UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Nechvátalová

Vzdělávání zaměstnanců personálního řízení

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Shánilová Ivana, PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019-2020

BACHELOR THESIS

Lucie Nechvátalová

Education of Human Resource Management

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Shánilová Ivana, PhD.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. 2. 2020 Jméno autorky .....

Poděkování

Děkuji PhDr. Ivaně Shánilové, PhD., vedoucí mé práce, za inspiraci při výběru tématu a podnětné připomínky v průběhu zpracování práce.

Anotace

Bakalářská práce popisuje a zkoumá oblast vzdělávání dospělých zejména v podnikovém vzdělávání. Práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců v oblasti personálního řízení. Teoretická část objasňuje význam vzdělávání dospělých, význam profesního vzdělávání, systém vzdělávání zaměstnanců v podniku a možnosti vzdělávání personálních pracovníků. Praktická část zkoumá vzdělávání personálních pracovníků v jejich praxi. Pomocí dotazníkového šetření je zjišťována celková spokojenost s úrovní vzdělávání v organizaci, včetně nabídky vzdělávání, forem a metod vzdělávání.

Klíčová slova

Andragogika, dospělý, lektor, metody vzdělávání, motivace, personální pracovník, personální řízení, podnikové vzdělávání, řízení lidských zdrojů, systém vzdělávání, vzdělávání.

Annotation

This bachelor's thesis studies the problematics of adult education, specifically the education of employees in business organisations and the corporate sphere. The main subject of this thesis is further education in the field of human resource and personnel management. The theoretical part of this thesis explains the importance of adult education, formal employee education, the education system of employees in companies and the forms of education available to people working in human resource and personnel management. The practical part examines the way employees are being educated during their careers. The research was conducted using a questionnaire with the goal of finding out what is the overall level of satisfaction with the quality of employee education in business organisation including the different forms of education available along with the demand for further education and the most preferred forms and methods.

Keywords

Adult, andragogy, corporate education, education, education system, educational methods, human resource management, lecturer, motivation, personnel management, personnel worker.

ÚVOD ... **8**

TEORETICKÁ ČÁST ... **10**

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ... **10**

1.1 Učení a vzdělávání ... 12
1.2 Vzdělávací politika ... 13
1.3 Systém vzdělávání dospělých ... 14
1.4 Motivace a bariéry ve vzdělávání dospělých ... 16

2 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ... **18**

2.1 Oblasti firemního vzdělávání ... 18
2.2 Prostředí firemního vzdělávání ... 19
2.3 Přínosy vzdělávání ... 20
2.4 Formy a metody firemního vzdělávání ... 21
2.5 Současné trendy firemního vzdělávání ... 24

3 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNACŮ ... **26**

3.1 Vzdělavatelé ... 29

4 VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ... **32**

4.1 Personální pracovník ... 32
4.2 Oblasti vzdělávání personalistů ... 33

PRAKTICKÁ ČÁST ... **35**

5 CÍL A METODOLOGIE ... **35**

5.1 Výzkumné otázky a hypotézy ... 35
5.2 Kvantitativní výzkum ... 36
5.3 Dotazníkové šetření ... 36
5.4 Charakteristika vzorku ... 37

6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ ... **38**

ZÁVĚR ... **47**

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ... **50**

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ ... **53**

SEZNAM PŘÍLOH ... **54**

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je vzdělávání zaměstnanců v jejich profesním životě. Bakalářská řeší oblast vzdělávání těchto pracovníků, jejich motivací ke vzdělávání, také o firemní prostředí, které ovlivňuje vzdělávací možnosti i motivaci ke vzdělávání. Důvodem výběru tématu vzdělávání personálních pracovníků je několikaletá praxe v personálních činnostech a podílení se na rozvoji a vzdělávání zaměstnanců v organizaci, kde momentálně působím.

Dospělý jedinec přistupuje ke vzdělávání jinak než děti a mladiství. Pro dospělého je důležitá užitečnost a propojenost vzdělání s jeho soukromým životem a s jeho zaměstnáním. Zaměstnanec se bude s ochotou učit dovednosti, které zhodnotí jako pro život užitečné. Teoretická část bakalářské práce popisuje vzdělávání dospělých, vzdělávání zaměstnanců a vzdělávání personálních pracovníků.

První kapitola objasňuje pojem vzdělávání dospělých, východiska vzdělávání, motivace a bariéry dospělých při vzdělávání. Druhá kapitola je zaměřená na profesní vzdělávání zaměstnanců, popisuje oblasti vzdělávání zaměstnanců, prostředí organizace, přínosy profesního vzdělávání, formy, metody a současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců. Třetí kapitola se zabývá procesem vzdělávání, popisuje systematické vzdělávání zaměstnanců, které začíná analýzou aktuálního stavu vzdělání zaměstnanců v organizaci, pokračuje vzdělávacím plánem, realizací vzdělávání a je ukončen hodnocením vzdělávání. Po ukončení jednoho vzdělávacího cyklu může organizace začít analýzou současného stavu a vzdělávací proces začíná znova. Čtvrtá kapitola popisuje vzdělávání personálních pracovníků. Praktická část práce popisuje vybranou kvantitativní metodu dotazníkového šetření a analyzuje výsledky šetření.

Pro výzkumné šetření byla vybrána dotazníková metoda sběru dat. Dotazníky byly rozeslány do několika malých organizací, kde osoby vykonávající personální činnosti na různých pozicích zodpovídaly jednoduché otázky týkající se profesního vzdělávání v jejich organizaci. Pro účely práce byly stanoveny tři hypotézy, týkající se spokojenosti se vzděláváním v organizaci, s nabídkou vzdělávání a hypotéza týkající se poptávky zaměstnanců po vzdělávání. Hlavními zdroji práce je tištěná literatura, výsledky dotazníkového šetření a literatura dostupná online.

Cílem práce je zmapovat oblasti vzdělávání dospělých a dalšího profesního vzdělávání dospělých. Cílem praktické části je sledovat na malém vzorku personálních pracovníků spokojenost zaměstnanců organizace se vzděláváním, které jim je poskytováno a nabízeno. Bakalářská práce zjišťuje podmínky pro vzdělávání zaměstnanců v oblasti personálního řízení a navrhuje řešení pro efektivnější vzdělávání zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Učící se dospělý je předmětem mnoha věd, které se jím zabývají mnohdy s velmi přesvědčivými výsledky. Jenom andragogika to činí ale na plný úvazek. (Beneš 1997, s. 32.)

Vzdělávání dospělých je praktickou disciplínou andragogiky, která bere v potaz, že člověk se musí učit celoživotně a už dávno si nevystačí pouze se znalostmi nabytými v rámci povinného školního vzdělávání. Málokterý člověk si vystačí se školním vzdělání bez jakéhokoliv prohloubení, či opakování. Člověk jako součást měnícího se světa, se musí stále přizpůsobovat požadavkům nejen trhu práce, ale také globálním trendům a změnám. Historie ukazuje vzdělání jako univerzální řešení společenských problémů, dnešní společnost nese několik rysů, které ukazují na důležitost a význam andragogiky jako je konkurence firem na trhu práce, tlak na inovativnost firem, jazyková vybavenost pracovních sil, vysoké požadavky na pracující, hrozba nezaměstnanosti, nedostatek pracovníků určité kvalifikace (například řemeslní pracovníci), zaostalá znalost dospělé populace a jiné. Pokud má být dnešní společnost stabilní a prosperující, je nezbytné, aby se stále rozvíjela, kvalifikovala a vzdělávala. (Palán 2008, s. 81-84)

Beneš popisuje andragogiku jako vědu zabývající se vzděláváním a učením se dospělých, je tedy třeba specifikovat dospělého. Dospělý je z hlediska různých oborů a disciplín popisován různě. Biologie popisuje dospělého jako někoho, kdo je fyzicky vyzrálý, v sociologii můžeme dospělého popsat jako někoho, kdo na sebe přebírá roli dospělého, zakládá rodinu a živí ji. Pro pedagogiku je dospělý výsledným produktem své činnosti. V psychologii je dospělý ten, který vyzařuje stabilní chování a myšlení. Z pohledu práva můžeme hovořit o dospělém v rámci nabití plnoletosti, dospělý jsme ve chvíli, kdy můžeme volit, jsme plně právně zodpovědní a můžeme uzavřít sňatek, či se registrovat jako partneři. Pro andragogiku je dospělý ten, který na delší dobu ukončil vzdělání a vstoupil na trh práce, případně na úřad práce či mateřskou dovolenou. (Beneš 1997, s. 38)

Česká republika nemá zákon, který by se zabýval vzděláváním dospělých. Legislativně je vzdělávání dospělých ošetřeno nesystémově. Můžeme rozdělit tři skupiny norem, které vzdělávání dospělých upravují: zákony platné pro oblast počátečního vzdělávání; normy, které souvisí s výkonem práce a ostatní zákony a vyhlášky. Zákony platné pro oblast počátečního vzdělávání udávají, jaké vzdělání, na jaké škole můžeme získat. Jsou to normy, které souvisí s výkonem práce: zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, vyhláška o rekvalifikaci, zákon o investičních pobídkách, aj. Ostatní zákony a vyhlášky upravují vzdělávání dospělých zvenčí. Stejně tak nemá Česká republika všeobecný systém akreditace a uznání dalšího vzdělávání, používá se několik druhů certifikací. Jedinec, který absolvuje další vzdělávání, které vede k získání vyššího stupně vzdělání, obdrží dokument stejný jako po absolvování školy, a to výuční list, maturitní vysvědčení, či vysokoškolský diplom. Jedinec, který absolvuje povinné další vzdělávání, obdrží certifikát, který ho opravňuje k výkonu určité činnosti. Účastníci rekvalifikačních kurzů a firemního vzdělávání obdrží certifikát, který informuje o absolvování vzdělávací akce. Akreditované instituce mohou vydávat certifikáty, které jsou celostátně platné, v některých případech i mezinárodně. V České republice zajišťují vzdělávání dospělých kromě středních a vysokých škol také neškolské instituce ve formě organizací, které poskytují vzdělávání svým zaměstnancům, neziskové organizace jako jsou nadace, církve, odbory, politické strany a komerční vzdělávací instituce. (ReferNet, online, cit. 2020-01-15)

