplatněním člověka na trhu práce. Trh práce je v dnešní době velice složitý proces. Vyžaduje stále více nových odborností, dovedností a schopností. Pro mnohé lidi, ať už zaměstnané či nezaměstnané je tato situace velice stresová. Musí se umět přizpůsobit narůstajícím nárokům na pracovní pozice, globalizaci a znalostní společnosti. Jedná se o náročnou situaci, je to jakýsi tlak na jedince a celou tuto společnost, se kterou se potýká každý z nás.<sup>68</sup>

*„Strategie celoživotního učení ČR je základním dokumentem pro ostatní průřezové a dílčí koncepce a politiky v této oblasti a představuje ucelený koncept celoživotního učení, který byl schválen vládou ČR usnesením č. 761 ze dne 11. 7. 2007.“<sup>69</sup>*

Celoživotní vzdělávání je sestaveno podle Rámcového vzdělávacího programu (RVP). Celoživotní vzdělávání je postaveno na dvou pilířích. Prvním z nich je

---

<sup>67</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 101. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>68</sup> VETEŠKA, J. a M., Tureckiová. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 14. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>69</sup> *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Strategie celoživotního učení ČR* [online]. 2007 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>.

vzdělávání dětí a mládeže, kde jsou zahrnuty především základní školy. Základní školy jsou povinnou školní docházkou od 1. až 9. třídy, neboli do 15ti let věku dítěte. Jsou zde zahrnuty i různé střední školy, učiliště a nástavby. Druhým pilířem je samotné vzdělávání dospělých, které se pak dále ještě dělí na vzdělávání ve školách a další vzdělávání. Vzdělávání ve školách jsou různé aktivity, kde se s nimi jedinci učí zacházet.

Další vzdělávání se dělí na občanské vzdělávání, profesní vzdělávání a zájmové vzdělávání. Občanské vzdělávání by mělo zajišťovat maximální informovanost občanů v demokratickém státě. Mělo by poskytovat přehled o společenském a politickém dění a rozvíjet schopnost orientovat se ve společnosti. Jako příklad je poučit občany ČR o právech a povinnostech, které vzniknou po vstupu ČR do EU. Obsahuje problematiku etickou, filozofickou, estetickou, právní, zdravotnickou, náboženskou, politickou, občanskou a sociální. Občanské vzdělávání by mělo být v zájmu státu a státem také podporováno. Další vzdělávání je profesní, které zahrnuje kvalifikační vzdělávání včetně doplňování a prohlubování stávající kvalifikace, zvyšování kvalifikace, zaučení a zaškolení. Také vzdělávání postgraduální a dále vzdělávání rekvalifikační pomáhající při změně pracovního zařazení, jejich udržování, prohlubování, a rozšiřování veškerých znalostí. Rekvalifikační vzdělávání zahrnuje rekvalifikaci specifickou, nespecifickou, motivační kurzy a poradenské programy. Rekvalifikační vzdělávání je vymezeno Zákonem o zaměstnanosti. Do profesního vzdělávání dále spadá vzdělávání normativní, které se týká různých kurzů především bezpečnosti práce, civilní ochrany, požární ochrany atd. Poslední vzdělávání je zájmové, které má umožňovat občanům všech věkových kategorií věnovat se koníčkům, činnostem a kultivovat a formovat svou osobnost.<sup>70</sup> Mezi základní charakteristiky zájmového vzdělávání se řadí: zájem, volný čas, dobrovolnost, svoboda výběru, místní příslušnost, uspokojení potřeb, pestrost obsahu, otevřenost a aktivitu. Zájmové vzdělávání může probíhat formou sebevzdělávání za podpory informačních zdrojů nebo neformální vzděláváním za podpory zájmových kurzů. Typické metody, které se využívají v zájmovém vzdělávání jsou například přednáška či referát, beseda či diskuze nebo tematický večer či výchovný koncert.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> KOL. AUTORŮ. *Poradenství pro osobní rozvoj*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2004, s. 24.

<sup>71</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 98. ISBN 978-80-86723-58-7.

## 2.6 Moderní vzdělávací technologie

V dnešní době jsme technologiemi přímo obklopeni, ať už doma, v práci, ale i ve školách. „*Nové technologie podporují individualizaci vzdělávání, s ní související akt samoučení, sebevzdělávání.*”<sup>72</sup> Nové vzdělávací metody souvisí především s rozvojem technologií nebo poznatků nových didaktických postupů. Počátek lze definovat korespondenčním vzděláváním a vývoj se postupně zrychloval. PC, Internet, globalizace, a tím vyšší potřeba reagovat na změny a přizpůsobovat se jim.

S mnoha vzdělávacími technologiemi souvisí i pojem distanční vzdělávání. „*Distanční vzdělávání je systém multimediálního řízeného studia, v němž jsou vyučující, konzultanti, psychologičtí poradci i administrátoři v průběhu vzdělávání trvale nebo převážně fyzicky odděleni od vzdělávaných.*”<sup>73</sup> Tento systém je použitelný jak pro krátké kurzy, tak i pro graduální studijní programy různých oborů a účastníkem může být člověk v praxi od 18 let. Distanční vzdělávání je součástí celoživotního vzdělávání, které vychází vstříc možnostem všech občanů. Příslušné vzdělávací instituce vznikají po celém území státu. Studium distančního vzdělávání probíhá převážně v domácím prostředí, je individualizováno, proto se nemusejí vytvářet skupiny. Podle Rohlíkové a Vejvodové je několik základních principů distančního vzdělávání – princip sebevzdělávání, princip individualizace, princip interaktivity a princip využití médií.<sup>74</sup> Princip vzdělávání zahrnuje vlastní volbu kde, kdy a co bude jedinec studovat, má didakticky zpracované učivo a klade se důraz na samostatnost studujícího. Princip individualizace zahrnuje individuální plán studia, individuální tempo, psychologickou pomoc a motivaci. Princip interaktivity zahrnuje malé dávky učiva a možnosti rychlé zpětné vazby, kontrolní otázky a testy s okamžitým vyhodnocením. Poslední princip využití multimédií zahrnuje různé způsoby a prostředky prezentace učiva, zapojení smyslů a zprostředkování efektivní komunikace.

Multimediální pomůcky ve výuce je běžnou součástí vyučování. Především při distančním vzdělávání jsou mediální pomůcky nezbytné. Hlavním rysem takového

---

<sup>72</sup> VRBA, J. *Moderní technologie ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Andragogé – Centrum otevřeného a distančního vzdělávání Univerzity Palackého. 2000, s. 47.

<sup>73</sup> PRŮCHA, J. *Moderní vzdělávací technologie*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003, s. 41. ISBN 80-86723-01-1.

<sup>74</sup> ROHLÍKOVÁ, L. a J., VEJVODOVÁ. *Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 152. ISBN 978-80-247-4152-9.

vzdělávání je samostatná práce studujících, proto jejich výsledky je možné zasílat poštou, faxem, e-mailem nebo na video ukázkách. Veškeré informace jako studijní předměty a literatura, podmínky studia i zkoušek se oznamuje na webových stránkách Internetu, kde každá instituce má nějaký svůj vlastní informační systém. Při výuce je nejčastěji využíván CD nosič či přímo internet, kde je možnost velice rychlého přístupu k hledaným zdrojům a informacím. Na Internetu mohou být uloženy přímo i samotné testy, zadání úloh, témata prací, atd. Součástí vyučování mohou být i různé grafy, mapy, schémata, zvukové záznamy. Co se týče zvukových nahrávek, jsou nejvíce využívány při výuce cizích jazyků. Obohacuje výklad, poutají pozornost, učení je volnější.<sup>75</sup>

Interaktivní výuka je provozována pomocí interaktivních tabulí, které jsou velice populární a žádané. Ovládání je velice jednoduché, oživí to celé vyučování a připoutá mnohem větší pozornost. Interaktivní tabule se využívají při mnoho vyučovacích předmětech. Interaktivní tabule je něco jako druh dotykového displeje. Interaktivní programy mají ohromný význam pro vzdělávání, které může dosahovat vysokých úrovní odbornosti a vést k osvojování špičkových dovedností v mnoha oborech lidské činnosti.

E-learning je vzdělávání, které je zprostředkováno elektronickým prostředím informačních a komunikačních technologií, zejména internetem a dalšími médii. Jedná se o komunikaci, kdy se mezi vzdělavatele a vzdělávaného postaví elektronické médium. Komunikace může být jednostranná – vzdělávaný komunikuje s médiem bez přímého spojení s tutorem nebo oboustranná – což je například internet, kde dochází k elektronickým konzultacím, videokonferencím, chatováním, on-line hodnoceným testům a dalších materiálů. Mezi výhody e-learningu považujeme interaktivitu či časoprostorovou neomezenost vzdělávaných. Nevýhodou však je považováno nízkou motivací nepřítomnosti vzdělavatele, disciplína, chybějící sociální kontakty, znalost technologií a vysoké pořizovací i průběžné náklady. E-learning je považován spíše za doplněk klasického vzdělávání.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> PRŮCHA, J. *Moderní vzdělávací technologie*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003, s. 37. ISBN 80-86723-01-1.

<sup>76</sup> LANGER, T. a Z. PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 159. ISBN 978-80-86723-58-7.

### 3 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Knowledge management neboli znalostí management je velice populárním pojmem managementu v posledních letech. Knowledge management se zabývá generováním, šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti a navazuje na koncepci organizačního učení.

Obrázek 4. Vztah vzdělávání a knowledge managementu ve firmě



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s.77. ISBN 978-247-1457-8.<sup>77</sup>

Knowledge management využívá rozvoj IT technologií, ale však záležitostí jen IT útvarů. Příkladem IT nástrojů knowledge managementu je Intranet, což se jedná o vnitřní počítačovou síť podniku, která je určena ke sdílení interních souborů. Intranet využívá webových stránek a spolupráce je nepřístupná z internetu. Dále se jedná o webové vyhledavače typu Google, Mozilla Firefox, Internet Explorer, atd. Helpdesk je místo, kam se zákazník obrací se svým problémem, důležitým zdrojem jsou i databáze často kladených otázek a daných odpovědí tzv. FAQ. Dalším nástroje může být Document Management Systém (DMS), což je systém pro automatickou správu dokumentů, tedy od jejich vytvoření až po archivaci. Customer relationship management (CRM) je řízení vztahů se zákazníky, kde je databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. CRM umožňuje tak poznat pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní

<sup>77</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s.77. ISBN 978-247-1457-8.<sup>77</sup>



zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Posledním příkladem IT nástrojů je E-learningová aplikace, která podporuje výuku za pomoci elektronických prostředků. Viz. kapitola 2.7.

### 3.1 Data, informace, znalosti

Mezi daty, informacemi a znalostmi je určitý vztah, který je úzce spjat. Data jsou vyjádřena různými symboly (písmena, čísla, obraz, zvuk), ale mohou být vyjádřena i smyslovými vjemy (čich, hmat). Data jsou také chápány jako následnost znaků nebo signálů, ale samy nemají žádný význam. Uspořádané soubory dat se označují jako databáze nebo datové zdroje.<sup>78</sup>

Informace jsou organizovaná, strukturovaná, interpretovaná, sumarizovaná a účelově zpracovaná data, kterým je přisuzován určitý význam. Informace dokáží odpovědět na otázky kdo, co, kde, kdy, jak. Pojem informace je používán v několika oborech, proto má mnoho definic.<sup>79</sup>

Znalosti je možné kategorizovat na základě různých kritérií. Znalosti jsou rozděleny na základní tři dělení – explicitní, implicitní a tacitní. Explicitní znalosti jsou formalizované nebo dokumentované, které jsou dobře strukturované a snadno přenositelné. Explicitní znalosti jsou zpracovávány pomocí ICT. Jedná se například o různé dokumenty, manuály, počítačové kódy, apod. Implicitní znalosti jsou uloženy v hlavách pracovníků, ale je možné je kdykoliv přenést do explicitní formy či podoby. Může to být například znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu, apod. Tacitní znalosti, někdy označovány i jako neformulované jsou znalosti, které jsou ukryty v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Není možné je převést do explicitní formy a formalizovat je či nějak dokumentovat. Jedná se například o znalost experta v určité oblasti.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 13.

<sup>79</sup> BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 26. ISBN 978-80-247-1978-8.

<sup>80</sup> BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1978-8.

## 3.2 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto toky a znalosti mohou být považovány za nehmotné zdroje, které souvisejí s lidmi, ale také i s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.<sup>81</sup> Hmotnými zdroji se rozumí například patenty nebo chráněné technologie.

*„Intelektuální kapitál je rozvíjen výběrem a rozvojem správných zaměstnanců, jinak řečeno zvyšováním lidského kapitálu.“<sup>82</sup>*

### 3.2.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál obsahuje to nejbohatší, co firmy mají – zaměstnanci. Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu i se společenským a organizačním kapitálem. *„Každý jedinec v organizaci má vlastnosti, které jsou součástí lidského kapitálu. Rovněž se účastní zpracování informací, interpretuje a reaguje na tyto informace, aby přijal rozhodnutí vyjádřit pocity nebo projevil chování. Seskupování tohoto lidského kapitálu, jak navrhujeme, je základem „lidského kapitálu“ organizace nebo organizační jednotky.“<sup>83</sup>* Lidské složky podniku jsou schopny učení, různých změn, inovací, tvořivosti, což zajišťuje dlouhodobé přežití. Tento kapitál představuje faktor pro nemalou prosperitu podniku. Důležitá je kvalita a rozvoj aspektů lidského kapitálu, které jsou využívány efektivně a pomáhají podniku jít kupředu. Lidského potenciálu by si měli všichni zaměstnavatelé vážít, zmapovat ho a dokázat ho úspěšně rozvíjet.<sup>84</sup> Investování do lidského kapitálu může podnik realizovat různými formami, které se orientují na:

- Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, kde jsou zahrnuty organizované rekondiční a lázeňské pobyty, zajištění pravidelných zdravotních prohlídek, budování fitnesscenter na pracovišti, finanční spoluúčast na stravování, atd.
- Zlepšování pracovních podmínek, kde podniky zajišťují modernější a účinnější ochranné pomůcky. Tímto předcházejí vzniku úrazů a poškození zdraví zaměstnanců.

---

<sup>81</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, s. 51. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>82</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. a J. VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>83</sup> Wright a McMahan 2011 str. 101

<sup>84</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. a J. VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 21. ISBN 978-80-247-3651-8.

- Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností, vědomostí a změny postojů, které jsou realizované systémem podnikového vzdělávání. Jsou tím myšleny například různé vzdělávací kurzy, sebevzděláváním, otevřeným studiem, dálkovou formou vzdělávání, atd. Tyto formy směřují k rozvoji osobnosti a tím i ke zvyšování jejich kvalifikace.<sup>85</sup>

### 3.2.2. Společenský kapitál

Společenský kapitál je definován jako zásoby a toky znalostí, které vyplývají ze vztahů uvnitř organizace, ale i mimo ni. Mohou to být zásoby a toky znalostí mezi pracovníky, zákazníky, dodavateli. Veškeré tyto znalosti se obohacují komunikací a spoluprací mezi lidmi. Společenský kapitál obsahuje různé normy, závazky a očekávání, které umožňuje lidem spolu pracovat a dosáhnout společných cílů.<sup>86</sup>

*„Společenský kapitál do značné míry vzniká a narůstá přeměnou, zespolečňováním části lidského kapitálu, tedy znalostí a dovedností ukrytých v hlavách jedinců (jinými slovy tacitních, mlčenlivých, skrytých znalostí a dovedností.“<sup>87</sup>*

Teoretická část diplomové práce se zabývá vysvětlením pojmů řízením lidských zdrojů a vzdělávacích metod. Dále se zabývá vzděláváním, rozvojem a učením pracovníků, podnikovým vzděláváním, celoživotním vzděláváním, učící se organizací a moderními vzdělávacími technologiemi. Dalším důležitým bodem v teoretické části je kapitola knowledge managementu, která zahrnuje data, informace a znalosti, lidský kapitál, společenský kapitál i organizační kapitál. Praktická část navazuje na teoretickou část představením zkoumané společnosti, sběrem dat a informací o lektorech pracujících v této společnosti, jejich přístupu k lektorské činnosti a jejich náhled na samotném seberozvoji.

<sup>85</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. a J. VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 38. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>86</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 64. ISBN 978-80-247-3269-5.

<sup>87</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 207. ISBN 978-80-247-3823-9.

## **Praktická část**

### **4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI**

Společnost, kterou si autorka vybrala, se bude nazývat Společnost XX z důvodu zachování diskrétnosti firmy. Jedná se o menší podnik, který disponuje s osmnácti interními pracovníky a s šesti externími pracovníky, kteří jsou členěni do různých pozic. Jedná se o školicí společnost, která nabízí školení se zaměřením na mnoho témat, především soft skills. Společnost XX má několik produktů, na dva produkty má dokonce i svou licenci. Mezi pravidelné a významné klienty patří firmy jako např.: ČEZ, Vodafone, Raiffeisen Bank, Sazka, ING, Skanska, Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka, Allianz, DHL, UniCredit Bank, Zatiší Group, Renomia, Siemens, Home Credit, Bayer, Xura, 2N Telekomunikace, Czech Trade, T-Mobile, Hewlett Packard, GEHE Pharma, Japan Tobacco International, PPD Generali, J&T Bank, GSK, Deloitte aj.

Od roku 1996 Společnost XX je team vysoce kvalifikovaných nadšenců v oblasti aplikované psychologie a behaviorální ekonomie. Firmám i jednotlivcům přináší inovativní přístupy a metody v oblasti osobního, týmového a organizačního rozvoje. Společnost XX propojuje svět psychologie, matematiky a businessu, aby stále Společnost XX přinášela něco navíc, vytěžuje maximální hodnotu nabízených řešení a zajišťují 100% spokojenost.

#### **Produkt 1**

Originální osobnostní typologie Společnosti XX je založena na více jak desetileté výzkumné práci a vychází ze srozumitelné metafory čtyř živlů (oheň, voda, země, vzduch) pro lidské povahové rysy - využívá tedy empirického základu a současně intuitivní formy. Díky jedinečnému formátu Q Elements lze uchopit témata jako sebepoznání a typologie osobnosti, komunikace, vedení a motivace lidí, nastavení firemní kultury, obchod a prodej a mnoho dalších, netradičním a využitelným způsobem.

## **Produkt 2**

Tento produkt představuje instantní cestu, jak zjistit klíčové informace o lidech ve firmě. Nabízí komplexní řešení v oblasti diagnostiky při výběru vhodného kandidáta do společnosti, při rozpoznávání talentů mezi kolegy, nebo hledání oblastí rozvoje pro manažery i specialisty (v rovině pracovní i osobní), a to dle individuálních požadavků přímo na míru.

## **Produkt 3**

Tento produkt připravuje na vysokou kvalitu a užitečnost získaných informací, ale i důraz na komfort účastníků. Nabízí komplexní zajištění AC/DC od konzultace či vytvoření kompetenčního modelu, přes vytvoření komunikačních šablon pro účastníky a samotnou realizaci po závěrečné vyhotovení výsledných zpráv a předání zpětné vazby zadavateli i účastníkům.

## **Produkt 4**

Společnost XX využívá více jak 70 standardizovaných a licencovaných nástrojů, opatřených kvalitními normami pro danou populaci (české normy dle věku a pohlaví, normy pro střední management/senior management/specialisty, atd.). Respektuje nejnovější trendy ve využití technologií (např. Facereader - software pro čtení emocí z tváře) a v rozvoji metodiky testování (např. adaptivní testování, kdy test vybírá další otázky na základě již zodpovězených, což umožňuje jemnější rozlišení a detailnější výsledky).

## **Produkt 5**

Tento produkt je nástroj pro anonymní hodnocení pracovního výkonu jednotlivce prostřednictvím nezávislých hodnocení nadřízených, kolegů, podřízených a klientů - zpětná vazba ze všech možných úhlů pohledu. 360° zpětná vazba může být použita k mapování rozvojových potřeb zaměstnanců, k vyhodnocení efektivity školení nebo jako doplněk hodnotícího systému ve společnosti.

### **Produkt 6**

Nabízíme Vám množství aktuálních a často poptávaných témat, ve kterých se můžete Vy i Vaši zaměstnanci rozvíjet. Obsah a formu konkrétního tréninku přizpůsobíme Vaším potřebám. Náš individuální přístup se odráží v hodnocení spokojenosti účastníků s tréninky, které je v souhrnném průměru za uplynulý rok na hodnotě 4.8 (na škále 1-5, kde hodnota 5 znamená nejvyšší spokojenost).

### **Produkt 7**

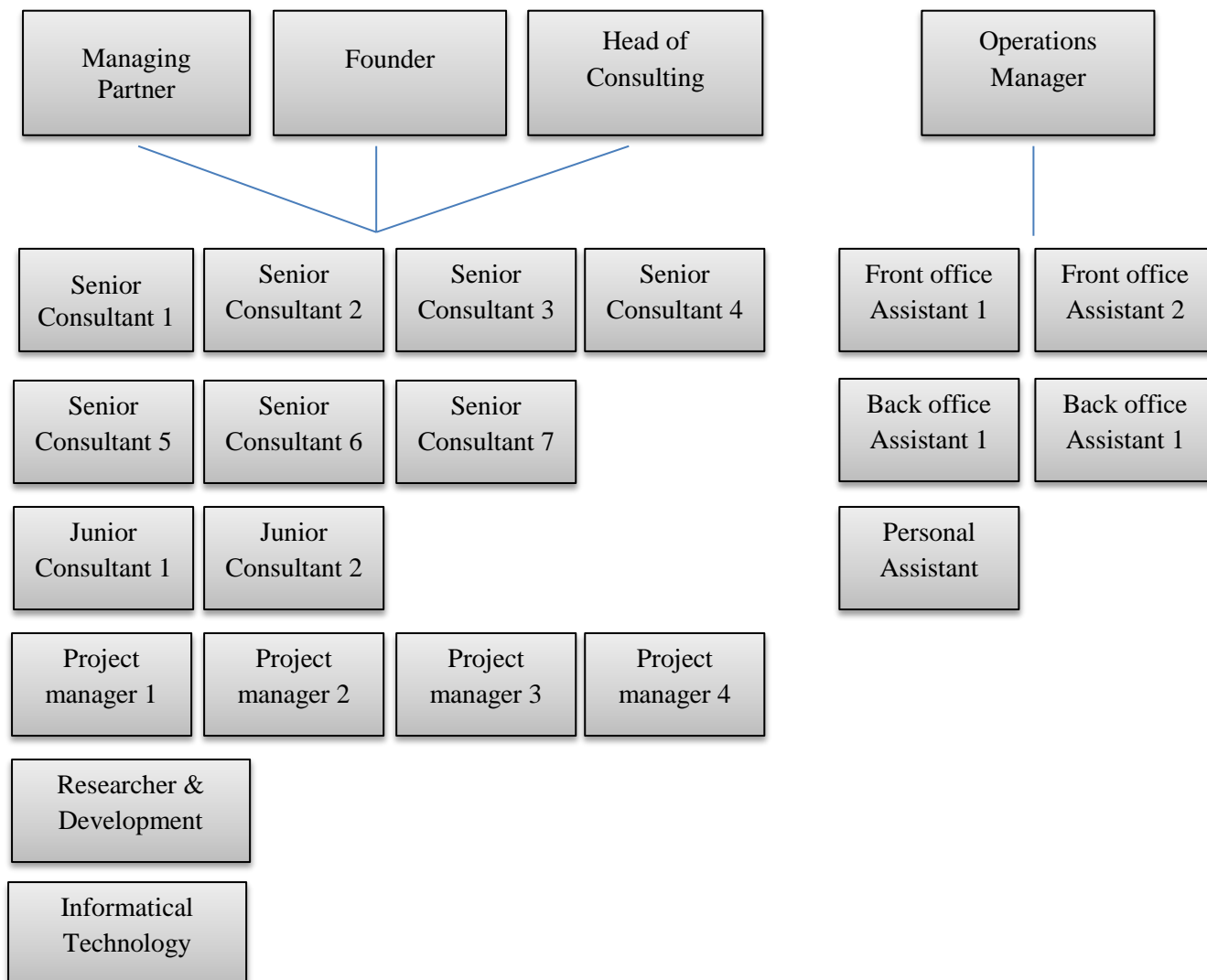
Tento produkt klade zvláštní důraz na práci s motivací a napojení na emoce. Tento produkt je vnímán jako důležitá oblast osobního a pracovního rozvoje, jehož cílem je nejen naplnění klientova výkonnostního potenciálu, ale i zvýšení osobní spokojenosti. Snahou tohoto produktu, je proto kultivovat a profesionalizovat tuto oblast pomocí výzkumných, publikačních a vzdělávacích aktivit.

### **Produkt 8**

Tento produkt analyzuje vztahy v týmu a hledá cesty, jak je zlepšit. V desetičlenném týmu je mezi lidmi 90 vazeb. Situace v týmu se analyzuje pomocí tohoto produktu, který vychází z metaforického chápání mezilidské "blízkosti" a umísťuje lidi v týmu na mapu například podle toho, jak často spolu komunikují. Každý vidí svoje místo na mapě aktuální situace a při srovnání s mapou optimální situace se s pomocí proškoleného facilitátora rychle ukáže, co je třeba změnit. Každá mapa vychází z vnímání jednotlivých členů a sdružuje tak všechny individuální perspektivy. Díky tomu se lidé s mapou snáze ztotožní a přijmou svůj díl odpovědnosti za situaci v celém týmu.

## 4.1 Organizační struktura podniku

Každá společnost má určitou organizační strukturu. Ve Společnosti XX je organizační struktura podniku funkcionálního charakteru s kombinací liniového charakteru. Tyto organizační struktury mají výhodu v přehlednosti, každý zaměstnanec ví, kdo je jeho nadřízený a na koho se může obrátit. Výhoda je v rozmanitosti výběru svého nadřízeného.



## 4.2 Popis pracovních pozic

Ve firmě je 19 interních zaměstnanců a 5 zaměstnanců externích. Většina zaměstnanců až tedy na lektory pracuje na  $\frac{3}{4}$  úvazek, jelikož je ve firmě poměrně velký počet vysokoškolských studentů. Pracovních pozic je zde několik od nejvyšších až po ty nejnižší. Každá z pozic má své specifické úkoly a projekty.

Nejnižší pozice je Front office Assisstant, která má na starosti chod recepce, veškeré administrativní úkony, (objednávky, poštovní zásilky, nákup běžných kancelářských potřeb), rezervaci školicích místností, nákup a příprava občerstvení na školení, výpomoc s databázemi, zajištění reprezentativních prostor, atd.

Další pozice je Back offie Assistant, která má na starosti převážně přípravu školicích materiálů pro lektory a účastníky, správa dotazníkového centra, rozesílky dotazníků k různým testům, organizace specifických projektů firmy, organizace klientských a školicích akcí, zastoupení Front office Assistant, atd.

Další pozice je Project manager, kteří mají na starosti dolad'ování školení a projektů s klientskými firmami, získání jejich potřeb a požadavků a přizpůsobení se jim. Komunikaci s klienty a udržování dobrých vztahů. Řízení a kontrola nad projekty, nastavení ceny, atd.

Další pozicí je Junior consultant, kteří mají za úkol komunikaci s klienty a vyhovění jejím požadavkům. Vytváří různé databáze s přehledy, snaží se odstranit, co nejvíce nedostatků mezi naší firmou a klientem. Převážně Junior consultants se za nějaký čas, po získání dostatečné praxe, přesouvají buďto na pozici Project manager nebo Senior consultant.