V současné době lze v České republice studovat na státních vysokých školách i soukromých institucích. Studium nabízí Karlova univerzita v Praze na Filozofické fakultě, Univerzita Palackého v Olomouci na Filozofické fakultě a pedagogické fakultě, Univerzita Tomáše bati ve Zlíně na fakultě humanitních studií, Ostravská univerzita na Pedagogické fakultě, Masarykova univerzita v Brně na pedagogické a filozofické fakultě, Univerzita Jana Amose Komenského v Praze aj. Obsahem studia je kromě samotného předmětu andragogika, také sociologie, didaktika, personalistika, psychologie, ekonomie a právo. Absolventi oboru se uplatňují ve vzdělávacích institucích a v oblasti profesního vzdělávání zaměstnanců, dále nacházejí uplatnění jako lektoři, profesní konzultanti nebo výzkumní pracovníci v oblasti vzdělávání. (Černá, online, cit. 2020-01-07)

1.1 UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

Učení je udáváno jako proces nabývání a rozvoje znalostí, dovedností, postojů, změn chování. Je třeba odlišovat učení dětí a učení dospělých, u dospělých musíme brát v úvahu jejich zkušenosti, dosavadní znalosti, jejich hodnotovou orientaci a sociální dovednosti. Dospělí se většinou učí spojením látky nové s něčím, co už znají, se zkušeností, nebo něčím dříve naučeným, velmi efektivní učení pro dospělé je učení praxí. Dospělí sami zodpovídají za konečný stav svého učení. (Barták 2007, s. 11-12)

Hroník definuje učení jako rozvoj vedoucí ke změně vědění a chování. Učení je úsilí dosahovat určitých změn. Ten kdo se neučí, nebo se neučí dostatečně rychle, ten zaostává a upadá. Hroník rozděluje učení na dva základní druhy, na učení implicitní a organizované. Implicitní učení je spontánní, kterým se učíme podstatné a důležité věci pro život. Za organizované učení můžeme považovat vzdělávání. Tyto dva druhy učení jsou vzájemně provázány a vzájemně se prolínají. (Hroník 2007, s. 30-32)

Zatímco spontánní učení je typ učení, který se zasluhuje na rozvoji potenciálu člověka, záměrné neboli organizované učení můžeme považovat za vzdělávání, které se primárně snaží o kultivaci znalostí a dovedností. Spontánní učení má ukázat potenciál člověka, záměrné vzdělávání má ukázat způsobilost člověka, nebo jeho kompetence. Lidé mohou být způsobilí na některé věci více, na některé méně, úkolem vzdělávání je nedostatečnou způsobilost vytvořit, nebo doplnit. Bez potenciálu ale člověk nemůže způsobilosti dosáhnout a člověk není způsobilý, pokud nedokáže nebo nechce svůj potenciál využívat v praxi. (Plamínek 2010, s. 32-33)

Celoživotní učení chápeme jako komplex učení, který zasahuje do všech fází našeho života a klade důraz na aktivitu jedince, není tedy výhradou školského systému. Učení se stává trvalým a nutným procesem, jehož cílem je podpora kvality našeho života. Celoživotní učení je trvající proces, který umožnuje získávat nové poznání, vědomosti, kvalifikace a kompetence v průběhu života, je to propojený celek umožňující vzdělávání v různých stádiích života, zahrnuje vzdělávání uvnitř institucí i vzdělávání vně instituce. Celoživotní učení usnadňuje přechod mezi vzděláváním a prací. Může probíhat formálně, neformálně, nebo informálně. Formální vzdělávání je vzdělání probíhající uvnitř instituce a výstupem formálního vzdělávání je celospolečensky uznávaný dokument či certifikát

(například: diplom, vysvědčení, titul atd.), zatímco neformální vzdělávání je vzdělávání probíhající vně vzdělávacích institucí (např.: zájmové vzdělání). Informální vzdělání lze popsat jako neplánované samostudium, kdy nové poznatky nabýváme pomalu a neplánovaně (např. čtení knih, poslouchání rozhlasu). Právě informální učení má velký vliv na jedince v rámci celoživotního učení, jeho působení je velmi široké a provází jedince téměř od narození po smrt. (Šerák 2009, s. 15-18)

1.2 VZDĚLÁVACÍ POLITIKA

Součástí veřejné politiky je také politika vzdělávací, která souvisí s procesy výchovy a vzdělávání. Výchova a vzdělávání formují vzdělání, které charakterizuje jedince, či populaci. Vzdělávací politika se zabývá řízením vzdělávací soustavy, otázkami společenského vlivu na vzdělávání, jde o strategie, koncepce řízení a rozhodování o vzdělávání ve společnosti. Na rozhodování se podílí jednotlivci a společenské skupiny: stát, zaměstnavatelé, studující, veřejnost aj.

Mezi hlavní témata sociální politiky patří tvoření strategických záměrů rozvoje vzdělávání, tvorba norem, tvorba legislativního rámce, problematika zdrojů a problematika financování, vymezování cílů vzdělávání a vymezování vzdělávacího obsahu, problematika v oblasti lektorů a učitelů a kontrola a vzdělávání. Aby se tyto hlavní témata naplňovala, využívají se nástroje vzdělávací politiky: plánování, legislativa, financování, kurikulum, evaluace. Oblast nástroje plánování se zaměřuje na formulování cílů a celkovou koncepci vzdělávací soustavy. Výstupem plánování jsou strategické dokumenty a koncepční materiály. Oproti strategickým dokumentům, které jsou doporučujícího charakteru, vystupují legislativní dokumenty, které mají charakter nařizující, jedná se o zákony, nařízení a vyhlášky. Legislativní dokumenty určují uznatelnost vzdělání nebo také regulují čas studia až po nařízení studijního volna. Financování je nástroj, který se v různých rovinách vzdělávání velmi odlišuje, obecně platí, že stát vydává na vzdělávání určitou část rozpočtu. Kutikulární politika se snaží odpovídat na otázku proč, koho, jak, kdy a v čem vzdělávat, zabývá se tvorbou vzdělávacích cílů a obsahů. Hodnotí kvalitu výstupů, pokroky studujících, práci lektorů, aj. Oblast hodnocení a monitorování řeší aktuální otázky hodnocení vzdělávání, jak

hodnotit a srovnávat státní a veřejné vzdělávání a řeší otázky certifikace a akreditace. Obsah vzdělávací politiky bude vždy záviset na aktuální společenské situaci, je to systém otevřený a dynamický. (Vyhnánková 2007, s. 13-17)

1.3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V České republice není zatím utvořen jednotný systém, který by byl vzájemně propojen a navazoval na školské vzdělávání dětí a mládeže, některé státy evropské unie takový propojený jednotný systém mají. Palán rozdělil vzdělávání jako celoživotní proces do dvou základních kategorií, na vzdělávání dětí a mládeže a vzdělávání dospělých. Vzdělávání dětí a mládeže probíhá v rámci školského systému, ale i dospělí se mohou vzdělávat v rámci škol, mohou to být zájemci kombinovaných forem vysokých škol, nebo občané, kteří již působí na trhu práce, ale dodělávají si své vzdělání.

Další profesní vzdělávání je veškeré odborné a profesní vzdělání, které probíhá po ukončení vzdělávání v rámci školského systému. Je určeno osobám, které již mají dokončeno počáteční vzdělání připravující je na aktivní pracovní život. Cílem dalšího profesního vzdělávání je rozvoj znalostí a dovedností potřebných pro výkon určitého povolání, tedy přizpůsobení jedince na práci. Další profesní vzdělávání můžeme rozdělit na kvalifikační, rekvalifikační a normativní.

Kvalifikační vzdělávání je vzdělávání, při kterém prohlubujeme, zdokonalujeme a zvyšujeme již získanou kvalifikaci a získáváme kvalifikace nové. Zaškolení a zaučení je také kvalifikační vzdělávání, které připravuje občana na výkon zaměstnání. Rekvalifikační vzdělávání umožňuje změnu dosavadní kvalifikace a tak i uplatnění na trhu práce. V rekvalifikačním vzdělávání převažují občané nezaměstnaní, rekvalifikační vzdělání je ovšem pro každého, který chce změnit své dosavadní zaměstnání nebo si chce z vlastní iniciativy zlepšit své obzory. Profesní vzdělávání dospělých se vyvíjí dynamicky nejrychleji, je to dáno poptávkou po vyšší kvalifikaci a certifikátech.

Palán rozdělil rekvalifikační vzdělávání na specifickou a nespecifickou rekvalifikaci a na motivační a poradenské programy. Specifická rekvalifikace je cesta za nabytím konkrétních znalostí pro nové pracovní uplatnění. Nespecifická rekvalifikace představuje

obecný trénink znalostí a dovedností, které vedou k lepšímu uplatnění na trhu práce a tím k zvýšení zaměstnanosti. Motivační a poradenské programy jsou určeny občanům se zvláštní péčí. Programy se snaží navrátit osob na trh práce, jedná se o skupiny matek po mateřské, osoby se zdravotním postižením, propuštěné vězně atd. Normativní vzdělání, je vzdělání, které je určitým nařízením, jeho absolvování je nařízeno normou či zákonem. Příkladem může být školení Požární ochrany nebo atestace lékařů.