Další pozicí jsou Senior consultants, kteří již mají za úkol školit klienty, koučovat je, dávat jim zpětné vazby, celkově jim vypomáhat. Pomáhají také k dolad'ování potřeb mezi klienty a společnostmi. Jsou v nejužší blízkosti s klientem, tudíž mohou získat, co nejvíce informací.

Další pozicí je Operation manager, který má pod sebou zaměstnance z Front office a Back office. Tento tým je velikou podporou pro konzultanty a Project manager. Dolad'ují veškeré nedostatky a maximálně přispívají k chodu organizace.

Office manager má na starosti především oblast marketingu a PR. Zlehka dohlíží na chod Front office a Back office a je její oporou.



Další pozicí je IT & Researcher, který má na starosti správu webových stránek, podílení se na projektech a akcích, které jsou náročné na přípravu techniky. Zajištění veškeré techniky chodu organizace.

Další pozice je Head of consulting, která zahrnuje lektorské činnosti, ale především je jakýsi průkopník v nových věcech, které posouvají firmu vpřed. Je velikou podporou a oporou všech zaměstnanců.

Další a poslední pozice je Managing partner, který zaštiťuje celou organizaci. Rozhoduje o financování podniku, dohlíží, jaké firmy jsou perspektivní, kterým se má vycházet vstříc více, kterým méně, kde jsou ve firmě silné a slabé stránky, v čem je třeba se dál rozvíjet, v jaký čas a jak.

## 5 Metodologie výzkumu

Metodologie výzkumu zahrnuje představení lektorů Společnosti XX. Metody používané při samotném výzkumu jsou pilotní šetření formou dotazníku a na závěr rozhovor s lektory. Pilotní šetření formou dotazníku tvoří 10 otázek, které mají uzavřené odpovědi. Cílem výzkumu je zjištění kvality lektorů ve Společnosti XX.

### 5.1 Představení lektorů

Jedná se o 7 lektorů, kteří pracují ve Společnosti XX. U každého lektora je popsáno vzdělání, další odborné vzdělání, kariéra a jeho portfolio. Mezi lektory jsou zahrnuti muži i ženy v různých věkových kategoriích. V textu jsou popsáni pouze interní lektoři.

#### Lektor 1

Lektor 1 je muž, kterému je 35 let. Jeho nejvyšší dosažené vzdělání je Magisterské, které získal na škole Vysoké učení technické v Brně na fakultě strojní inženýrství.

Přestože má nejvyšší dosažené vzdělání z oboru technicky zaměřeného má absolvovaných mnoho kurzů, které sounáleží již k lektorské činnosti. Nejdříve to byly výcviky zaměřené na transakční analýzu, lektorské dovednosti, leadership, arte-terapeutickou činnost a video trénink interakcí. Dále podstoupil sociálně psychologický výcvik, výcvik v systematickém managementu a koučování, výcvik v systematické supervizi a koučování, výcvik v somatickém koučování a jako poslední výcvik byl pětiletý psychoterapeutický výcvik v Biosyntéze.

Jeho profesní kariéra začínala ve společnosti, ve které měl na starosti nábor a školení dobrovolníků, intervize, realizace vzdělávacích a teambuildingových aktivit. Dále pak se věnoval vedení týmu projektových koordinátorů, jednání se sponzory, donátory a médii. Poté se věnoval individuálnímu rozvoji oblastních manažerů a vedoucích obchodních týmů, tréninky soft-skills a rozvoj prodejních dovedností. Dalším kariérním postupem bylo vedení a supervize týmu interních koučů, individuální rozvoj regionálních ředitelů retailu a dále tréninky soft-skills. Nadále se věnoval individuálnímu koučování a koučování týmů, tréninky soft skills, vedení výcviku v řešení konfliktů a mediaci, manažerská akademie a strategie plánování. V současné

době se zabývá individuálním koučováním a koučováním týmů, manažerské akademii a výcviky, tréninky soft-skills a mediaci konfliktů.

Jeho portfolio je tedy zaměřeno zejména a manažerskou akademii, Talent programy, Výcviky interních i externích koučů, Sebekoučování, Stress management, Sebepoznání a typologie osobnosti, Time management, Manažerské dovednosti, Leadership, Vyjednávání, Zvládání konfliktů a emocí, aj.

## **Lektor 2**

Lektor 2 je muž, kterému je 42 let. Jeho nejvyšší dosažené vzdělání je Magisterské na Univerzitě Karlově na Filozofické fakultě se zaměřením na psychologii. V současné době si doplňuje Doktorské vzdělání opět na Univerzitě Karlově na Filozofické fakultě se zaměřením na sociální psychologii.

Jeho dalším odborným vzděláním je výcvik v krizové intervenci, výcvik s prací s tělem a neverbálních technikách. Dále se pak začal zajímat o výcvik ve skupinové psychoterapii a výcvik v koučování. Jako poslední výcvik podstoupil v oblasti mediace a řešení konfliktů.

Jeho profesní kariéra začala ve společnosti, ve které se zabýval kontaktní prací a ambulantním psychologickým poradenstvím pro drogově závislé a jejich rodiny. Poté se z něj stal zástupce ředitele. Poté se zabýval prací s psychologickou diagnostikou, s čímž souvisí i assessment a development centra. Dále zaujímal pozici vedoucího a koordinátora v projektu v Namibii, kde se zabýval manažerskými činnostmi – řízení týmů a projektů v oblasti psycho-sociálních programů, spoluřízení textilní dílny s 50 zaměstnanci, vyjednávání podmínek projektů a spolupráce se státními i nestátními organizacemi, vzdělávací aktivity, psychologické a personální poradenství a diagnostika. V současné době je jako psycholog, konzultant, kouč a lektor, s čím souvisí koučování, vzdělávání, práce s psychologickou diagnostikou, assessment a development centra, semináře rozvoje manažerských kompetencí – vyjednávání, konflikt management, komunikační dovednosti a leadership. Dále v současné době působí jako přednášející předmětu psychologie vyjednávání na Univerzitě Karlově.

Jeho portfolio je tedy zaměřeno na Vyjednávání, Zvládání obtížné komunikace, Zvládání manipulace a práce s emocemi, Koučování, Sebekoučování, Manažerské dovednosti, aj.

### **Lektor 3**

Lektor 3 je muž, kterému je 40 let. Jeho nejvyšší dosažené vzdělání je Doktorské, které získal na Vysoké škole ekonomické v Praze.

Jeho dalším profesním vzděláním je výcvik v koučování a trénink procesově orientované psychologie. Dále pak psychoterapie zaměřená na tělo, týmová facilitace, efektivita týmu, řízení změn, vedení týmu a osobnostní typologie. Jako posledním profesním vzděláním je motivace, hodnocení týmu, vyjednávání, stress management a prezentační dovednosti.

Jeho profesní kariéra začala ve společnosti, kde se zabýval business developmentem a správou klientů v oblasti reverzních aukcí. Dále pak byl v jedné společnosti ředitelem projektu, kde měl na starosti spolupráci s dvěmi nadnárodními firmami, budování IC vzdělávacích center v ČR pro lidi po úrazu. Dále pak vytvoření pracovního portálu pro handicapované a zaměstnavatele s čímž souviselo i vedení workshopů a konferencí pro zaměstnavatele. V další kariérní etapě byl specialista na projekt portfolio, kde zaváděl kapacitní plánování napříč bankou a implementaci systému pro řízení lidských zdrojů. Další pozicí byla head of portfolio management and demand management, kde zaujímal pozici manažera a projektového manažera. Měl na starosti project management, prioritizaci projektového portfolia, kapacitní plánování, forecasting a budget management, řízení a implementace procesů, interní a externí auditů a studie efektivit. V současné době pracuje jako senior consultant, kde zaujímá pozici konzultanta, kouče a lektora. Má na starosti koučování, vzdělávání, práce s psychodiagnostikou, příprava assessment a development center, rozvoj manažerských kompetencí – vyjednávání, komunikační dovednosti, leadership, business development produktu Sociomapování týmů a týmový facilitátor.

Jeho portfoliem je nyní 4Elements, Motivace a vedení lidí, Kreativita a inovace, Asertivita, Vyjednávání, Prezentační dovednosti, Emoční inteligence, Sociomapování a týmové komunikační workshopy.

### **Lektor 4**

Lektor 4 je muž, kterému je 29 let a je nejmladší ze všech lektorů této firmy. Tím, že je nejmladší a velice nadaný, je do něj vkládána obrovská důvěra, ale i vysoké

požadavky na další vzdělání a stále zvyšovat úroveň firmy. Jeho nejvyšší dosažené vzdělání je Magisterské na Univerzitě Karlově na Filozofické fakultě se zaměřením na psychologii.

Jeho dalším odborným vzděláním je výcvik v transakční analýze, dále následuje výcvik v individuální psychoanalytické psychoterapii a výcvik v koučování. Dále je to výcvik zaměřený na týmové koučování a práci se skupinou dle proces-orientované psychoterapie a výcvik instruktora firewalkingu. Jeho posledním výcvikem, který završil teprve před pár měsíci je výcvik Paula Ekmana na Anatomii lži, což je jako první certifikovaný lektor v České republice.

Jeho profesní kariéra začala jako instruktor realizace teambuilding a teamspirit aktivit. Poté byl jako konzultant personálního oddělení, kde realizoval výběrové řízení a práci s psychologickou diagnostikou. Nyní zaujímá pozici psychologa, konzultanta a kouče, kde se zabývá individuálním koučováním a koučováním týmů. Dále pak vedení talent programů, manažerských akademií a výcviků. Zaměřuje se na tréninky soft-skills, práci s psychologickou diagnostikou, assessment a development centra.

Jeho portfoliem je v současné době především Manažerská akademie, Talent programy, Výcviky interních koučů, Koučování, Sebekoučování, Stress management, Sebepoznání a typologie osobnosti, Time management, Manažerské dovednosti, Leadership, Vyjednávání, Zvládání konfliktů a emocí, Mediace, Facilitace, aj.

### **Lektor 5**

Lektor 5 je žena, které je 30 let. Jejím nejvyšším dosaženým vzděláním je Magisterské na Univerzitě Karlově na Filozofické fakultě se zaměřením na psychologii a specializací v klinické psychologii.

Její dalším odborným vzděláním je školení a workshopy v oboru vytváření a realizace assessments a development center, dále pak procesně orientovaná psychologie a psycholog ve zdravotnictví. Posledními výcviky je výcvik v koučování a sebevyjádření pomocí výtvarných prostředků.

Její profesní kariéra začala ve firmě, kde působila jako koordinátorka projektu – zodpovědnost za provoz webových stránek, komunikace s klienty i s dětmi. Dále pak byla kontaktní osoba pro styk s klienty a dětmi a vedla odborné elektronické korespondence. V současné době působí jako senior konzultant, psycholog a kouč. Má

na starosti individuální koučování, vedení talent programů a tréninky soft-skills. Dále se také zaměřuje na práci s psychologickou diagnostikou, assessment a development centra.

Jejími portfoliem jsou Emoce, Emoční inteligence, Energy management, Kreativita, Koučování, Prezentační dovednosti, Sebepoznání a typologie osobnosti, Stress management, Time management, Týmové komunikační workshopy, Manažerská akademie, Talent programy, Výcviky v koučování a výcviky interních koučů.

### **Lektor 6**

Lektor 6 je žena, které je 41 let. Její nejvyšší dosažené vzdělání je Magisterské na Univerzitě Karlově na Filozofické fakultě se zaměřením na psychologii a specializací v sociální psychologii.

Dalším odborným vzděláním je základní výcvik v Biosyntéze a poté i supervizní výcvik v Biosyntéze. Dále se pak zaměřila na arteterapii a výcvik v koučování.

Její profesní kariéra začala jako mediální konzultant v jedné nejmenované televizi. Dále pak působila jako psycholog a konzultant, kde měla na starosti práci s psychologickou diagnostikou, koučováním, assessment a development centra. Poté i semináře a rozvoje manažerských kompetencí. Dále pak působila jako psycholog a interní konzultant, kde se zabývala prací s psychologickou diagnostikou, koučováním, assessment a development centra a v poslední řadě rozvojem manažerských kompetencí. V současné době působí jako psycholog, kouč a konzultant.

Jejími hlavními portfoliem jsou Komunikační dovednosti, Asertivita, Koučování influencing skills, Zpětná vazba, Zvládání obtížných situací, Kreativní řešení problémů, Stress management, Conflict management, Koučování, Prezentační dovednosti, Vyjednávání.

### **Lektor 7**

Lektor 7 je opět žena, které je 44 let. Její nejvyšší dosažené vzdělání je Magisterské na Univerzitě Karlově na Filozofické fakultě na jednooborové psychologii a pedagogice se zaměřením na klinickou psychologii.

Jejím dalším odborným vzděláním je výcvik v Gestalt terapii, nejrůznější výcviky a semináře v oblasti osobního rozvoje. Poté mezinárodní výcvik v Gestalt přístupu v práci s organizacemi a výcvik v koučování.

Její profesní kariéra odstartovala již během studií a působila jako koterapeutka v zařízení pro mladistvé závislé a v denním stacionáři pro pacienty s psychózou a dále jako školní psycholožka a vedoucí vlastního občanského sdružení zaměřeného na prevenci závislostí a sociálně-patologického chování. Dále pak působila v personálním poradenství v zahraničí jako senior consultant, kde byla zodpovědná za výběry zaměstnanců a vedení assessment center. V současné době působí jako lektor, kouč a konzultant. Vede školení zejména v oblasti vyjednávání, manažerských dovedností a koučování. Koučuje střední a vrcholový management a podílí se na vedení assessment center a projektů spojených se sociomapováním a zpětnou vazbou.

Jejími portfoliemi jsou zejména Manažerské dovednosti, Koučování, Vyjednávání, Asertivita a řešení konfliktů, Zvládání manipulace, Facilitace týmové práce, Kreativita a Řízení času.

## **5. 2 Použité metody výzkumu**

První použitou metodou výzkumu je dotazníkové šetření, jehož cílem je zjištění kvality lektorů ve Společnosti XX. Dotazníkové šetření spadá mezi kvantitativní metody výzkumu. Dotazníková šetření jsou nejčastěji používanou metodou, jelikož kladou nízké nároky na čas a finance, jsou méně náročné na počet výzkumníků, je zde určitá míra anonymity, vysoká standardizace možných statistických analýz dat a opakované použití dotazníku. V tomto dotazníkovém šetření je kladeno deset otázek, které mají čtyři uzavřené odpovědi. Dotazníkové šetření bylo rozesláno konzultantům Společnosti XX pomocí online dotazníku elektronicky na jejich pracovní emaily.

Další navazující metodou je rozhovor neboli interview. Interview je metoda, při které jsou vyžadované informace získávány v přímé interakci s respondentem. Tento rozhovor je polostrukturovaný, řízený. Interview probíhalo s každým respondentem zvlášť v různých časových intervalech.

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na induktivní přístup. Induktivní přístup pracuje především s kvalitativními daty. Sběr dat se využívá k získání několika různých pohledů na daný problém (v závislosti na účelu zkoumání).

### **5.3 Hypotézy a výzkumné otázky**

Na základě pilotního šetření a následujícího rozhovoru autorka stanovila dvě hypotézy a jednu výzkumnou otázku. Při ověřování těchto hypotéz jsou využity postupy analytické a syntetické, metody zobrazení kvalitativních dat a dále komparace nashromážděných informací. V kapitole 8 Shrnutí výsledků, ověření hypotéz a výzkumných otázek jsou veškeré výsledky shrnuty.

Hypotéza č. 1: Společnost XX má kvalifikované lektory.

Hypotéza č. 2: Lektoři ve Společnosti XX se stále rozvíjí.

Výzkumná otázka č. 1: Jaké faktory mají vliv na kvalitu samotného lektora?



## **6 Harmonogram výzkumu**

Harmonogram výzkumu je jakýsi naplánovaný postup při zpracování samotného výzkumu. Harmonogram výzkumu dále pak začleňuje přípravnou, realizační a vyhodnocovací fázi. Dále je v harmonogramu začleněno i interview. Každá fáze má specifické úkoly a cíle, které jsou postupně naplňovány. Harmonogram výzkumu byl sestaven na 3 měsíce. Započal v listopadu 2015 a ukončen byl v lednu 2016. Časový plán harmonogramu vypadá takto:

Zpracování dotazníku – 1 měsíc, tj. listopad 2015.

Distribuce dotazníku – 2 týdny, tj. prosinec 2015.

Sběr dotazníku – 2 týdny, tj. prosinec 2015.

Vyhodnocení dotazníku – 1 týden, tj. leden 2016.

Interview – 3 týdny, tj. leden 2016.

### **6.1 Přípravná fáze**

V přípravné fázi autorka stanovila cíle a účel výzkumu. Cílem je zhodnotit kvalitu lektorů a jejich přístup k lektorské činnosti ve vybrané společnosti. Po samotném stanovení cíle výzkumu si autorka stanovila dvě hypotézy a další výzkumné otázky. V neposledním kroku autorka sestavila dotazníkové šetření, které pomocí online dotazníku rozeslala lektorům Společnosti XX. Pro ucelenost autorka začlenila do výzkumu i interview s lektory, které zjistí a prohloubí další informace.

Na závěr autorka sestavila časový plán, který zahrnoval několik kroků – zpracování dotazníku, distribuci dotazníku, sběr dotazníku a vyhodnocení dotazníku. Časový plán byl rozložen do tří měsíců tj. od listopadu 2015 až do ledna 2016.

### **6.2 Realizační fáze**

V prvním kroku autorka zpracovala online dotazník, který rozeslala všem sedmi lektorům ve Společnosti XX. Dotazník se zaměřuje na přístup lektorů k lektorské činnosti ve Společnosti XX.

Dále autorka rozeslala dotazník, se kterým byli všichni respondenti před zahájením vyplňování seznámeni. Tzn., na co se dotazník zaměřuje, dotazník je anonymní, vyplňování dotazníku není časově omezeno, vhodná je pouze jedna

odpověď, dotazník můžete kdykoli ukončit. Poté byly všechny dotazníky vyplněny a odeslány k vyhodnocení.

### **6.3 Hodnotící fáze**

V závěrečné hodnotící fázi byly vyhodnoceny dotazníky. Po vyhodnocení dotazníku autorka zjistila, že se pilotního šetření zúčastnilo 7 respondentů ze 7, z čehož vyplývá, že účast byla stoprocentní.

Na základě získaných poznatků mohla autorka vyhodnotit své hypotézy a výzkumné otázky. Tím učinila potvrzení či vyvrácení předem stanovených hypotéz. Poté autorka doporučila návrh na další šetření.

Na závěr autorka poděkovala všem zúčastněným respondentům za jejich čas při vyplnění dotazníku a za jejich stoprocentní účast. Autorka dále zmínila důležitost tématu a apelovala na jejich seberozvoji.

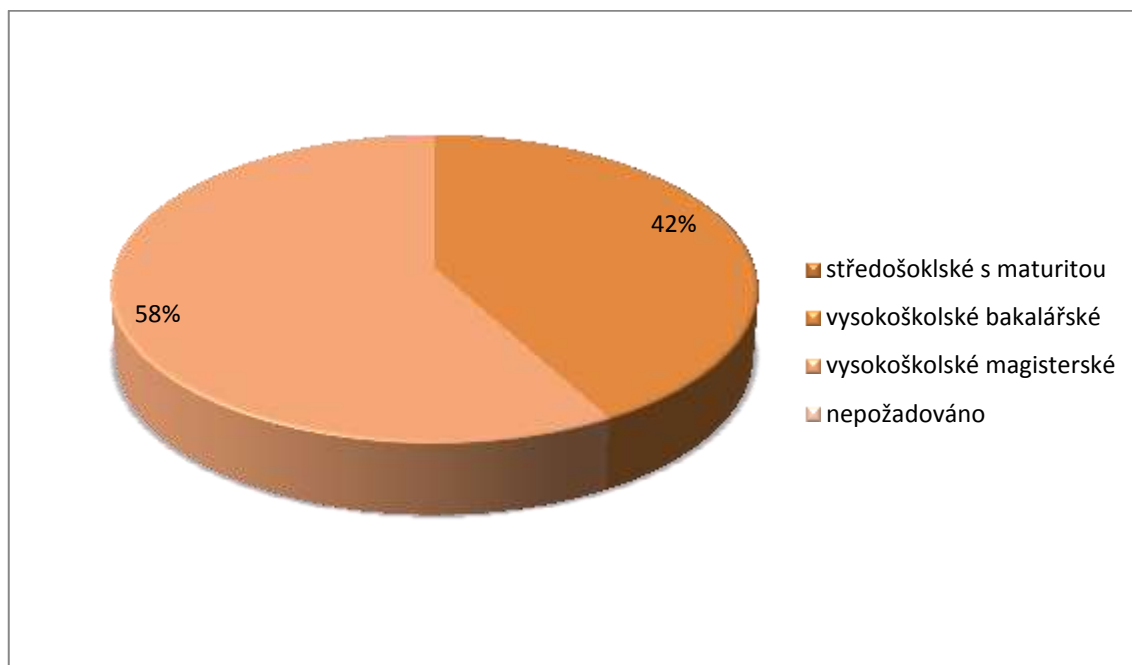
## **7 Analýza výsledků šetření**

Dotazníkové šetření na téma Přístup lektorů k lektorské činnosti ve Společnosti XX bylo tvořeno deseti otázkami, které měly uzavřené odpovědi. Dotazníkové šetření se zúčastnilo 7 lektorů (respondentů) z této firmy, kteří se zabývají lektorskou činností. Dotazník byl rozeslán respondentům pomocí online dotazníku elektronicky na jejich pracovní emaily. Respondenti vyplňovali dotazník od 1. – 15. prosince 2015. Vyplnění dotazníku trvalo respondentům cca 4 minuty. Jedná se o pilotní šetření, které autorka hodlá v budoucnu sama nebo případně jiný badatel hlouběji rozpracovat a věnovat se tomu v širším měřítku.

Dále pak autorka s lektory vedla interview, které bylo uskutečněno v období od 11. – 31. ledna 2016. Interview probíhalo cca 10 minut s každým lektorem zvlášť. Autorka používala otevřené otázky z dotazníkového šetření, ale také i náhodné otázky pro upřesnění či doplnění informací. Rozhovor byl polostrukturovaný, řízený.

Graf 1: Požadovaný stupeň vzdělání před zahájením lektorské činnosti ve Společnosti XX

„Jaký stupeň vzdělání byl po Vás vyžadován, než jste zahájil/a lektorskou činnost v této firmě?“

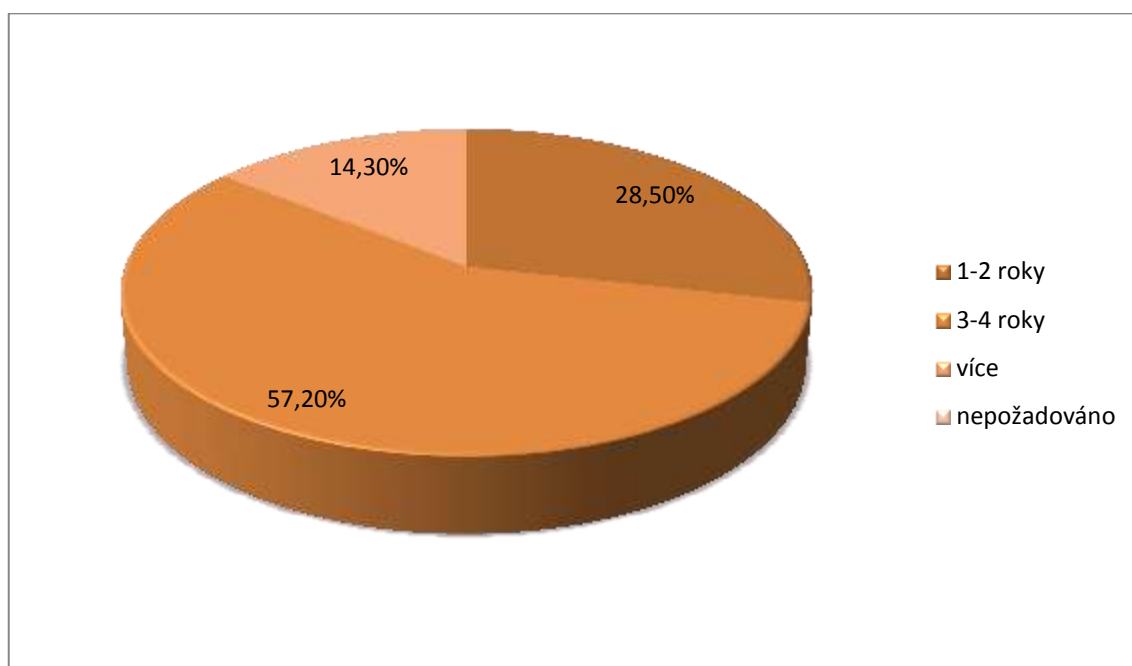


Zdroj<sup>88</sup>

Z výše uvedeného grafu je patrné vidět, že více, jak polovina respondentů musela mít vysokoškolské magisterské vzdělání před zahájením lektorské činnosti. Zbytek respondentů musel mít tak vysokoškolské bakalářské vzdělání. Lektorská činnost je profesí, kterou musí vykonávat pracovníci s vysokoškolským vzděláním. Musí mít pro tuto profesi však určité předpoklady, bez kterých se v lektorské činnosti neobejde.

<sup>88</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 2: Požadovaná praxe před zahájením lektorské činnosti ve Společnosti XX  
„Jaká praxe po Vás byla vyžadována?“

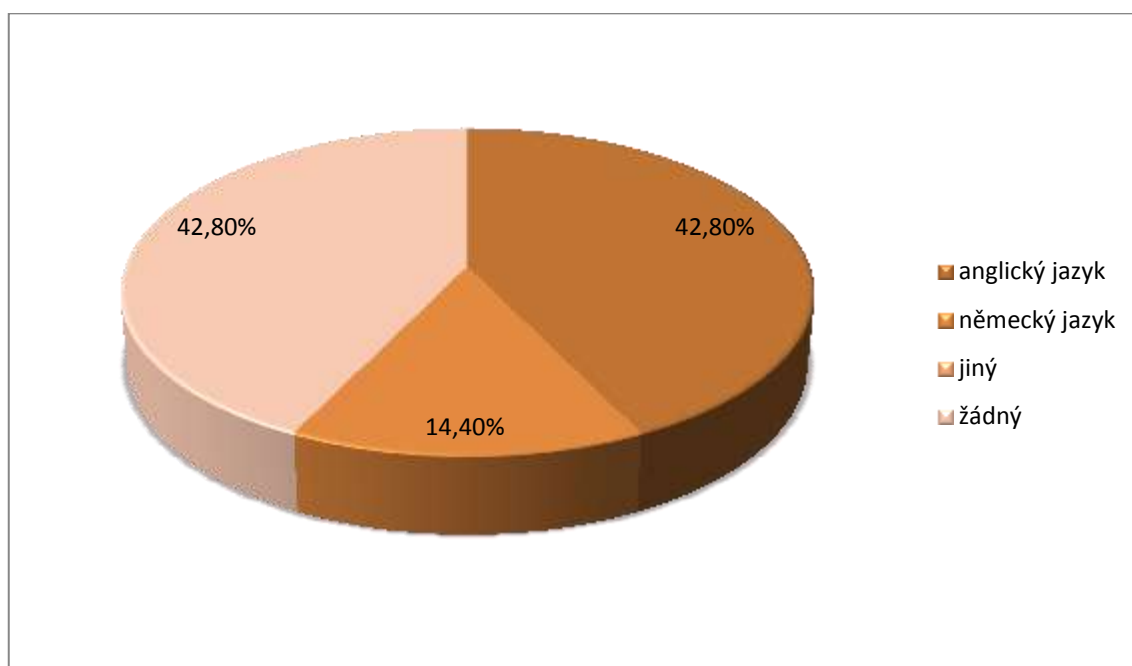


Zdroj<sup>89</sup>

V dnešní době je na většinu profesí požadována určitá praxe. Ve Společnosti XX je před zahájením lektorské činnosti vyžadována z 57,2% respondentů praxe v rozmezí 3-4 roky. Toto je nejčastější rozmezí, které je vyžadováno u mnoha jiných profesí. Praxe, která je v rozmezí 1-2 roky byla vyžadována u 28,5% respondentů. Posledních 14,3% respondentů zmínilo, že po nich byla vyžadována praxe delší než 4 roky.