Zájmové vzdělávání má velmi široké pole působnosti, jedinec má možnost seberealizace ve svém volném čase. Zájmové vzdělávání usiluje o dotváření osobnosti člověka s ohledem na jeho zájmy. Se zájmovým vzděláváním dospělých se můžeme setkat při chodu zájmových organizací, jako jsou zahrádkáři, rybáři, nebo při chodu neziskových organizací. Zájmové vzdělávání může mít podobu sebevzdělávání za pomoci studijních materiálů, jako jsou skripta, učebnice, letáky, internet aj., nebo může probíhat neformálně v podobě zájmového kurzu, či kroužku, příkladem mohou být kurzy tance, či kroužky kreslení. Mezi zájmové vzdělávání řadíme také univerzity třetího věku, které představují zájmové vzdělávání pro seniory. Šerák rozděluje edukační aktivity zájmového vzdělávání na individuální a skupinové a na organizované a neorganizované. V případě zájmového vzdělávání nám nejde o získání certifikace, ale o prohloubení individuálních zájmů a vhodné využití volného času. Zájmové vzdělávání je dobrovolné, dospělý si sám svobodně vybírá oblast zájmu a není třeba prokazovat v něm úspěchy a případné neúspěchy.

Občanské vzdělávání představuje oblast vzdělávání zaměřené na občanské povědomí populace v oblastech politických, společenských, rodinných, ekologických, etických a právních. Občanské vzdělávání se zaměřuje na uspokojení potřeb občanů a snaží se o regulaci chování občanů. Občanské vzdělávání je záležitostí státu, stát by ho měl zaštitovat i financovat. Typickým termínem občanského vzdělávání je osvěta. Osvěta je termín, který popisuje možnost občanského vzdělávání, jejím cílem je zvýšit kulturní a vzdělanostní úroveň populace. (Palán 2008, s. 95-100; Šerák 2009, s. 20,51,52,53,57)

1.4 MOTIVACE A BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V posledních deseti letech byla česká společnost poměrně dynamická, dalo by se tedy předpokládat, že dospělí Češi by měli být dostatečně motivováni k učení a vzdělávání. Ochota a motivace vzdělávat se by udržela společnost stabilní. Motivaci můžeme popsat jako vlastní pohon k dosažení nějakého cíle, v oblasti vzdělávání dospělých může být motivací budoucí prospěch, který očekáváme jako odměnu za vzdělávání. Můžeme rozlišovat motivaci vnitřní a vnější, vnitřní motivace bude záviset na jedinci, zda je pro něj vzdělávání potěšující a zda v ní něco nalézá. Vnější motivaci můžeme obecně popsat jako tlak okolí na jedince, aby se vzdělával. Pro účinné vzdělávání dospělý musí být jedinec motivován motivací vnitřní i vnější. Vzdělávaný jedinec může mít radost z naučeného, což představuje motivaci vnitřní a zároveň může vyhovět požadavku svého zaměstnavatele na vzdělávání, což představuje motivaci vnější. Motivace je tedy hnacím motorem. Každý jedinec zvažuje pravděpodobnost, že se odměna dostaví, na kolik jsou úspěšní, aby dosáhli požadované úrovně, což se bude projevovat jako pokles jedincovy motivace. Situace, kdy dospělému jedinci vznikají bariéry ve vzdělávání a tím mu klesá motivace, je situace, kdy dospělý jedinec považuje svůj úspěch za málo pravděpodobný. (Rabušicová 2008, S. 97-99)

Crossová dělí bariéry ve vzdělávání do tří kategorií: situační bariéry, institucionální bariéry a osobnostní bariéry. Situační bariery se odvíjí od aktuální situace jedince, například nedostatek finančních prostředků na vzdělávání, obtížná doprava do místa vzdělávání, nebo nedostatek času. Institucionální bariéry jsou bariéry, kdy jedinci například nevyhovuje rozvrh vzdělávání, nebo pro něj není vhodný program vzdělávání. Osobnostní bariéry souvisí s postoji jedince, jak zvládá roli učícího se a přesvědčení, že má pro jedince vzdělávání smysl. (Crossová 1981, s. 96)

Shrnutí kapitoly

Vzdělávání dospělých a vzdělávání obecně je nedílnou součástí našeho každodenního života. Rostoucí společnost vytváří nové požadavky na člověka, které musí splňovat pro prosazení, zvětšuje se nátlak se stále vzdělávat. Celoživotní učení je koncept, který by si

měl osvojit každý v jakémkoliv oboru. At už se vzděláváme formálně, neformálně, či informálně, výsledkem vzdělávání by mělo být naše vlastní uspokojení. V rámci systému rozdělení vzdělávání dospělých nemusí být vždy jasné do jaké kategorie vzdělávání momentálně zařadit. Jazykový kurz může být součástí profesního vzdělávání za předpokladu, že nám pomůže zlepšit si kvalifikaci a tak zlepšit pracovní postavení. Zároveň může být jazykový kurz zájmovým vzděláváním a za předpokladu státní jazykové osvěty by mohl jazykový kurz spadat i do kategorie občanského vzdělávání. Není tedy vždy lehké vzdělávání kategorizovat, ale nejdůležitější je jeho přínos pro účastníky a účastníkův přístup ke vzdělávání.

2 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik. (Bartoňková 2010, s. 16)

Profesní nebo také firemní vzdělávání můžeme specifikovat jako vzdělávání zaměstnanců, které zahrnuje povinné vzdělávání zaměstnanců a kvalifikační vzdělávání. Patří do kategorie profesního vzdělávání dospělých a jeho cílem je získat, prohloubit, zvýšit a udržet vzdělání pracovníků. Organizace se díky vzdělávání svých pracovníků snaží získat a udržet kvalifikované odborníky. Organizace tak posílí své postavení na trhu práce. Vzdělávání zaměstnanců se také podílí na udržení firemní kultury, zaměstnanci, kteří se podílí na vzdělávání, jsou více součástí organizace a mají větší povědomí o cílech organizace. Firemní vzdělávání vždy musí brát v potaz ostatní dění v organizaci, musí respektovat podnikovou kulturu a firemní strategii, má návaznost na dění v organizaci: při hledání a přijímání zaměstnanců, při rozmísťování, při plánování rozvoje, při hodnocení a odměňování. V neposlední řadě má vzdělávání zaměstnanců vliv na pracovní podmínky a pracovní vztahy. Firemní vzdělávání je vzdělávací proces, který organizuje firma. Zahrnuje vzdělávání interní a externí, někdy také označujeme výrazem on-the-job a off-the-job. Interní vzdělávání je vzdělávání ve vlastním podnikovém zařízení nebo přímo na pracovišti. Externí vzdělávání je naopak vzdělávání probíhající mimo vlastní prostory organizace. (Bartoňková 2010, s. 11,16,20; Šerák 2009, s. 70)

2.1 OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Oblasti firemního vzdělávání nám různí autoři popisují různě. Koubek rozdělil systém formování pracovních schopností na tři oblasti. První oblastí je oblast vzdělávání, která zahrnuje základní a všeobecné znalosti, další oblastí je oblast kvalifikace, kterou můžeme popsat jako odbornou profesní přípravu a poslední třetí oblastí je oblast rozvoje, které zahrnuje kvalifikaci, formování osobnost a formování potenciálu. Bartoňková rozděluje oblasti vzdělávání na adaptační vzdělávání, kvalifikační, rekvalifikační, profesní rehabilitaci a rozvoj. Adaptační vzdělávání je příprava jedince na pracovní úkoly a

pracovní činnost, kvalifikační vzdělání umožňuje doškolit jedince, prohloubit mu jeho odbornou přípravu. Rekvalifikace formuje pracovní činnost žádoucím směrem, jedná se o přeškolení a umožní jedinci osvojení nových činností a získání jiného povolání. Profesní rehabilitace je zařazení jedinců se špatným zdravotním stavem do pracovního procesu. Oblast rozvoje je oblastí zvyšování dovedností a kvalifikací. Hroník rozděluje vzdělávání zaměstnanců do oblastí funkčního vzdělávání, doplňkového vzdělávání, manažerského, jazykového, IT, účelového vzdělávání a vzdělávání ze zákona. Funkční vzdělávání je odborná příprava navazující na popis práce. Jeho cílem je, aby jedinec mohl vykonávat svou práci. Doplňkové vzdělávání je vzdělávání rozšiřující, může to být výcvik dovedností, školení, či rozvoj dovedností. Manažerské vzdělávání je vzdělávání pro určité jedince, má naučit skupinové i individuální řešení problémů. Cílem je rozvoj manažerských dovedností. Jazykové vzdělávání je získávání, prohlubování a udržování znalostí v oblasti cizích jazyků. V oblasti IT můžeme hovořit o školení a převážně o přizpůsobování se trendům a novým technologiím. Účelové vzdělávání je zaměřeno na rozvoj měkkých a tvrdých dovedností, může to být například stress management a efektivní telefonování. Školení ze zákona bychom mohli také charakterizovat jako normativní vzdělávání zaměstnanců. Jsou to dané vzdělávací aktivity, které vyplývají ze zákona či nařízení. (Bartoňková 2010, s. 17; Hroník 2007, s. 128,129; Koubek 1995, s. 208)

2.2 PROSTŘEDÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Prostředí organizace zcela ovlivňuje strategii vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Prostředí určuje, jakou cestou se bude vzdělávání zaměstnanců vyvíjet, z prostředí organizace vychází organizační cíle a design organizace. Bartoňková rozděluje prostředí na vnitřní a vnější. Vnější prostředí organizace je vše, co ovlivňuje organizaci z venku, působí na její strategii, design, cíle a vzdělávací potřeby. Při jakékoliv změně v oblasti vnějšího prostředí pravděpodobně dojde ke změnám ve vzdělávacích potřebách. Pokud nastanou změny v demografickém prostředí, které působí na oblast vzdělávání zaměstnanců neustále, musí organizace přizpůsobit svůj chod a také svou vzdělávací strategii. Pokud se v místě výskytu organizace budeme dlouhodobě setkávat

s nízkou porodností, organizace musí do budoucnosti s tímto faktem počítat a musí mít ve své strategii zahrnuté řešení, organizace bude předem vědět, že určitou dobu nebude moci přijímat lokální zaměstnance. Velmi velký vliv na organizaci přináší technologické prostředí, které přináší častou potřebu vzdělávání zaměstnanců. Technologické prostředí často mění charakter jednotlivých prací a potřebu nových schopností. Důležitou oblastí vnějšího prostředí je prostředí ekonomické, které má vliv na finanční výdaje jdoucí na vzdělávání zaměstnanců. Obecně lze říci, že české organizace vydávají na vzdělávání zaměstnanců oproti jiným evropským státům málo finančních prostředků. Dalším prostředím, které ovlivňuje firemní vzdělávání je prostředí legislativní. Legislativní vzdělávání se týká povinného vzdělávání pro zaměstnance, silně ovlivňuje požadavky na vzdělání, organizace musí reagovat na novely zákona, či vyhlášky okamžitě. Vnitřní prostředí organizace zahrnuje všechny procesy probíhající uvnitř organizace, závisí na fungování organizační politiky, organizační strategie, strategii řízení lidských zdrojů, strategii vzdělávání zaměstnanců. Pro firemní vzdělávání je důležité, aby byly všechny tyto procesy provázány a byl vytvořen předpoklad pro vzdělávání. (Bartoňková 2010, s. 23-27)