<sup>89</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 3: Požadovaný cizí jazyk před zahájením lektorské činnosti ve Společnosti XX  
„Jaký cizí jazyk po Vás byl vyžadovaný?“

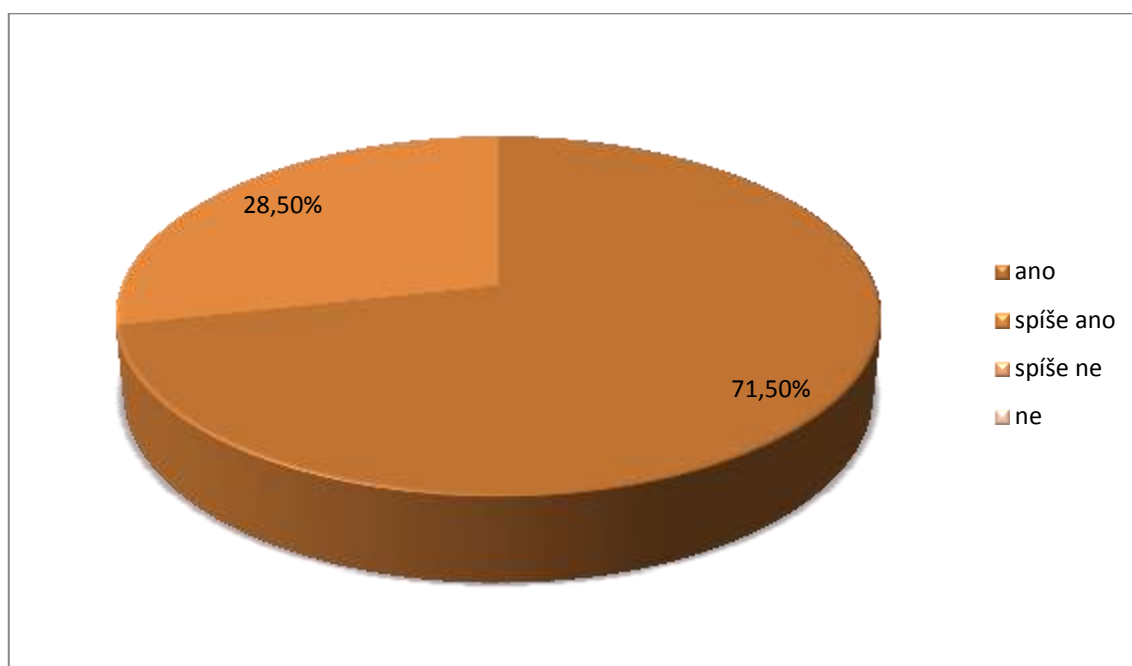


Zdroj<sup>90</sup>

Ve společnosti XX převažuje anglický a německý jazyk. Po 42,8% respondentů byl vyžadován anglický jazyk. Dalším požadovaným jazykem byl německý, který se vyžadoval po 14,4% respondentů. Po dalších též 42,8% respondentů nebyl vyžadován jazyk žádný. Tyto hodnoty jsou dány tím, že Společnost XX mezi svými klienty má především české firmy. V mezinárodních firmách se objevují i klienty mluvící anglicky a ještě méně se setkává s klienty mluvící německy.

<sup>90</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 4: Požadované další odborné vzdělání během lektorské činnosti ve Společnosti XX  
„Je po Vás vyžadované další odborné vzdělání během lektorské činnosti?“



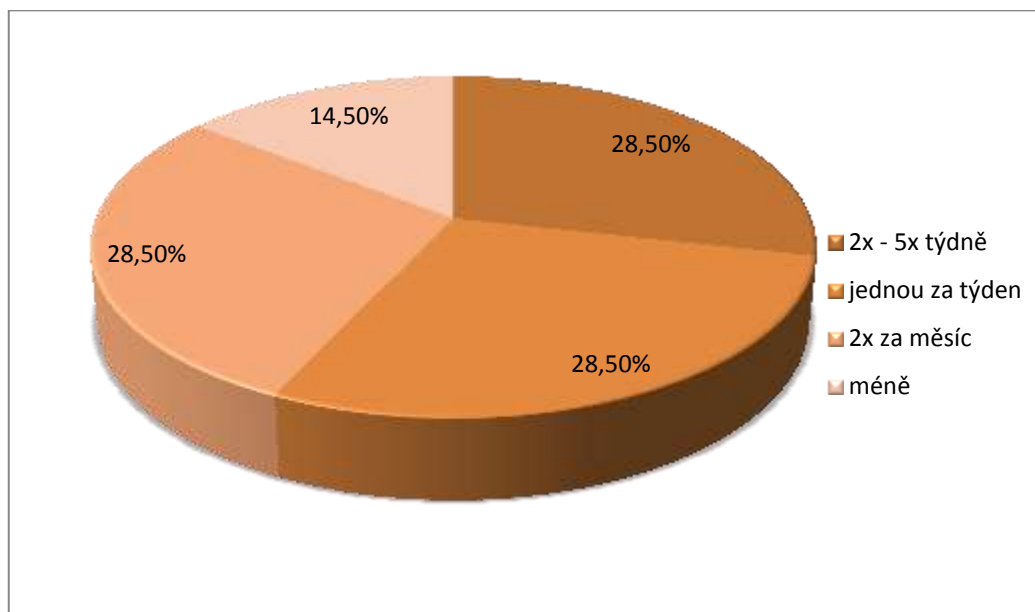
Zdroj<sup>91</sup>

Nejvíce respondentů, tj. 71,5% odpovědělo, že je po nich vyžadované další odborné vzdělání během lektorské činnosti. Zbytek respondentů, tj. 28,5% odpovědělo spíše ano. Je to zřejmé, jelikož lektorská činnost vyžaduje stálé doplňování si a osvojování si znalostí, aby lektoři odváděli kvalitní práci. Proto, aby byli kvalitními lektory, musí sami chtít se dále vzdělávat.

<sup>91</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 5: Frekvence školení při lektorské činnosti ve Společnosti XX

„Jak často školíte klienty?“



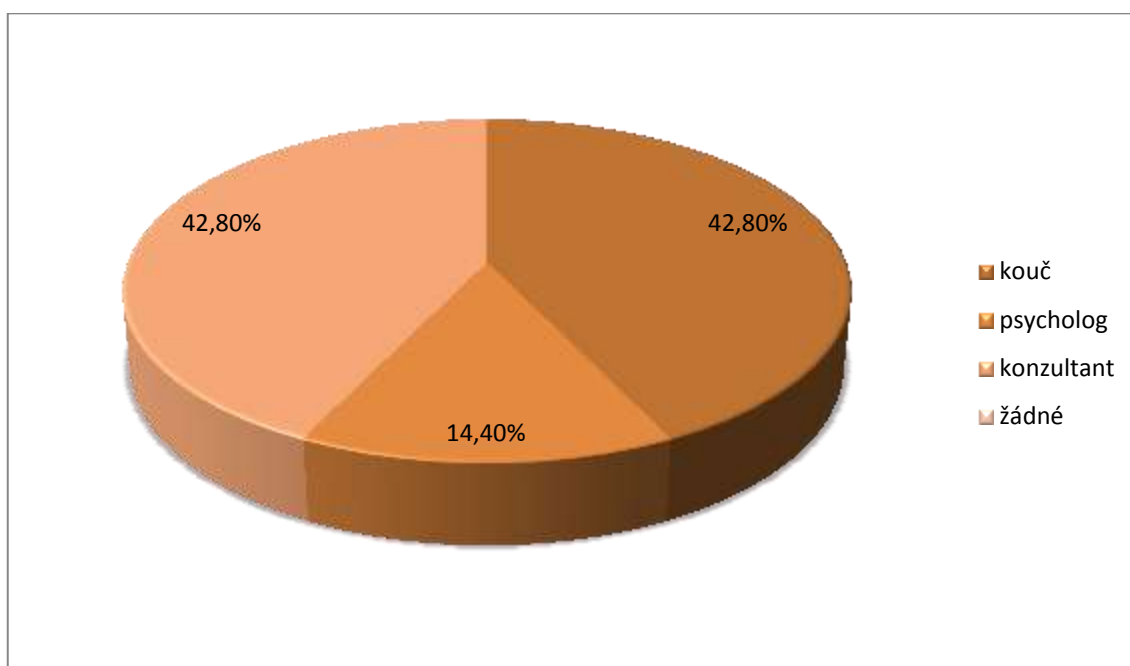
Zdroj<sup>92</sup>

V tomto grafu jsou hodnoty poměrně vyrovnané. 28,5% respondentů odpovědělo, že školí 2x – 5x týdně, což lze považovat za velmi častou a časově náročnou lektorskou činnost. Dále též 28,5% respondentů odpovědělo, že školí jednou za týden. Musíme brát v úvahu i to, že mezi respondenty nejsou jen lektori, ale i koučové, kteří klienty koučují a neškolí. Stejná hodnota 28,5% respondentů odpovědělo, že školí 2x za měsíc a nejnižší hodnota 14,5% respondentů školí méně než 2x za měsíc. Jedná se například o specifické školení, u kterého je vyžadován cizí jazyk a školení je určeno na míru klientovi.

<sup>92</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)



Graf 6: Další profese, které se lektor věnuje ve Společnosti XX  
„Jaké další profese kromě lektorské činnosti se věnujete?“



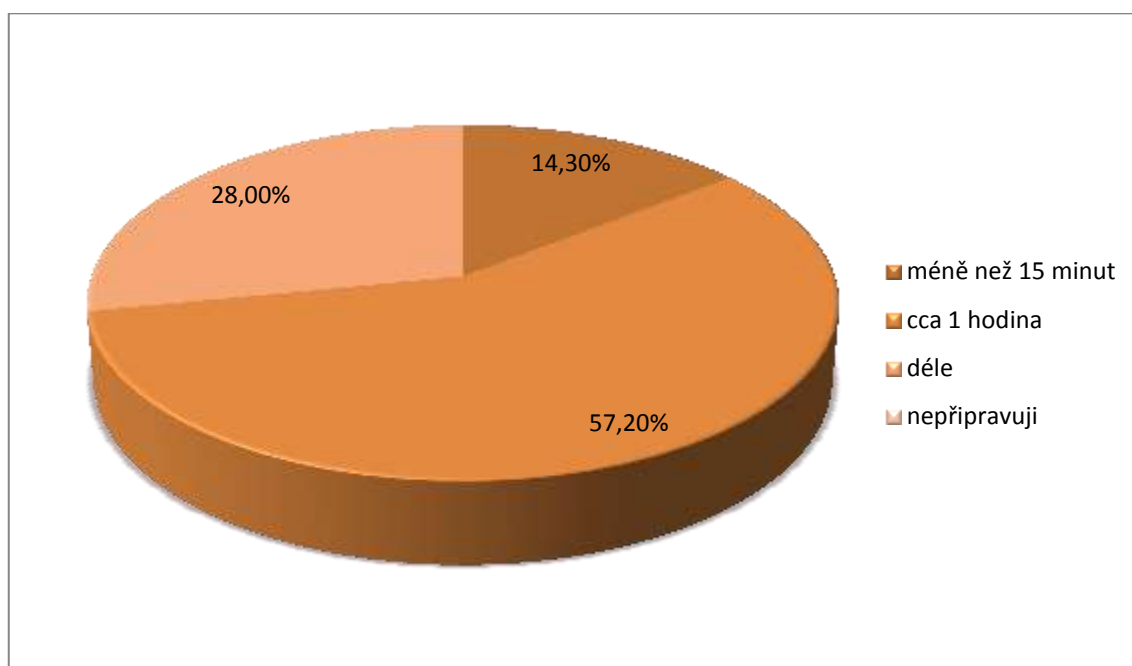
Zdroj<sup>93</sup>

Ve Společnosti XX se pracovníci vedle lektorské činnosti mohou zabývat dalšími profesemi, což je kouč, psycholog nebo konzultant. Největší částí grafu zaujímá profese kouče a konzultanta. Respondenti z 42,8% se dále zabývají koučováním a z dalších 42,8% se zabývají konzultantskou činností. Nejnižší část zaujímá profese psychologa, kterou se zabývá pouze 14,4% respondentů.

<sup>93</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 7: Příprava lektora na setkání s klienty ve Společnosti XX

„Jak dlouho se připravujete na setkání s klienty?“



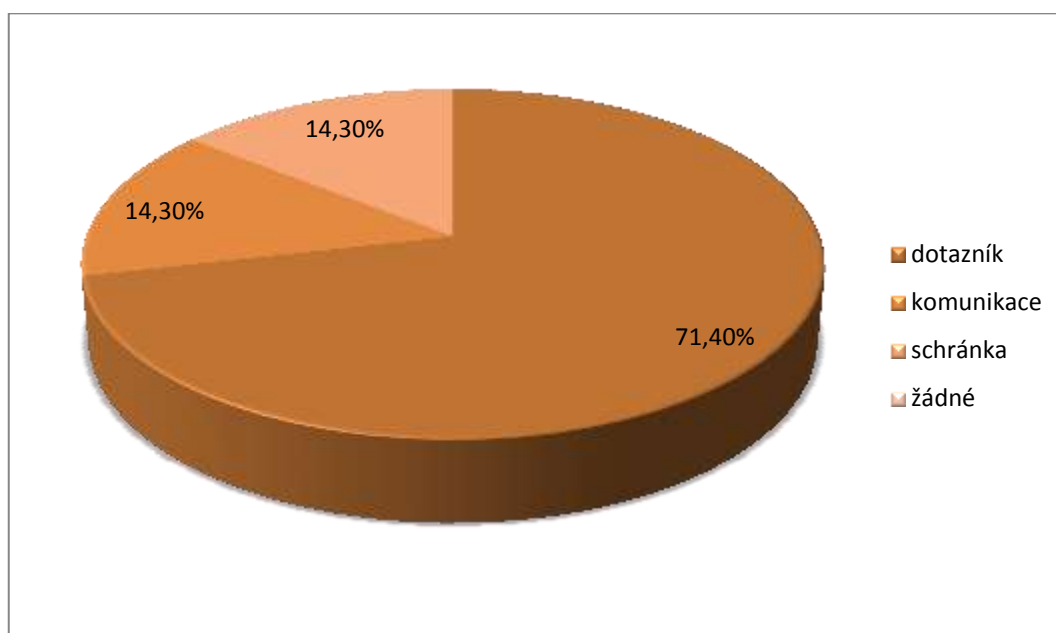
Zdroj<sup>94</sup>

Při lektorské činnosti je příprava s klientem velice důležitá. Nejvíce respondentů s 57,2% odpovědělo, že se připravuje cca 1 hodinu. Dále pak 28% respondentů odpovědělo, že se připravuje déle než 1 hodinu. Nejméně respondentů tj. 14,3% se připravuje méně než 15 minut. Příprava na setkání s klienty může být různá. Lektori si musí nastudovat různé výsledné zprávy, připravit si otázky, umět správně dát zpětnou vazbu, atd.

<sup>94</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 8: Zpětná vazba lektora s klienty ve Společnosti XX

„Jakou zpětnou vazbu po školení využíváte?“



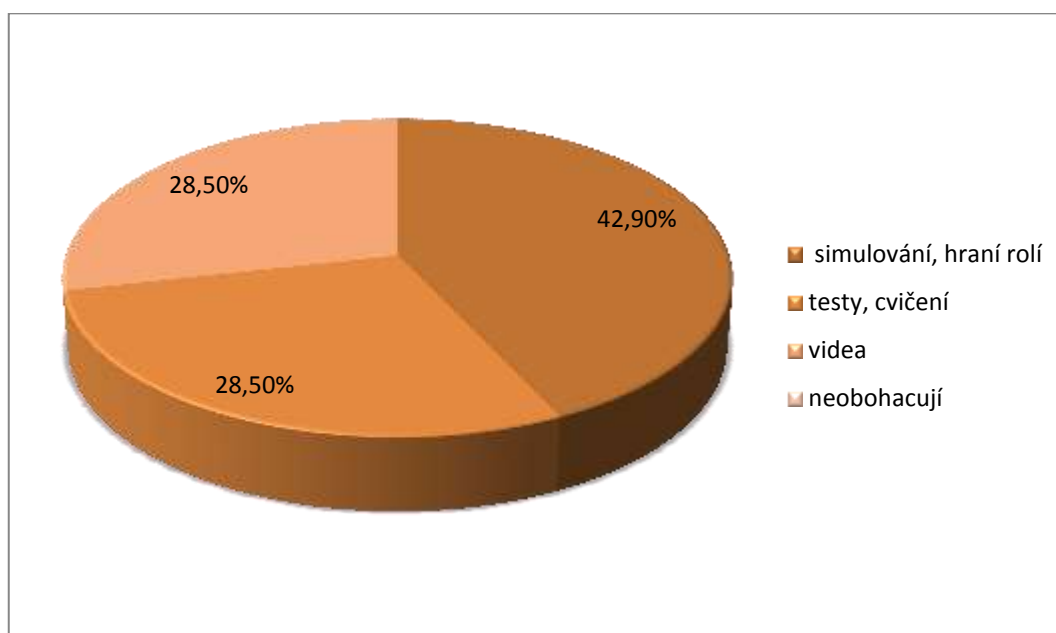
Zdroj<sup>95</sup>

Nejvíce respondentů tj. 71,4% odpovědělo, že využívá zpětnou vazbu pomocí dotazníku. Je to nejlepší způsob, jak dostat zpětnou vazbu od velkého počtu účastníků v poměrně krátkou časovou prodlevu. Dále 14,3% respondentů odpovědělo, že jako zpětnou vazbu využívá přímou komunikaci s účastníky. Tato zpětná vazba je také časově přijatelná, ale ne všichni účastníci se vyjádří upřímně a ztrácí se zde anonymita. Dalších 14,3% respondentů odpovědělo, že využívá ke zpětné vazbě schránku. Do této schránky se vhazují lístečky s připomínkami – pozitiva, negativa, postřehy.

<sup>95</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 9: Zpestřeni a obohaceni školení lektorem Společnosti XX

„Čím se zejména snažíte zpestřit a obohatit školení?“



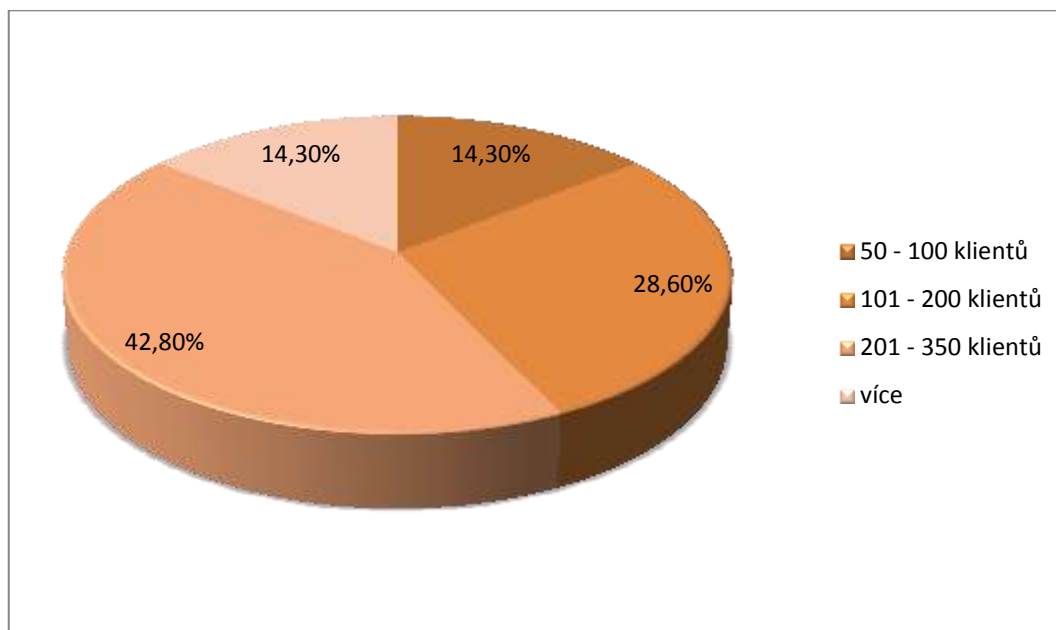
Zdroj<sup>96</sup>

Nejvíce respondentů tj. 42,9% odpovědělo, že spestrují svá školení pomocí simulování a hraní rolí. Účastníci si mohou vyzkoušet různé situace a reakce na ně. Jsou to velice účinné metody, jak účastníky naučit jednat v určitých situacích. Dále 28,5% respondentů odpovědělo, že školení obohacují testy a cvičeními. Dalších též 28,5% respondentů odpovědělo, že obohacují školení různými videi. Videi se používají především k odlehčení atmosféry a krátké pauzy, pokud je školení náročné.

<sup>96</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 10: Počet klientů za rok

„Kolik máte klientů ročně?“



Zdroj<sup>97</sup>

Nejvíce respondentů tj. 42,8% odpovědělo, že ročně má 201 – 350 klientů ročně. Tento počet není malý, ale je to díky školením, které jsou obsazené max. 12 účastníky. Dále však 28,6% respondentů odpovědělo, že má ročně 101 – 200 klientů. Poté se stejným počtem 14,3% odpověděli respondenti, kteří mají 50 – 100 klientů za rok a poté respondenti, kteří mají více jak 350 klientů ročně. Údaje jsou dosti rozmanité z důvodu zaměření lektora.

<sup>97</sup> Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

## **Interview**

Osobní rozhovor byl uskutečněn se sedmi lektory ze Společnosti XX. Rozhovoru se zúčastnil každý lektor zvlášť. Autorka používala převážně otevřené otázky, které čerpala nejenom z dotazníkového šetření, ale používala otázky navíc k prohloubení informací. Interview s jedním lektorem trvalo cca 5-10 minut. Všichni lektoři byli velice vstřícní a ochotní.

Vysvětlivky:

A: Autor práce

L: Lektor

### **Lektor 1**

A: Dobrý den. Můžete mi zodpovědět pár otázek ohledně Vaší práce, kterou vykonáváte?

L: Dobrý den. Samozřejmě, ptejte se.

A: Jak dlouho se již věnujete lektorské činnosti?

L: No, asi tak zhruba 4-5 let.

A: Baví Vás tato práce? Popřípadě proč.

L: Ano, baví. Velice mne naplňuje, i když je to občas velice náročné být neustále v kontaktu s lidmi, věnovat se jim, naslouchat jim, umět jim věci vysvětlit, zaujmout je. Je to mnoho věcí, které musí lektor umět a znát. Hlavně se dále někam vyvíjet, posouvat se.

A: Když mluvíte o tom „seberozvoji“, je to tedy pro Vás důležité?

L: Ano, určitě. Nejenom lektor, ale každý člověk pokud něčeho chce v životě dosáhnout, tak na sobě musí stále pracovat. Ať už v pracovním či osobním životě. Člověk se učí celý život a je to tak správně. Aspoň nezakrní.

A: Jaké vlastnosti by měl mít správný lektor?

L: Lektor by měl mít několik vlastností. Některé má již v sobě a některé se musí naučit. I lektoři se musí učit, aby byli dobrými lektory. Každý lektor by měl být určitě empatický, měl by umět naslouchat, komunikovat s lidmi, být vstřícný, ochotný, milý, laskavý, chytrý, vtipný, zábavný, měl by mít prezentační dovednosti, vystupování, reprezentování.... Uf, je toho opravdu mnoho. Ale toto všechno dělá dobrého lektora.

A: A poslední otázka. Čemu dalšímu se věnujete vedle lektorské činnosti?

L: Dále se věnuji koučování. Teprve s tím začínám, ale velice mne to chytlo a baví mě to. Chci na tom nadále pracovat a být v tom stále lepší. Ještě mám před sebou dlouhou cestu, ale těším se na to.

A: Moc Vám děkuji za rozhovor a přeji hezký den.

L: Vám také. Nashledanou.

## **Lektor 2**

A: Dobrý den. Mohla bych se Vás zeptat na pár otázek ohledně Vaší lektorské činnosti?

L: Dobrý den. Jistě, ptejte se.

A: Jak dlouho tuto práci vykonáváte?

L: Hmm. Už to bude 13 let. Letí to.

A: Stále Vás ta práce baví? Nechtěl byste vyzkoušet něco nového?

L: Pokud máte rádi lidi, tak ti Vás nikdy neomrzí. Stále Vás něčím překvapují, ženou Vás dopředu, nestačíte se divit, s čím vším přicházejí. To je to, co mě na té práci baví. Poznávat pořád něco nového. Ať už to jsou jen věci nebo i lidé. Nedokáží si představit, že bych byl zavřený celý dny v kanceláři a koukal do PC. Potřebuji mít kolem sebe lidi, to je právě to, co mě naplňuje. Rád si s nimi povídám, rád si je vyslechnu, rád s nimi vyjednávám. Ve všem je zahrnuta psychologie a mne baví ji stále poznávat.

A: To je hezké. Jste jakýsi pedant na svou práci?

L: V osobním životě jsem člověk poměrně vzdušný. Jsem otevřen novým možnostem, rád cestuji, moc věcí neplánuji, hlavní je, že mi je dobře. Co se týká pracovního života, tak mě práce pohlcuje natolik, že chci být nejlepší. Tudíž ano, v práci jsem pedant a potrpím si na komfortní přípravu materiálů, ale i já se poměrně často a hodně času připravuji na školení i na schůzky. Nechci nic podcenit a chci lidem dát, co nejvíce. Chci, aby si z mých školení odnášeli plno nových a užitečných informací. Chci, aby pro klienty bylo školení zážitkem a ne jen nějakou zbytečnou ztrátou času.

A: Snažíte se tedy nějak spestřit svá školení?

L: Samozřejmě. Svá školení spestruji poměrně často. Snažím je spestřit i tam, kde to tolik nelze, jako je například Vyjednávání nebo Leadership. Na internetu brouzdám, co by se dalo použít. Takže třeba různá videa, hraní rolí, simulační hry. Na všem se snažím

najít něco pro oživení. To samotnému školení dává opravdu hodně a klienti si odpočinou a celkově jsou to věci pro odlehčení.

A: Vzděláváte se i nadále?

L: Ano. Před rokem jsem se rozhodl, že si udělám doktorské studium na UK a musím říci, že to zvládám lépe než nějaký 20ti letý student. Člověk musí sám chtít a musí tam mít i nějaký hnací stroj, jakousi hnací sílu, motivaci. Což já určitě mám a je to obrovská výhoda.

A: Já Vám velice děkuji za rozhovor a přeji hezký zbytek dne.

L: Já také. Snad jsem Vám alespoň trochu pomohl. Nashledanou.