2.3 PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání zaměstnanců je velmi nákladné a proto je potřeba, aby vzdělávání bylo opravdu přínosné, omezit neefektivní vzdělávací akce a investovat do opravdu přínosných. Při efektivním vzdělávání se naši zaměstnanci stávají přizpůsobivými, flexibilními a schopnějšími, jsou schopni plnit požadavky na lepší výkon, celý pracovní tým se stává výkonnějším a lze lépe využívat jeho potenciálu. Současně s lepším využitím potenciálu zaměstnanců může organizace také lépe využívat zařízení a systémy, dostatečně vzdělaní zaměstnanci jsou schopni systémům porozumět a zcela využít vše, co nabízí. Organizace může díky vzdělávání snižovat fluktuaci zaměstnanců, kdy nabídka vzdělávání je pro zaměstnance zajímavá a připadají si docenění, nemají potřebu poohlížet se po jiném zaměstnání. Vzdělaní zaměstnanci v organizaci zároveň tvoří organizaci dobrou image, což může přilákat zaměstnance z jiných organizací, kteří mají vysokou kvalifikační úroveň a chtějí se dále rozvíjet. Dobrá image organizace má také vliv na

zákazníky, kteří ocení plnění požadavků a potřeb. V rámci posuzování přínosu vzdělávání v organizaci můžeme sledovat různé ukazatele jako je produktivita, rentabilita, pokles nákladů, pokles absencí, kvalita služeb, počet nových zákazníků, snížení počtu pracovních úrazů, zkrácení doby zavádění nových technologií a nových procesů aj. (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 166-167)

2.4 FORMY A METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Forma je v prostředí realizace vzdělávacího programu souhrnem organizačních opatření a uspořádáním výuky, liší se podle míry kontaktu účastníka vzdělávání a lektora, zatímco metoda je postup vzdělávání k naplnění vzdělávacích cílů. Mužík rozdělil formy firemního vzdělávání na přímou výuku, u které je podmínkou osobní kontakt s lektorem, někdy může být tato forma nazývaná prezenční, dále na distanční formu studia, při které nedochází k přímému kontaktu lektora a účastníka, může být formou e-learningu či korespondenčně, a kombinovanou formu výuky, kdy účastník částečně studuje distančně a částečně prezenčně. Každá z těchto forem může být realizována některou z metod, nebo kombinací metod. Nelze všeobecně říci, že by existovala jedna správná metoda vzdělávání, každé osvojování znalostí musí být řešeno individuálně, metodu volíme podle typu vzdělávací akce a bereme v úvahu veškeré aspekty vzdělávání. Jednoduše můžeme metody firemního vzdělání rozdělit do dvou kategorií, vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště, nebo také anglickými názvy off-the-job a in-the-job. Koubek uvádí, že metody při výkonu práce jsou vhodnější při vzdělávání nižších pracovních pozic, naopak metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, v praxi se obě metody používají pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve všech kategoriích pracovníků. Abychom dosáhli vyšší efektivity vzdělávání, je vhodné použít více metod. Některé metody vzdělávání mohou spadat do obou těchto kategorií, mohou také probíhat současně na pracovišti i mimo něj, například v místě pracoviště může probíhat teoretická část vzdělávací akce a ve výcvikovém středisku mohou účastníci zvládat praktickou část. (Bartoňková 2010, s. 149-150; Hroník 2007, s. 129; Koubek 2007, s. 265-267)

Typickou metodou při výkonu práce, tedy on-the-job metodou je instruktáž při výkonu práce, která se nejčastěji používá při zaškolení a zácviku nových pracovníků, či při přechodu z jiné části organizace, kdy se zaměstnanec učí s jiným strojem, či jinou technologií. Nejčastěji se metoda používá pro zaškolení a zácvik pracovníků, kteří pracují manuálně. Podobnou formu má metoda demonstrování, která často probíhá společně s instruktáží, kdy nejdříve zkušený pracovník ukáže školenému pracovní postup a pak ho nechá činnost přesně opakovat. Metoda kombinuje názorné ukázky a praktické učení, opět se využívá hlavně u manuálních prací. Výhodou metody je, že pokud se pracovníkům činnost nedaří, může se opakovat do doby, než se dařit začne. Obě tyto metody mají i tak spíše krátké trvání. Za dlouhodobější metody můžeme uvést coaching, mentoring a counseling, které jsou založeny na dlouhodobé interakci mezi účastníky, kdy coach či mentor působí na pracovníka. V případě coachingu dostane zaměstnanec přiděleného coache, který se snaží školeného směřovat k žádoucím výkonům. Školený zároveň neustále dostává zpětnou vazbu, jak si při vzdělávání stojí. Oproti coachingu, kdy je coach přidělen, v případě mentoringu si vzdělávaný jedinec sám vybírá svého mentora. Mentor je pro vzdělávaného vzorem a rádcem. Counseling je metoda vzájemného ovlivňovaní a konzultování mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, který má možnost dávat najevo své názory a vyjadřovat se k řešeným problémům. Metoda couselingu je časově velmi náročná. Typickou metodou probíhající na pracovišti je metoda asistování, kdy je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenému zaměstnanci či týmu za účelem okoukávání pracovní činnosti a výpomoci. Časem se vzdělávaná od pozorování a asistování dostává k samostatnému plnění úkolů a je schopen bez pomoci prací zastávat. Tuto metodu lze využívat v řadě případů vzdělávání zaměstnanců. Méně používanou metodou je metoda rotace práce, kterou nejčastěji můžeme vidět například u školení a výchovy manažerů. Metoda umožnuje získat znalosti a zkušenosti z více pozic během kratšího časového intervalu, umožnuje pohlížet na práci jako na celek umožnuje pracovníkům vidět organizaci a její problémy komplexně. Velmi častou metodou vzdělávání zaměstnanců jsou pracovní porady, které formují pracovníky a pomáhají jim řešit problémy. Dochází k výměnám názorů, prezentacím dovedností a diskuzím. (Koubek 2007, s. 267-269)

Jednou z nejstarších metod off-the-job je přednáška. Při přednášce předává vzdělavatel faktické informace. Z hlediska nákladů je přednáška výhodná, protože přednášející může mít velkou spoustu posluchačů, nevýhodou je, že se jedná o

jednostranný tok informací. Oproti tomu seminář neboli přednáška s diskusí nabízí účastníkům přednášet své názory a vstupovat do diskuse. Obě metody slouží k prohlubování znalostí. Brainstorming, workshop a případové studie představují účastníkům reálné situace, cílem je v určitém čase přednést možné řešení. Případové studie jsou pro účastníky vzdělávání velmi oblíbené, ale jsou náročné na přípravu. Účastníci během nich řeší buď smyšlenou, nebo reálnou situaci. Většinou se používá při vzdělávání manažerů. Workshop je založen na týmové spolupráci a v případě brainstormigu každý účastník předkládá vlastní řešení a poté skupina diskutuje a vybírá nejvhodnější řešení. Tyto metody podporují kreativní myšlení a nutí účastníky dělat vlastní rozhodnutí. Další metodou, kdy vzdělávání řeší reálné situace, je metoda simulace, která je více zaměřená na praxi, vzdělávaný řeší úkoly od lehčích po složitější. Většinou se využívá u vedoucích pracovníků, kteří postupují podle scénáře a musí činit důležitá rozhodnutí. Hraní rolí je také jedna z verzí případové studie, kdy účastníci dostanou přidělenou roli či profesi a snaží se řešit problém s ohledem na svou roli. Metoda není moc používaná, jelikož je velmi náročná na přípravu. Účastníci při ní mají šanci poznat své kolegy i sami sebe. Lze sledovat individuální i skupinové chování účastníků. Speciální metodou vzdělávání a rozvoje pracovníků je assesment centrum někdy také development centrum. Assesment centrum je diagnostická a rozvojová metoda, založena na psychodiagnostických testech, která se zaměřuje na oblast sociálních a komunikačních schopností. Program je vždy navržen tak, aby odpovídal potřebám dané pozice uchazeče, pro manažery bude program zaměřen na manažerské dovednosti, pro obchodníky na dovednosti týkající se obchodu. Assesment centrum se využívá ke stanovení silných stránek zaměstnance a ukazuje cestu možného rozvoje. Účastníci assesment centra prochází individuálními a skupinovými situacemi, které v účastnících probouzí jejich potenciál. Klasicky je assesment centrum vedeno s pěti až osmi účastníky a trvá v rozmezí dvou hodin až dvou dnů. Typickou metodou vzdělávání mimo pracoviště je outdoor training. Outdoor training využívá zážitkovou pedagogiku, spojuje pohybovou aktivitu v přírodě se zkušenostmi účastníků. Nejčastěji se používá pro zlepšení týmové spolupráce a zvýšení motivace zaměstnanců. (Koubek 2007, s. 270-272)