A: Maximálně. Děkuji. Nashledanou.

### **Lektor 3**

A: Dobrý den. Mohu se Vás zeptat na pár otázek?

L: Jistě. Bude mi potěšením.

A: To jsem ráda. Řeknete mi něco k Vaší práci? Co Vás na ní baví, co byste rád změnil?

L: Lektorská činnost je velice rozmanitá a pro mne velmi obohacující. Setkávám se stále s novými lidmi, navazuji kontakty, stále se zdokonaluji a celý život se mám, co učit. Lidé jsou různí – introverti, extroverti, sympatičtí, nesympatičtí, prostě různí. Mou obrovskou výhodou je to, že dokáží vycházet se všemi lidmi. Není v tuto chvíli asi nic, co bych nějak razantně chtěl měnit.

A: Ráda bych se zeptala na cizí jazyk. Byl po Vás vyžadován nějaký cizí jazyk před zahájením lektorské činnosti v této firmě?

L: Po mně cizí jazyk vyžadován nebyl, ale jsou tu kolegové, u kterých to byla podmínka. Před rokem se naskytla jedna obrovská zkušenost a možnost firmu poposunout zas o krok dál a byl jsem vybrán já. Podmínkou však byl anglický jazyk, jelikož výcvik byl uskutečněn v UK. Docela jsem se toho ze začátku bál, ale nakonec jsem se nějak rozmluvil a šlo to. Nyní přednáším už i v anglickém jazyce a člověk, když si na to přijde a chce toho dosáhnout, ta to zvládne.

A: Tak to pro je pro Vás určitě nová výzva na sobě dále pracovat.

L: To určitě a jsem za to moc rád. Člověk je vystaven stále nějakým novým výzvám a záleží jen na něm samotném, zda chce, a jak se s tím popere.

A: Mohu se ještě zeptat, jakou zpětnou vazbu při školení využíváte nejčastěji?



L: Nejčastěji využívám formou dotazníku. Máme to i v našich interních směrnicích, dále to pak posíláme i nadřazeným ve firmách, které zrovna školíme. Je to zpětná vazba, jak pro nás, tak i pro ně. Je to i nejrychlejší způsob, jak z velkého počtu respondentů poměrně za krátký čas získat zpětnou vazbu.

A: Ano, tomu rozumím. Ode mě je to vše. Já vám moc děkuji za rozhovor a přeji mnoho štěstí a pracovních úspěchů.

L: Já Vám také moc děkuji. Nashledanou.

A: Děkuji. Nashledanou.

#### **Lektor 4**

A: Dobrý den. Mohu se Vás tedy zeptat na pár otázek?

L: Dobrý den. Jistě. Budu ráda.

A: Děkuji. Jak jste se dostala k profesi lektora?

L: Studovala jsem Psychologii, kde jsem zjistila, že v první řadě bych chtěla pracovat s lidmi. Velice mne to bavilo a hnalo stále kupředu. Již během studia jsem měla možnost vést různé kurzy a semináře na základních i středních školách. Dopomohla mi k tomu moje maminka, která byla učitelkou z jedné na středních škol v Praze. Poté jsem zjistila, že bych se ráda věnovala lektorské činnosti. S dětmi mi to dříve úplně nešlo, proto jsem se rozhodla, že budu lektor, kde budu učit dospělé. Přesně tak mi to vyhovuje a jsem spokojená.

A: To byl určitě pěkný začátek. Chtěla jste se už v té době během studií na něco zaměřit? Na nějaké téma, či oblast, kterou byste chtěla do budoucna školit?

L: Neměla jsem úplně vyhrané téma. Cítila jsem, že mám velice blízko spíše k měkkým dovednostem a to mi také zůstalo. V současné době školím témata, jako jsou Manažerské dovednosti, Prezentační dovednosti, Leadership, Vyjednávání, Komunikační dovednosti, Stres management. S tématy mám již velké zkušenosti, proto se při školení cítím jak ryba ve vodě.

A: Jsou to zajímavá témata. Kolik máte zájemců o tuto oblast školení?

L: Mnoho zájemců. Každá firma by měla být obohacena o tyto témata, jelikož se s nimi setkávají každý den. Je třeba lidem ukázat, jak lépe a efektivněji odvádět svou práci. Ale také, aby odbourali stud a jiné bariéry, které jim nedokáží svou práci odvádět naplno.

A: To zajisté. Kolik lidí Vám projde samotnými kurzy za rok?

L: Tak to asi jen tak nespočítám. Ale těch klientů je opravdu mnoho. Někdy školím 3x týdně, jindy zas 1x týdně. Je to různé, ale školím tedy každý týden, takže těch klientů za rok se nasčítá a může jich být pár stovek za rok.

A: Máte v plánu do budoucna zabývat se ještě něčím jiným? Nebo nějak změnit profesi?

L: Z malé části se ještě zabývám koučováním, ale lektorská činnost je pro mne zatím na prvním místě. Ke koučování ještě tolik netíhnu a uvidíme, zda se tím budu chtít nějak více zabývat. Napadlo mne ještě, že bych se zabývala samotnou psychologií, ale to byla spíše jen taková myšlenka. Nic víc. Teď jsem spokojená, tak nad tím moc nepřemýšlím.

A: Ano, rozumím. To je tedy ode mě vše. Já moc děkuji za Váš čas a přeji hezký den.

L: Nemáte vůbec za co. Hezký den.

## **Lektor 5**

A: Dobrý den. Řeknete mi něco o své nynější profesi?

L: Dobrý den. Určitě, rád.

A: Děkuji. Jak dlouho se věnujete lektorské činnosti?

L: Věnuji se tomu už nějakých necelých 20 let. Po škole to byla moje jasná volba. Sbíral jsem dlouho zkušenosti, než jsem mohl sám vést školení. Ale když jsem se k tomu už dostal, tak mě to strašně bavilo a vlastně stále baví.

A: Máte nějaké speciální úkoly, které musíte umět zvládat nebo chcete sám zvládat?

L: Poslední tři roky školím jednu společnost, kde jsou anglicky mluvící klienty. Toto pro mne byla obrovská výzva a já díky této výzvě jsem se naučil plynule mluvit anglicky, za což jsem strašně rád. Mám rád nové výzvy, ale i objevovat a vymýšlet nové nápadité a inovativní věci.

A: Vymyslel jste něco, co Společnost XX využívá do teď?

L: Velkým objevem, na kterém jsem se z velké části podílel byla expedice Mars 2000. Jedná se o development centre, kde klienti jsou v prostředí Marsu a plní různé úkoly. Jednalo se o rok usilovné práce, která avšak přinesla neskutečný ohlas, ale hlavně výsledky.

A: To je opravdu skvělé. Myslíte si, že máte i skvělý tým?

L: Skvělý tým je základ všeho. Mám kolem sebe lidi, kteří mě podporují, pomáhají, jsou prostě skvělí. Jsme všichni zapálení do své práce a vycházíme si vstříc. Na svoje kolegy bych nedal nikdy dopustit, jelikož mě posouvají stále dál a já jsem rád za to, kde jsem, s kým jsem a co dělám.

A: Je vidět, že jste opravdu spokojený. Co byste doporučil budoucím lektorům?

L: Určitě, aby se toho nebáli a neztráceli naději. Je to dlouhá cesta a člověk musí nasbírat nejdříve plno zkušeností, než sám bude schopen se této profesi věnovat naplno. Ať se nebojí sami se vzdělávat a stále se vyvíjet. Vše chce svůj čas, poté přijdou výsledky.

A: Já Vám moc děkuji za milý rozhovor. Přeji krásný zbytek dne.

L: Já také. Mějte se.

## **Lektor 6**

A: Dobrý den. Mohu se Vás zeptat na pár otázek?

L: Dobrý den. Určitě, ptejte se.

A: Jak dlouho se již věnujete lektorské činnosti?

L: Věnuji se tomu asi tak 12 let. Po škole jsem dělal něco jiného a až pak jsem se nadchl pro lektorování.

A: Co Vás k tomu vedlo zabývat se lektorováním?

L: Rád předávám dál své zkušenosti, dovednosti a znalosti. V dnešní době je to běžné, že si lidé informace předávají, ale také jim musí být užitečné. Především v jejich pracovních životech.

A: To máte pravdu. Školíte pouze v prostorách Společnosti XX nebo i mimo tyto prostory?

L: Školím i mimo tyto prostory. Plno společností má své a mnohdy i větší školicí prostory, které jsou také příjemné a klienty se v domácím prostředí cítí kolikrát i lépe, což samozřejmě chápou a snažíme se jim vyjít vstříc.

A: Jakou formou vedete školení a čím ho obohacujete?

L: Většinou mám ve skupině 12 lidí. Snažím se věnovat všem nastejno, kolikrát je to těžké, když jeden člověk je otevřenější a chce si s Vámi povídat než ten druhý, který je introvert. Ale to k tomu patří a já se snažím všem věnovat stejným dílem. Školení se

snažím obohacovat různými ukázkami, simulacemi, ale i videi. Ty mají veliký obdiv, zejména pokud se jedná o srandovní video z nějakého českého filmu.

A: Určitě je to bezva i pro odreagování klientů. Setkal jste se někdy s negativními ohlasy na Vaše školení, či s nějakým nepříjemným klientem.

L: Lidé jsou různí, nedělím je na příjemné, nepříjemné, sympatické, nesympatické, atd. Párkrát jsem se s negativními ohlasy setkal. Ale po zkoumání toho, proč se vůbec negativní ohlasy objevily, bylo zjištěno, že to byli lidé, kteří na školení byli donuceni svým nadřízeným. Takže se snažili tímto způsobem bránit.

A: Aha. Nemrzelo Vás to?

L: Tím, že to nebylo mou vinou, tak mě to nemrzelo. Dokáží odhadnout, kdy svou práci odvedu na 100%, a kdy zrovna nemám úplně svůj den a odvedu ji jen na 90%. To už záleží na nadřízených, aby si udělali pořádek a nenutili lidi do něčeho, o co nemají zájem. Ale nemůžeme soudit. Nemáme žádné relevantní informace.

A: To chápu. Já Vám velice děkuji za rozhovor a přeji krásný den.

L: Ano. Já také. Nashledanou.

## **Lektor 7**

A: Dobrý den. Můžu se zeptat na pár otázek?

L: Dobrý den. Jistě.

A: Máte zahraniční přízvuk. Mohu se zeptat, odkud pocházíte?

L: Pocházím z Irska.

A: Byl to nějaký záměr mít ve firmě lektora, který pochází ze zahraničí?

L: Určitě ano. Mluvím třemi jazyky – anglicky, německy a španělsky. Nejvíce tedy školím klienty anglicky mluvící. Mám mnoho zkušeností ze zahraničí. Pracovala jsem v Anglii, Irsku, Amsterdamu a nyní tady. Tudíž mám bohatou slovní zásobu a s klienty mohu mluvit opravdu na vynikající úrovni. Mám i srovnání, jak tato profese funguje i v jiných zemích.

A: Je nějak odlišné v jiných zemích tato profese?

L: Jak kde. Záleží, jaké téma se zrovna školí, pro jakou cílovou skupinu se jedná, v jakém oboru se pohybují, atd. Jinak proces je tak nějak ve všech zemích stejný. V Irsku už se tedy školí i online, u nás se to do podvědomí ještě moc nedostalo.

A: Jste spokojenější ve Společnosti XX oproti předchozím firmám?

L: Musím říci, že ano. Tady je to takové volnější, mám volnou ruku, nikdo mě nekritizuje, nekomanduje, prostě si odvádím svou práci. Sem tam máme nějaké meetingy ohledně postupů a dalších věcí, ale to k tomu samozřejmě patří. Já jsem spokojená, moje práce mě baví a v tuto chvíli bych určitě neměnila.

A: Věnujete se ještě nějaké profesi kromě té lektorské?

L: Věnuji se ještě konzultantské činnosti. Mám to tak nějak půl na půl. I když možná nyní více převažuje ta konzultantská. Záleží i na období. Od února to bude spíše ta lektorská.

A: Co Vás k tomu vedlo zabývat se dále ještě touto profesí?

L: Je to nejbližší k té lektorské činnosti. Ráda dávám lidem zpětnou vazbu, komunikuji s nimi, vyslechnu je. Nabíjí mě to a mám pocit, že to s lektorskou činností do sebe velmi zapadá.

A: To jistě. Děkuji za Váš čas. Přeji hezký den.

L: Děkuji. Vám také hezký den.

## 8 Shrnutí výsledků, ověření hypotéz a výzkumných otázek

Na základě pilotního šetření autorka shrne veškeré informace, které vplynuly během samotného výzkumu.

První otázka, která byla uvedena v pilotním šetření, se zabývala stupněm vzdělání před zahájením lektorské činnosti. Výsledná odpověď byla shledána vysokoškolské magisterské vzdělání.

Druhá otázka, která byla položena respondentům, se zabývala délkou požadované praxe před nastoupením lektora do Společnosti XX. Výslednou odpovědí byla shledána odpověď 3-4 roky.

Třetí otázka, která byla uvedena v pilotním šetření, se zabývala požadováním cizího jazyku před zahájením lektorské činnosti ve Společnosti XX. Nejčastější výsledná odpověď byla anglický jazyk.

Čtvrtá otázka z pilotního šetření se zabývala požadovaným dalším odborným vzděláním během lektorské činnosti ve Společnosti XX. Respondenti odpověděli kladně, tudíž je tato otázka potvrzena.

Pátá otázka, která byla položena respondentům v pilotním šetření, se zabývala frekvencí školení ve Společnosti XX. U této odpovědi nebyla shledána převažující odpověď. Stejný počet respondentů odpovědělo na tři stejné odpovědi. Odpověďmi bylo, že školí 2x – 5x týdně, dále pak 1x týdně a poslední stejnou odpovědí bylo, že školí 2x za měsíc. U této otázky je zřejmé, že každý lektor se specializuje na jiné téma, školí v cizím jazyce a připravuje školení na míru.

Šestá otázka se zabývala další profesí při lektorské činnosti. Byly shledány dvě odpovědi se stejným počtem respondentů. Jednalo se o profese kouče a konzultanta též ve Společnosti XX.

Sedmá otázka se zabývala přípravou lektora na setkání s klienty. U této otázky byla shledána jedna převažující odpověď, kterou byla cca 1 hodina. Což znamená, že se lektoři připravují na setkání se svými klienty 1 hodinu.

Osmá otázka v pilotním šetření se zabývala zpětnou vazbou lektora s klientem. U této otázky byla shledána opět jen jedna převažující odpověď. Respondenti nejčastěji odpověděli, že jako zpětnou vazbu využívají dotazník.

Devátá otázka v pilotním šetření se zabývala zpestřením a obohacením samotného školení. Respondenti odpověděli, že nejčastěji pro obohacení a zpestření školení využívají simulování a hraní rolí.

Poslední desátá otázka se zabývala počtem klientů za rok. Opět v této otázce převažovala jen jedna odpověď, která byla 201 – 350 klientů. Lektoři tedy nejčastěji školí 201 – 350 klientů za rok.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na kvalitu lektorů ve Společnosti XX. Podle výsledků z dotazníkového šetření lze konstatovat, že ve Společnosti XX jsou velice kvalitní lektoři.

**Hypotéza č. 1**, ve které se uvádělo, že Společnost XX má kvalifikované lektory, je potvrzena.

**Hypotéza č. 2**, ve které se uvádělo, že lektoři ze Společnosti XX se stále rozvíjí, je potvrzena.

**Výzkumná otázka č. 1**, která se zabývá faktory mající vliv na kvalitu samotného lektora, je poměrně obsáhlá. Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na kvalitu lektora. Jedním z faktorů je zázemí a pracovní prostředí lektora. Lektor se musí cítit dobře v místě, kde vykonává svou práci. Měl by mít kolem sebe dobré spolupracovníky, dobré pracovní klima a atmosféru. Dalším faktorem je také motivace a ohodnocení. Nejdůležitějším faktorem však podle většiny lektorů je seberozvoj a sebezvdělání.

## 9 Doporučení a akční plán

Autorce se Společnost XX jeví jako velice kvalitní firma se špičkovou pracovní silou. Zaměstnanci dbají na kvalitě a na dobré pověsti, ať již od přípravy občerstvení na školení, tak až po realizaci velkých projektů. Autorce se velice líbí jejich pracovní nasazení, jejich radost z dobře vykonané práce, jejich úsilí a týmová spolupráce. Jde vidět, jak všichni táhnou za jeden provaz a jsou jeden velký tým.

Dá se říci, že po marketingové stránce se společnost velice vyvíjí. Za poslední rok se rozjelo mnoho nových otevřených kurzů i pro veřejnost. Jedná se o různé otevřené večery na všelijaká témata, poté otevřené jednodenní kurzy na specializované téma Anatomie emocí. Dále se rozjel nový web, kde jsou shrnuty veškeré otevřené akce pro veřejnost a klient si tak může jednoduše dohledat, co by ho zajímalo nebo v čem by se chtěl zdokonalit.

Dále by autorka přešla k doporučení pro samotnou společnost, ve které probíhal celý výzkum. Výzkum ve většině případů dopadl pozitivně, proto zde není nutné zmiňovat mnoho doporučení. Důležité je vědět, že jakákoliv zpětná vazba je velice důležitá pro nadřízené, ale také i pro chod a organizaci společnosti, aby mohla být úspěšnější.

Jediné doporučení, které by autorka přeci jen zmínila, je nepřestávat mezi s sebou komunikovat. Komunikace je to nejdůležitější a díky tomu lidé ve firmě zůstanou při sobě. Zpětná vazba je také velice důležitý nástroj, který je velmi efektivní pro obě strany.

Autorka přeje této společnosti jen to nejlepší, ať je stále tak prvotřídní jako nyní po všech stránkách. Ať se dále vyvíjí, inovuje a má stále více klientů.

Akční plán se zabývá zjištěnými výsledky výzkumného šetření v organizaci a dále také posuzuje návrhy a doporučení zmíněné výše. Jedná se o souhrn opatření, která jsou zaměřena na vedení společnosti, ale i jejich zaměstnance. Úkolem je zabezpečit vyšší kvalitu. Pokud budou opatření reálná a aplikovaná, je možné docílit tak pozitivního efektu. Pomocí dotazníkového šetření by se měl po příznivém zjištění objevit jakýsi posun a zlepšení ve fungování, vedení a organizaci celé společnosti, ale i jednotlivých pozic managementu.



## Závěr

Jsou všichni lektoři opravdu kvalitními lektory s dostatečným vzděláním, zkušenostmi a praxí? Autorka zjišťovala situaci v jedné konkrétní společnosti, kde byla velice mile překvapena. Výsledky výzkumu vyšly pozitivně.

Cílem této práce bylo zjistit kvalitu lektorů ve Společnosti XX, která spadá mezi středně velké firmy. V teoretické části diplomové práce bylo zahrnuto vymezení základní terminologie (kouč a koučink, poradenství a poradce, trenér a trénink), vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (vzdělávání, rozvoj a učení, podnikové vzdělávání, moderní vzdělávací technologie, formy a metody vzdělávání, učící se organizace, celoživotní učení) a také knowledge management (data, informace, znalosti a intelektuální kapitál). V praktické části bylo pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru zjišťována kvalita lektorů ve Společnosti XX. Tento cíl práce byl splněn.

Pomocí metody dotazníkového šetření a následným rozhovorem s lektory bylo zjištěno, že ve Společnosti XX je kvalita lektorů na prvním místě. Jednalo se o dotazníkové šetření, které autorka hodlá v budoucnu sama nebo případně jiný badatel hlouběji rozpracovat a věnovat se tomu v širším měřítku. Ve výzkumu byly stanoveny dvě hypotézy a jedna výzkumná otázka. První hypotéza, ve které se uvádělo, že Společnost XX má velmi kvalifikované lektory, byla potvrzena. Společnost XX má velice kvalifikované lektory, což se odráží v samotné kvalitě školicích akcí. Druhá hypotéza, ve které se uvádělo, že lektoři Společnosti XX se stále rozvíjí, byla také potvrzena. Každý z lektorů stojí o to, aby se v budoucnu stále rozvíjeli, vyvíjeli a dále se vzdělávali. Výzkumná otázka, která se zabývala faktory, které mají vliv na kvalitu samotného lektora, byla objasněna několika body. – pracovní prostředí, pracovní klima a atmosféra, spolupracovníci, motivace a ohodnocení, seberozvoj a sebevzdělání lektorů.

Autorka shledává hlavní přínos především pro samotnou organizaci. Díky tomuto výzkumu vedení organizace vidí výsledky a díky tomu vedení může být pyšné a hrdé na své pracovníky (lektory). Takové výsledky by v každé organizaci jistě patrné nebyly. Takové skvělé výsledky jsou i velkým přínosem pro samotné lektory. Vidí, že jsou tým skvělých zkušených lidí, kteří se mohou podporovat a učit se od sebe navzájem.

Společnost XX velice dbá na kvalifikované a zkušené lektory, kteří mají stále zájem o seberozvoj. Dále také dbá na image firmy, proto několikrát do roka pořádá akce pro klienty, kde se vystřídají klienti ze všech spolupracujících společností. Díky kvalitním lektorům a školením na vysoké úrovni má Společnost XX tolik klientů, se kterými stále spolupracuje a dále se rozvíjí. Není divu, že Společnost XX má takovéto klienty. Za poslední půl rok Společnost XX spolupracuje s významnými firmami jako je Vodafone, Sazka, Česká pojišťovna, Eyelevel, Česká spořitelna, Xura a Jan Becher – Karlovarská Becherovka. Za poslední rok museli do Společnosti XX přijmout tři další nové zaměstnance, jelikož jde firma stále kupředu. Potřebuje kvalifikovanou pracovní sílu ve všech směrech. Společnost XX dbá na tom, aby byla na trhu mezi nejvyššími žebříčky.

Pro autorku bylo obrovským přínosem provádět výzkum právě v této společnosti. Společnost XX je kolektiv velice dynamických, inovativních a kreativních lidí, kteří rostou každým dnem. Jejich nadšení a elán v pracovním prostředí je nepopsatelné. Autorka si velice váží této obrovské zkušenosti, která ji velice naplnila a obohatila o mnoho nových informací, zážitků a především schopností a dovedností.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BUCKLEY, R. a J., CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, a.s., 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- FOOT, M. a C., HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, a.s., 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HARRISON, R. *Employee Development*. IPM, 1993.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOL. AUTORŮ. *Poradenství pro osobní rozvoj*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2004.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R. a D. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0698-9.

- KUCHARČÍKOVÁ, A. a J., VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- LANGER, T. a Z., PALÁN. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008, s. 154. ISBN 978-80-86723-58-7.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4336-3.
- MOHAUPTOVÁ, E. *Týmový koučink*. Praha: Portál. 2013, s. 15. ISBN 978-80-262-0576-0.
- NÁHLOVSKÝ, P. a J., SUCHÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.
- PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání*. Katedra andragogiky a personálního řízení Univerzita Karlova v Praze, 2003. ISBN 80-86284-29-8.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- PRŮCHA, J. *Moderní vzdělávací technologie*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003, s. 37. ISBN 80-86723-01-1.
- ROHLÍKOVÁ, L. a J., VEJVODOVÁ. *Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 152. ISBN 978-80-247-4152-9.
- ŠOFEROVÁ, J. *Lektorské finty: Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2483-6.
- TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 80-247-0405-6.
- VETEŠKA, J. a M., TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VRBA, J. *Moderní technologie ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Andragogé – Centrum otevřeného a distančního vzdělávání Univerzity Palackého, 2000.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Strategie celoživotního učení ČR* [online]. 2007 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

INVESTIČNÍ WEB. *Křivka učení* [online]. 10. 6. 2014 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/6/10/jedina-dve-pravidla-ktera-potrebujete-znat/>

## SEZAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	17
Obrázek 2: Křivka učení	19
Obrázek 3: Cyklus vzdělávání a rozvoje pracovníků	23

### Seznam grafů

Graf 1: Požadovaný stupeň vzdělání	57
Graf 2: Požadovaná praxe	58
Graf 3: Požadovaný cizí jazyk	59
Graf 4: Požadování dalšího odborného vzdělání během lektorské činnosti	60
Graf 5: Frekvence školení	61
Graf 6: Další profese	62
Graf 7: Příprava lektora	63
Graf 8: Zpětná vazba	64
Graf 9: Zpestření školení	65
Graf 10: Počet klientů	66

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A – Otázky k interview..... I**

**Příloha B – Hodnocení školení.....II**

## **Příloha A – Otázky k interview**

Jak dlouho se již věnujete lektorské činnosti?

Baví Vás tato práce? Popřípadě proč.

Je pro Vás důležitý seberozvoj?

Jaké vlastnosti by měl mít správný lektor?

Čemu dalšímu se věnujete vedle lektorské činnosti?

Snažíte se tedy nějak spestrřit svá školení?

Vzděláváte se i nadále?

Byl po Vás vyžadován nějaký cizí jazyk před zahájením lektorské činnosti v této firmě?

Jakou zpětnou vazbu při školení využíváte nejčastěji?

Jak jste se dostala k profesi lektora?

Kolik máte zájemců o tuto oblast školení?

Kolik lidí Vám projde samotnými kurzy za rok?

Máte v plánu do budoucna zabývat se ještě něčím jiným? Nebo nějak změnit profesi?

Máte nějaké speciální úkoly, které musíte umět zvládat nebo chcete sám zvládat?

Vymyslel jste něco, co Společnost XX využívá do teď?

Myslíte si, že máte i skvělý tým?

Co byste doporučil budoucím lektorům?

Co Vás k tomu vedlo zabývat se lektorováním?

Školíte pouze v prostorách Společnosti XX nebo i mimo tyto prostory?

Setkal jste se někdy s negativními ohlasy na Vaše školení, či s nějakým nepříjemným klientem?

Byl to nějaký záměr mít ve firmě lektora, který pochází ze zahraničí?

Je nějak odlišné v jiných zemích tato profese?

Jste spokojenější ve Společnosti XX oproti předchozím firmám?

Věnujete se ještě nějaké profesi kromě té lektorské?

Co Vás k tomu vedlo zabývat se dále ještě touto profesí?



## Příloha B – Hodnocení školení

### HODNOCENÍ TRÉNINKU

#### FIRMA\_NÁZEV TRÉNINKU\_DD.MM.ROK

Rádi confirmujeme věci, které se podařily, a záleží nám na tom, abychom se posouvali stále vpřed. Budeme proto rádi, pokud v následujících kategoriích zhodnotíte, jak se Vám trénink líbil. Za Vaši zpětnou vazbu Vám děkujeme.



#### HODNOCENÍ TRÉNINKU

1 – 2 – 3 – 4 – 5

*Ohodnoťte, prosím, spokojenost s obsahem tréninku:*

Komentář:

#### HODNOCENÍ LEKTORA (Jméno)

1 – 2 – 3 – 4 – 5

*Ohodnoťte, prosím, spokojenost s prací lektora (způsob lektorské práce, znalost problematiky, srozumitelnost výkladu):*

Komentář:

#### MÍSTO PRO VAŠE NÁMĚTY, VZKAZY A DOPORUČENÍ

Komentář:

#### JAKÉ DALŠÍ VZDĚLÁNÍ BYSTE V BUDOUCNU UVÍTALI – V NÁVAZNOSTI NA TENTO KURZ NEBO OBECNĚ?

Komentář:

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Monika Zitová**

**Obor: Andragogika – vzdělávání dospělých**

**Forma studia: prezenční studium**

**Název práce: Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu: 74**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 29**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.**