Moderní doba přesouvá čím dál více vzdělávacích akcí na internet. Představitelem vzdělávání za pomocí informačních technologií je e-learning, nebo m-learning, který představuje vzdělání pomocí mobilních telefonů. Informační technologie jsou stejným

prostředkem výuky jako je kniha či tabule, umožnují účastníkům vzdělávání získávat informace z jejich domovů a nemusí nikam dojíždět. V nabídce vzdělávání je mnoho kurzů a webinařů, kdy účastníci vzdělání sami mohou rozložit svůj čas. Webinář, jak už název napovídá je spojením dvou slov web a seminář, jedná se tedy o on-line seminář. Prostřednictvím webináře se uskutečňují školení, prezentace a on-line diskuze. Pokud spojíme klasickou prezenční výuku s výukou e-learningovou, dostaneme se k další vzdělávací metodě, metodě blended learning, která může kombinovat vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Blended learning je metoda, která se snaží prezenční výukou odstranit některé nevýhody e-learningu jako je menší motivace účastníků a zpětná vazba. E-learningové metody nelze aplikovat na vzdělávání všech, při plánování vzdělávání musí být dobře zváženo, zda účastníci umí pracovat s informačními technologiemi. (Koubek 2007, s. 273)

2.5 SOUČASNÉ TRENDY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Prezenční kurzy jsou v dnešní době stále v popředí firemního vzdělávání, avšak budoucnost s jistotou patří informačním technologiím, organizace do nich investují stále více peněž. Jednou z novinek směřující k vzdělávání budoucnosti je microlearning. Microlearning je forma vzdělávání zaměstnanců, která trvá jen několik minut denně, zaměstnanci nemusí obětovat příliš mnoho času, navíc microlearning je často zábavnou formou vzdělávání. Může se jednat o krátké video, kvíz nebo hru. Cílem microlearningu je dávkovat zaměstnancům informace pravidelně, po malých částech a nejlépe zábavně. Čím dál více se ve vzdělávání organizací objevuje vzdělávání pomocí virtuální reality, při níž se využívá umělá inteligence a digitální trenéři. Zaměstnanci mohou trénovat své dovednosti tak, že si nasadí brýle a vzniká jim díky virtuální realitě nová zkušenost. V rámci vzdělávání zaměstnanců může organizace používat metodu gamifikace, která využívá herních prostředků za účelem vzdělávání. Zaměstnanci mezi sebou mohou soupeřit a zvyšovat při hře své zkušenosti a nabývat nové dovednosti a znalosti. Vzdělávání zaměstnanců může probíhat také na sociálních sítích, zaměstnanci si předávají své zkušenosti a řeší společně pracovní problémy například ve facebookových skupinách. I novodobé formy vzdělávání zaměstnanců musí podléhat vzdělávacímu cyklu

a musí být promyšlené, nestačí, aby personalisté nakoupili nějaké programy a očekávali, že si zaměstnanci se vzděláváním sami poradí. Vzdělávání musí podléhat kultuře organizace, organizační politice a plánu vzdělávání. (LMC, online, cit. 2019-12-02)

Shrnutí kapitoly:

Kapitola Profesní vzdělávání shrnuje oblasti, ve kterých se zaměstnanci organizacích vzdělávají. Popisuje jednotlivé metody, které mohou být k jejich vzdělávání uplatněny. Kapitola také definuje prostředí firemního vzdělávání, ze kterého často potřeba vzdělání vzniká. Podkapitola Přínosy vzdělání uvádí nejčastější přínosy jak pro organizace,, tak pro účastníky. Není pochyb, že vzdělaní zaměstnanci ženou organizaci kupředu a některé organizace mají dosah takový, že ženou kupředu celou společnost. Stejně tak jako ve všech ostatních oblastech se ani v oblasti firemního vzdělávání musí dbát na celospolečenskou odpovědnost organizace. Dokážeme si jistě představit situaci, kdy by špatné vzdělávání zaměstnanců mohlo mít nežádoucí následky pro společnost. Vzdělaní zaměstnanci jsou bohatstvím firmy tehdy, pokud jsou vzděláváni správně, moderní doba umožňuje vzdělávat zaměstnance mnoha způsoby, které mohou činit vzdělávání nejen přínosné ale i zábavné.

3 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNACŮ

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. (Koubek 2009, s. 252)

Vzdělávání zaměstnanců je nepřetržitý stále se opakující cyklus, který zahrnuje identifikaci potřeb, plánování, realizaci s vyhodnocování. Vzdělávací proces vždy obsahuje tyto čtyři fáze, které se neustále opakují. Vždy navazující vzdělávací akce by měla vycházet z hodnocení a naplnění potřeb akce předešlé. Obrázek 1 ukazuje cyklus vzdělávání.

Obrázek 1: Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Koubek 2009, s. 260

První fází cyklu vzdělávání je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, cílem této fáze je definovat, jaké vzdělání ve firmě bude realizováno. Analýza potřeb je shromažďování informací o aktuálním stavu znalostí zaměstnanců, jejich dovedností a schopností. Zdrojem těchto informací jsou celopodnikové údaje (cíle organizace, podnikové plány, marketingové plány, finanční zdroje, personální statistika atd.), údaje o

pracovních místech (popis pracovního místa, specifikace práce, kultura pracovních vztahů, styl vedení atd.) a údaje o pracovnících (hodnocení pracovníka, předchozí vzdělávání pracovníka, kvalifikace atd.). Analýza porovnává aktuální stav s požadovanou úrovní na znalosti, schopnosti a dovednosti, výsledkem analýzy je odhalení mezer ve vzdělání a nastavení vzdělávací potřeby. Potřeba vzdělávání vzniká při změně vnějšího prostředí organizace, například při změně zákonných norem, nebo vzniká při změnách vně organizace, příkladem může být změna firemní strategie, změna organizační struktury. (Bartoňková 2010, s. 110, 118-121)

Na základě identifikace potřeb lze specifikovat cíl vzdělávání a plánovat vzdělávání, součástí plánování bude určit potřebné vzdělání a naplánovat vzdělávací program. V rámci vzdělávací programu je třeba zvolit metodu vzdělávání, určit potřebné zařízení, zvolit místo pro vzdělávání, zda to bude na pracovišti, nebo mimo něj, zvolit čas, kdy bude vzdělávání probíhat a vybrat vzdělavatele. Součástí plánování vzdělání je také tvorba rozpočtu. Cíl vzdělávací interpretuje zjištěné mezery z analýzy vzdělávacích potřeb, které jsou řešitelné vzděláváním. Z cíle vzdělávání by měl být jasný obsah vzdělávací akce a vychází z něj formulace učebních plánů. Cíl také slouží jako měřitelná položka v procesu vyhodnocování, lze určit efektivitu. (Bartoňková 2010, s. 134)

Dalším krokem bude samotná realizace vzdělávání, kde budeme sledovat především faktory, které budou vzdělávací akci ovlivňovat. Realizační fáze se skládá z jednotlivých prvků, jako jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci, lektoři. Cíl je stanoven na základě stanovených potřeb vzdělávání. Vodák a Kucharčíková ještě rozdělují cíle na programové a cíle kurzu, kdy programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu, a cíle kurzu neboli cíle vzdělávací akce obsahující cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Pro naplnění cílů je dobré, aby účastníci byli seznámeni s cíli předem, aby cíle byly v souladu s cíli podniku a aby cíle byly měřitelné, aby je šlo vyhodnotit. Efektivní vzdělávací akce má program, který je účastníkům veřejně přístupný a obsahuje časový harmonogram, obsah témat, použité metody a pomůcky. Velmi významným prvkem je motivace účastníků vzdělávání, zaměstnanci musí být ochotni přijímat nové informace a zkušenosti. Není samozřejmostí, že zaměstnanci budou motivováni, je tedy někdy potřeba jejich motivace dosáhnout. Např. vedením diskuzí o přínosu vzdělávání, udáváním příkladu, kdy zaměstnání přineslo zaměstnancům

povýšení, či jiný užitek, používáním článku, kde se píše o přínosech vzdělávání atd. Účastníkem vzdělávací akce je zaměstnanec, je proto třeba stále mít na paměti, že každý má vlastní styl učení a každý přijímá a zpracovává informace jinak a různě dlouho. Právě účastníkům vzdělávání musí být nejen celá realizace ale celá vzdělávací akce přizpůsobena. Metodám vzdělávání je věnována celá předchozí kapitola. (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 99-106)

Hodnocení nebo také evaluace vzdělávání je proces, který stanoví, zda byly cíle vzdělávání naplněny a zda vzdělávání plní svůj účel. Lze říci, že hodnocení porovnává cíle s výsledky, porovnává stav, kterého jsme chtěli dosáhnout, se stavem, kterého jsme dosáhli. Kromě srovnávání cílů s výsledky slouží evaluace k rozpoznání silných a slabých stránek vzdělávání, pomáhá tak vzdělávání do budoucna zdokonalit. Hodnocení vzdělávací akce by mělo být plánované již na začátku celého vzdělávacího procesu. V rámci evaluace vzdělávání se nehodnotí pouze obsah vzdělávací akce, hodnocena je i organizace, realizace vzdělávání, lektoři, studijní materiály aj. Hodnocení neprobíhá v jeden čas, ale vzdělávací akce je hodnocena za průběhu i po skončení, nejlépe když je hodnocena i zpětně po určitém uplynulém období. Bartoňková uvádí dvě etapy hodnocení, které jsou často užívány při evaluaci firemního vzdělávání, hodnocení formativní a sumativní. Formativní hodnocení je hodnocení průběžné, probíhající v průběhu vzdělávání, hodnotí, kolik se účastníci vzdělávání naučili, komunikaci s lektory, vztah s lektory aj. Pro účely formativní evaluace se využívají testy, dotazníky, rozhovory či pozorování při vzdělávací akci. Naopak hodnocení, které probíhá po ukončení vzdělávací akce, hodnocení finální nazýváme sumativní hodnocení. Výstupy sumativního vzdělávání ovlivňují následující vzdělávací procesy v organizaci. Nejčastěji se k zjišťování výsledků používají testy a dotazníky.

Evaluace vzdělávání probíhá ve čtyřech úrovních, členění existuje mnoho, ale pro firemní vzdělávání se nejvíce využívá evaluace podle Kirkpatrikova modelu[1]. Tento model zkoumá evaluaci ve čtyřech klíčových oblastech: reakce, učení, chování, výsledky. Reakce je nejčastější evaluační metoda, kdy se účastníků vzdělávání ptáme, zda se jim

[1] Kirkpatrikův model je čtyřúrovňový model hodnocení vzdělávání, zjednodušeně znamená, že každou vzdělávací akci můžeme měřit podle toho, jak na ni reagují její účastníci, zdali se něco naučili, a konečně, jestli podle toho změnili své chování, které následně přispělo k žádoucím výsledkům.

vzdělávání líbilo. Metoda se snadno provádí, na konci vzdělávací akce dostanou uchazeči dotazník spokojenosti. Oblast učení měří množství získaných znalostí. Jednou z možností měření je provést na začátku a na konci vzdělávací akce test, který srovnáme, namísto testů můžou účastníci simulovat reálné situace. V oblasti chování, se bude zjišťovat, zda účastníci vzdělávací akce budou schopni své nabité vědomosti a dovednosti využít ve své práci, zda jsou naučené dovednosti přenositelné na pracoviště. Lze hodnotit pozorováním pracovního výkonu před vzdělávací akci a po ni. Oblast výsledků je nejobtížnějším krokem evaluace, zde nás zajímá, zda došlo ke změně efektivity organizace. Zajímá nás vliv vzdělávání na firemní ukazatele, což může být v praxi těžko měřitelné, některé změny se mohou projevit až po několika letech. (Bartoňková 2010, s. 181-188)

3.1 VZDĚLAVATELÉ

Důležitým předpokladem úspěšného vzdělávání jsou osobnostní vlastnosti lektora. Aby si lektor zajistil důvěru klientů a respekt, musí být zralou osobou. Díky své zralosti dokáže zachovat chladnou hlavu, i ve vypjatých situacích dokáže být k dispozici účastníkům vzdělávání. Lektor musí být také sociálně inteligentní, musí dobře fungovat v rámci mezilidských vztahů, musí mít dobré komunikační schopnosti, cit pro situaci, empatii a musí zvládat své emoce. Lektorovy schopnosti se odráží ve vzdělávací akci, jak je lektor schopen předat účastníkům požadované téma. Vodák a Kucharčíková uvádí některé možné vzdělávací styly lektorů, které mohou být aplikované při vzdělávání. Behaviorální styl, jak už název napovídá, je styl, při kterém se lektor snaží vést účastníky k žádoucímu chování, většinou se k tomu dojde zábavnou formou za pomocí pomůcek. Metoda je pro lektora náročná na přípravu. Funkcionalistický styl vzdělávání je orientován na problém, na zvýšení výkonu účastníků, lektoři kladou na účastníky vysoké nároky. Tento styl vychází z přesvědčení, že člověk se nejlépe naučí to, co mu připadá praktické. Strukturalistický styl vzdělávání je způsob vzdělávání, kdy se postupuje přesně podle kritérií, často se testuje efektivita učení. Humanistický styl se orientuje na lidi, přesněji na jejich sebeobjevování. Cílem tohoto stylu učení je zlepšení charakterových vlastností účastníků. At už lektor vybere jakýkoliv vzdělávací styl, musí vždy respektovat určité zásady, musí podporovat, respektovat, poslouchat, povzbuzovat účastníky při

aktivitách, musí poskytovat zpětnou vazbu, musí být trpělivý. Dobrý lektor poskytuje účastníkům čas na přemýšlení a ujasnění a je schopen dovysvětlit nejasnosti. Lektor musí respektovat individuální potřeby účastníka a snaží se vytvářet pozitivní atmosféru. Vodák a Kucharčíková uvádí nejčastější chyby ve vzdělávání, které mohou lektoři dělat, a tím zcela pokazit vzdělávací akci. Problémy ve vzdělávání ze strany lektora nastávají, když se lektor snaží naučit příliš mnoho příliš rychle, pokud nemá zájem o posluchače, pokud lektorovi chybí verbální schopnosti, či nemá žádný vztah k předmětu učení aj. Vzdělávací proces je obsáhlá činnost, ve které lektor zastává spoustu rolí, plánuje, kontroluje, řeší problémy, stará se aj., přičemž musí být stále pozitivní a stále splňovat všechny zásady. (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 117-120)

Každá organizace má na vzdělání svých zaměstnanců jiné požadavky na vzdělávání, od kterých se odvíjí požadavky na dovednosti lektora a lektorovu roli. Vzdělavatel může nést roli lektora, konzultanta, coach, mentora, tutora, supervizora, facilitátora či mediátora.

Lektor by měl být nositelem vysokoškolského titulu a měl by mít znalost andragogiky, lektor je učitelem a předavatelem teoretických a případně praktických dovedností. Součástí lektorovy práce je přednáška i praktický nácvik. Konzultant je vzdělavatel, který provází určitým problémem, je odborníkem na danou záležitost, ale jeho vzdělání nehraje důležitou roli. Organizace si často kupují konzultanta na řešení nějakých problému, jeho práce končí vyřešením daného problému, nebo po splnění cíle, či zavedení změny. Konzultant úzce spolupracuje s klientem, či celým týmem. Klientům uvádí praktické příklady, vysvětluje, odpovídá na případné dotazy, doporučuje další kroky a doporučuje změny. Kouč je osoba, která vede koučovaného k danému cíli s tím, že neradí ani neučí, jeho cílem je, aby sám koučovaný dokázal rozebrat svůj problém, rozebral řešenou situaci a sám našel řešení. Koučovaná osoba dokáže lépe čelit pracovním problémům, lépe řešit různé situace a rychleji se kariérně rozvíjet. U kouče se nehledí na jeho vzdělání, ale na jeho koučovací praxi. Mentor je osoba, která má na starost v organizaci někoho služebně mladšího. Organizace využívají mentory pro rychlé zařazení pracovníků do pracovního procesu, kdy mentor ukazuje firemní kulturu i pracovní náplň. Svěřenec mentora je běžně ve světě nazýván mentee. Někdy může mentor a mentee spolupracovat po dobu několika měsíců, v tomto případě se mentor snaží svému svěřenci předat ne jen pracovní

zkušenosti, ale také postoje, názory, chování. Mentor připravuje svého svěřence na následnictví. Být v organizaci mentorem je velmi prestižní a vypovídá to o určité váženosti a uznání. Tutor je pojem u nás používaný pro staršího kolegu, který pomáhá procházet určitým procesem, často je tutorem starší student mladšímu studentovi na vysoké škole. Supervizor je pozorovatel a rádce, supervizor dohlíží na práci jednotlivce nebo na práci skupiny, případně práci instituce, poskytuje rady, zpětnou vazbu, pomáhá řešit složité situace. Supervizor může být externí pracovník, nebo může organizace vybrat supervizora z vlastních zaměstnanců. Facilitátor je rádce, který ale neradí obsahově, radí jen jak se držet definovaných cílů a hledat řešení. Facilitátor dohlíží v organizaci na dosahování cílů a směřuje zaměstnance k jejich plnění. Facilitátor nemusí mít speciální vzdělání, ale musí umět pracovat se skupinou, případně mít facilitátorský kurz. Mediátor je odborník na řešení problémů, často vystupuje jak poslední možnost před soudním řízením. Často vystupuje jako střed mezi dvěma stranami, snaží se zlepšit komunikaci a najít cestu. Mediátory bývají často psychologové či právníci. V České republice využívá mediátorů stále více lidí. (Mendíková 2013, s. 12-15)

Shrnutí kapitoly

Kapitola popisuje proces vzdělávání v organizaci, které začíná identifikací potřeb, pokračuje plánováním, realizací a končí hodnocením vzdělávání. Proces se neustále opakuje, po hodnocení vzdělávání začíná v organizaci opět identifikace vzdělávacích potřeb. Kapitola představuje vzdělavatele ve vzdělávacím procesu. Každý účastník vzdělávání bude považovat za hodnotnou vlastnost něco jiného, proto je důležité, aby vzdělavatelé, ať už lektoři, mentoři, či coachové, měli kromě profesních dovedností také dovednosti sociální.

4 VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. (Koubek 2009, s. 35)

Personální řízení neboli personalistika je součástí řízení organizace. Má zaměření na člověka a jeho pracovní výkon. Člověk je jedním z nejdůležitějších zdrojů organizace, uvádí do pohybu zdroje ostatní (materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje). Lidé tedy představují největší bohatství organizace, je to zdroj, který rozhoduje o prosperitě organizace. Úkolem organizace je všechny čtyři zdroje shromažďovat, propojovat a správně využívat, sama organizace rozhoduje, jakou bude hrát personální řízení v organizaci roli, jaké bude postavení personální práce v hierarchickém rozložení organizace, kolik pracovníků bude součástí personálního oddělení a jaká bude personální strategie a personální politika. Personální práce zahrnuje velké spektrum činností, které zahrnuje personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Všechny tři oblasti dbají na správné fungování personálních činností v organizaci, Koubek uvádí činnosti jako analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení pracovníků, rozmisťování a zařazování zaměstnanců, ukončování pracovních poměrů, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systémy. Personální práce a řízení lidských zdrojů se snaží zlepšovat kvalitu pracovního života, zvyšovat produktivitu, zvyšovat spokojenost pracovníků, zlepšovat rozvoj zaměstnanců a snaží se zvyšovat připravenost zaměstnanců na případné změny. (Koubek 2007, s. 13-21)

4.1 PERSONÁLNÍ PRACOVNÍK

Personální pracovník musí mít dostatečné teoretické i praktické znalosti personální práce, ale musí se též vyznat v ostatních oblastech a problémech organizace. Musí umět spojovat problémy organizace s oblastí personálního řízení a umět přizpůsobit řízení lidských zdrojů tak, aby byly problémy řešeny za chodu organizace. k tomu mu pomáhá jeho dostatečná orientace v oblasti faktorů, které organizaci ovlivňují jako je trh práce,

legislativa, populační vývoj aj. Dobrý personální pracovník by měl mít znalosti v oblasti techniky a technologie, které organizace užívá, a také o nejnovějších trendech. Měl by být částečně psychologem, právníkem, agentem změn, podnikatelem a partnerem v podnikání. Personální pracovník není pouze administrativním zaměstnancem, jak tomu v minulosti bylo, ale je manažerem, pro nějž je samozřejmostí každodenní řešení problémů ostatních zaměstnanců i celé organizace. Součástí práce personálního pracovníka je podílení se na vzdělávání zaměstnanců, je pracovníkem, který se musí sám neustále vzdělávat a zároveň je zodpovědný za vzdělávání ostatních zaměstnanců organizace. Personální pracovník či celý personální útvar se angažuje při tvorbě systému vzdělávání, často personalista úzce spolupracuje se vzdělávacími institucemi, či externími odborníky. (Koubek 2010, s. 35, 252)

4.2 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PERSONALISTŮ

Vyspělé země disponují specializovanými obory, které vychovávají specialisty v oboru personálního řízení. Nejčastěji jsou to studijní obory na vysokých a vyšších odborných školách, ale také instituce, které pořádají kurzy. V České republice je několik možností studia personalistiky na státních i soukromých školách. Obor personalistika a řízení lidských zdrojů je možné po absolvování střední školy studovat na vyšší odborné škole nebo vysoké škole. Nabízí se studium bakalářských magisterských i manažerských studií při státních školách i při soukromých institucích. Studium personalistiky na vyšší odborné škole připravuje studenty pro praxi a lze ho studovat například na VOŠ A SPŠ Potravinářských technologií a na Veřejně správní akademii- vyšší odborná škola, s. r. o. Bakalářské studium nabízí například Vysoká škola obchodní v Praze, Filozofická fakulta univerzity Karlovy a Škoda Auto Vysoká škola v Mladé Boleslavi. Magisterské studium nabízí Masarykova univerzita v Brně, Vysoká škola ekonomie a managementu v Praze aj. Nabídka manažerských studií je pestrá, avšak placená. Manažerské studia nabízí instituce, jako například Business Institut EDU a.s. (Koubek 2010, s. 35; Vysoké školy, online, cit. 2020-01-17)

Kromě školního vzdělávání mohou zájemci v rámci rozšiřování znalostí v oblasti personalistiky navštívit desetidenní kurz personalistiky ve dvaceti městech České republiky, kromě Prahy můžou zájemci navštěvovat kurzy v Hradci Králové, Brně, Mladé Boleslavi, Liberci a v dalších městech. Kurz, který je založen na praktických příkladech, zvyšuje absolventům kurzu šanci uplatnit se v oboru personalistiky a získat zajímavé a perspektivní zaměstnání. Účastníci kurzu kromě docházení na lekce mají k dispozici učebnici, která obsahuje témata z oboru, jako vytváření a analýza pracovních míst, získávání zaměstnanců, řízení zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, oblast BOZP a péči o zaměstnance, orientaci v odborech a administrativní práci, mohou využívat i formu e-learningu. V rámci e-learningu mohou účastníci komunikovat s lektory a pomocí on-line testů ověřovat své nabyté znalosti. Kurz obsahuje autorizovanou zkoušku, která podléhá hodnotícím standardům národní soustavy kvalifikací. Absolvent, který kurz úspěšně absolvuje, získá oficiální osvědčení o kvalifikaci s akreditačním číslem vydaným MŠMT ČR, které má celostátní platnost. Cena kurzů se liší podle města konání, pohybuje se v rozmezí devíti až dvanácti tisíci. (Orange Academy, online, cit. 2020-01-19)

Shrnutí kapitoly:

Kapitola seznamuje s prací personálních pracovníků a s potřebami vzdělávání personálních pracovníků. Na různých personálních pozicích, bude také různá potřeba vzdělávání. Kapitola uvádí možnosti vzdělávání personalistů ať už školní, či další profesní i zájmové.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍL A METODOLOGIE

Cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení vzdělávání zaměstnanců v oboru personálního řízení. Nabídnutí doporučení organizacím pro případné změny návrhy na vylepšení stávající situace.

Pomocí dotazníku byl zjišťován stav vzdělávání personálních pracovníků v organizacích. Pro účel průzkumu byl vybrán vzorek zaměstnanců v několika organizacích, ve kterých zaměstnanci vyplnili polostrukturovaný dotazník. Dotazníky byly rozesílány online a respondenti odpovídali anonymně. Byla tedy provedena analýza aktuálního stavu vzdělávání v organizacích. Respondentům byly předloženy nejprve obecné otázky, typu: věková kategorie a délka praxe v organizaci. Po obecných otázkách odpovídali, zda pociťují potřebu vzdělávat se, zda organizace vzdělávání podporuje, a kolik školení, či vzdělávacích akcí v posledním roce v organizaci absolvovali. Dále byli dotazováni, zda jim nabídka vzdělávání v organizaci připadá dostatečná a v jakých oblastech by se vzdělávat dále chtěli. Vybírali formy a metody vzdělávání, které jim nejvíce vyhovují, důvody k dalšímu vzdělávání a hodnotili vzdělávání v organizaci. Na základě zjištěných hodnot, bylo zhotoveno hodnocení situace a návrhy pro organizace na zlepšení.

5.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY

Pro výzkumné šetření byly definovány tři otázky, pomocí kterých byla zjišťována aktuální situace vzdělávání zaměstnanců personálního řízení.

1. Jak jsou zaměstnanci vybraných organizací spokojeni s nabídkou profesního vzdělávání, které organizace nabízí?
2. Jaká je poptávka po profesním zaměstnání ze strany zaměstnanců?
3. Jaká je spokojenost zaměstnanců s profesním zaměstnáváním v organizaci?

Na základě výzkumných otázek byly sestaveny tři hypotézy.

1. Nabídka vzdělávání pro personální pracovníky je neuspokojivá a nedostačující.
2. Zaměstnanci by se rádi dále vzdělávali a rádi by prohlubovali své znalosti v rámci své profese.
3. Zaměstnanci personálních útvarů jsou se vzděláváním v organizaci spokojeni.

5.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Kvantitativní metoda sběru dat je objektivní způsob sběru dat. Kvantita je vlastnost, na kterou se můžeme ptát slovem kolik a lze ji změřit a vyjádřit číslem. Kvantitu můžeme nazvat také mnohost, četnost aj. Pro kvantitativní výzkum je několik základních charakteristických rysů, jako je nezávislost výzkumníka na zkoumaných jevech, generalizace neboli zobecnění zjištěného, průřezová analýza, kauzalita aj. Kvalitativní výzkum by měl být využíván potřebě generalizovat nálezy na populaci, v případě, že jsme dostatečně schopni odhadnout, které proměnné jsou podstatné pro studovaný problém a pokud jsme schopni pro každou z proměnných navrhnout dostatečně validní operační definici. Výhodou je rychlý sběr a rychlá analýza dat a výsledky nezávislé na výzkumníkovi. Nevýhodou je omezení na standardizované postupy, což se může projevit nízkou validitou výsledků. Pro kvantitativní výzkum se používají techniky sběru dat jako je rozhovor, dotazník, pozorování, obsahová analýza a experiment. (Olecká, Ivanová 2010, s. 17-19)

5.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření slouží k získávání informací, které nejsou tak podrobné, jako je tomu třeba u etnografického výzkumu. Vybraná skupina lidí vyplňuje předem připravený dotazník, který je jim buďto rozeslán v papírové formě či online, nebo přednesen ústně či telefonicky. Této skupině osob se říká vzorek, který může zahrnovat až několik tisíc osob. Šetření za pomoci dotazníku je nejrozšířenějším a nejpoužívanějším typem

kvantitativního výzkumu, umožnuje analýzu dat za pomocí matematických a statistických vzorců. Velkou výhodou je možnost velkého objemu dat, se kterými lze nadále pracovat, nevýhodou je, že někteří respondenti neodpovídají pravdivě. V rámci dotazníkového šetření se používají tři typy otázek: standardizované, otevřené a polostrukturované. Standardizované otázky jsou otázky, na které je možné odpovídat jedním typem odpovědi typu ano/ne/možná, které jsou velmi jednoduché na sčítání a porovnávání, ale neumožňují respondentům vyjádřit svůj názor, mohou mít tedy omezený rozsah platnosti a odpovědi mohou být zavádějící. Opačným typem jsou otevřené otázky, kdy mají respondenti možnost vyjádřit své názory, nejsou nijak omezeni předem stanovenými odpověďmi. Otevřené otázky poskytují podrobnější informace než standardizované, je ale mnohem těžší je srovnávat a vyhodnocovat. Kompromisem těchto dvou typů, který zjišťuje více informací než standardizované otázky, ale lze lépe srovnávat než otevřené, je typ polostrukturovaných otázek, kdy respondenti odpovídají na sadu otázek, která kombinuje otevřené a strukturované otázky. At už otevřené, strukturované či polostrukturované otázky, všechny by měly brát v úvahu charakteristiku osob, které budou odpovídat. Otázky musí být pro respondenty srozumitelné, aby dotazovaní mohli smysluplně odpovídat. (Giddens 2009, s. 62-63)

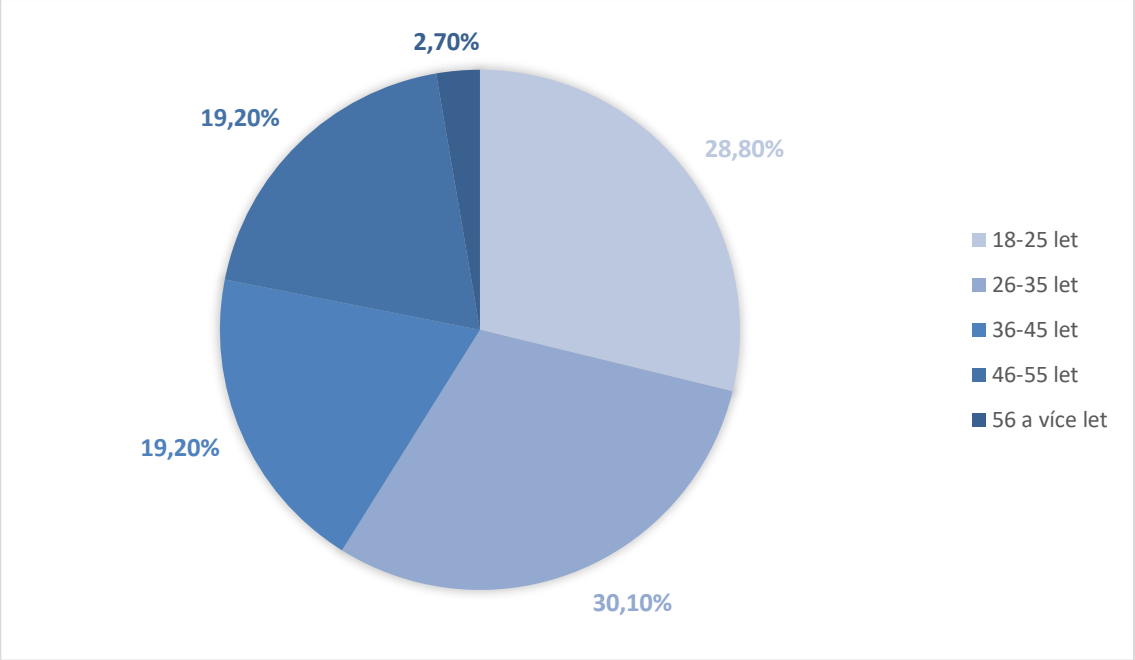
5.4 CHARAKTERISTIKA VZORKU

Pro výzkumné šetření byli osloveni zaměstnanci personálních útvarů v několika organizacích v Praze. Mezi oslovenými respondenty, byli osloveni také pracovníci personálně poradenské společnosti, kde pracují jako personální konzultanti a poradci. Všechny oslovené organizace jsou malé firmy, kde nepracuje více než padesát zaměstnanců. Žádná z organizací nedisponuje vlastním oddělením vzdělávání zaměstnanců, vzdělávání je tedy v rukou samotných pracovníků, kteří jako personalisté řeší vzdělávání nejen pro ostatní pracovníky, ale často i pro sebe. V malých organizacích nesou zodpovědnost za podnikové vzdělávání vedoucí pracovníci, popřípadě majitel organizace.

6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

Celkem na dotazník odpovědělo sedmdesát šest respondentů, z toho tři dotazníky byly vyřazeny z důvodu jiné profese. Pro průzkumné šetření bylo tedy použito celkem sedmdesát tři zodpovězených dotazníků. Respondenti odpovídali celkem na sedmnáct otázek. Obecné otázky zařazují respondenty do kategorií dle pohlaví, do věkových kategorií, do kategorií dle dosaženého stupně formálního vzdělání a do kategorie dle délky praxe v organizaci. Z celkového počtu sedmdesáti tří respondentů odpovědělo padesát žen a dvacet tři mužů. Otázka pohlaví by se mohla zdát pouze obecná, ale průzkum utvrzuje všeobecné vědění, že v tomto oboru pracuje více žen než mužů. Respondenti odpovídali na otázku svého věku, která je pro vzdělávání velmi důležitá, jak již víme, věk hraje v přístupu ke vzdělávání velmi důležitou roli. Graf 1 ukazuje věkové rozložení respondentů.

Graf 1: Věková skupina respondentů



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

V rámci obecných otázek byli respondenti dotazováni na nejvyšší stupeň dosaženého formálního vzdělávání, odpovědi respondentů ukazuje Tabulka 1. Mezi respondenty byla jen jedna osoba, která vykonává personální činnost bez maturitní zkoušky, a více než

padesát procent respondentů, kteří pracují v oboru personalistiky, má vysokoškolské vzdělání.

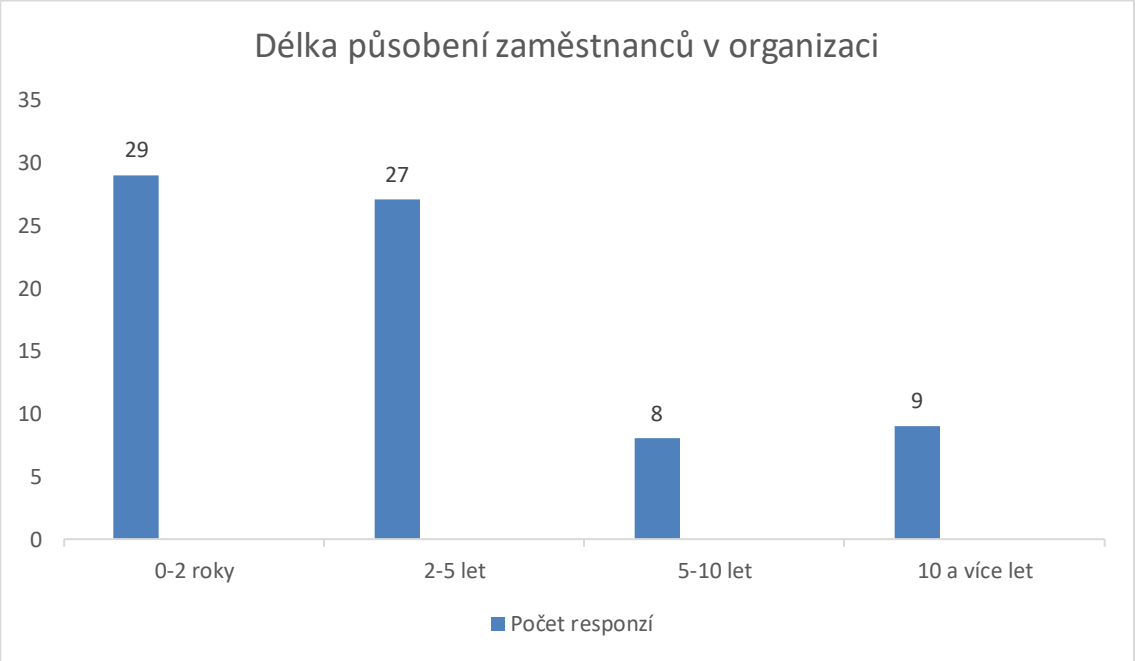
Tabulka 1: Dosažené vzdělání respondentů

Dosažený stupeň vzdělání	|Počet respondentů
Základní škola	0
Střední odborná škola bez maturitní zkoušky	1
Střední škola zakončena maturitní zkouškou	35
Vysoká škola	37

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Respondenti odpovídali na otázku, která se týkala délky jejich působení v organizaci, vybírali z několika možností, jejich odpovědi ukazuje Graf 2.

Graf 2: Délka působení zaměstnanců v organizaci

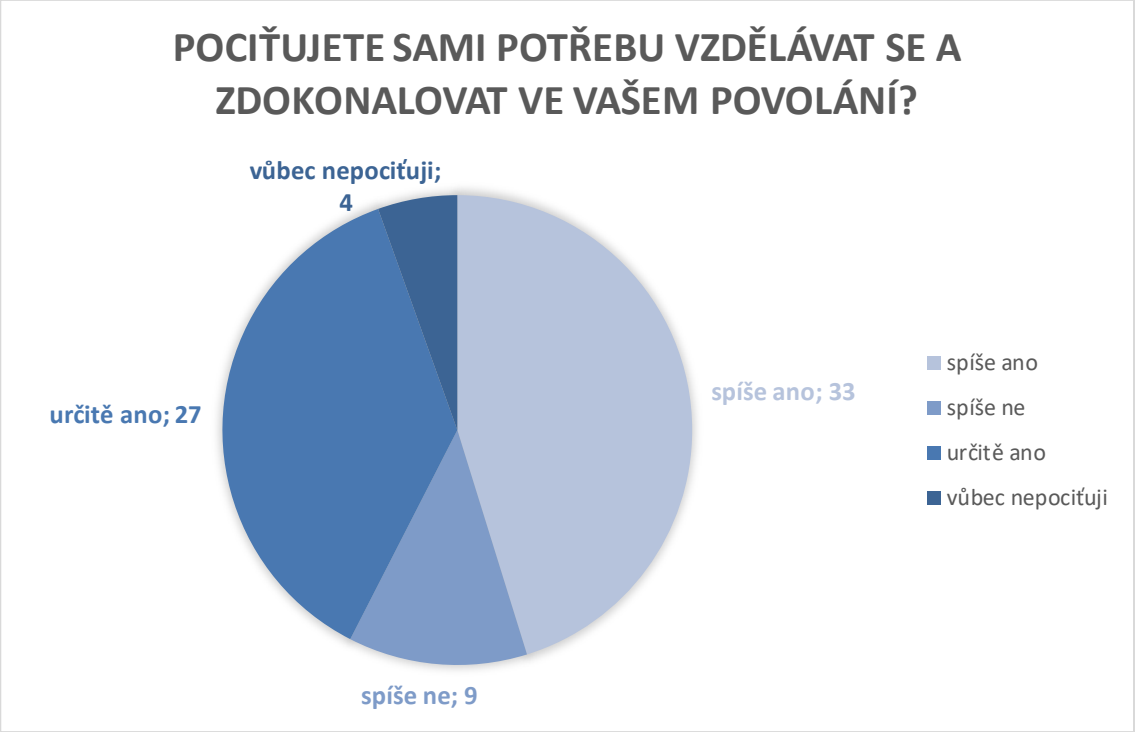


Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Respondenti odpovídali na otázku, jakou pracovní pozici aktuálně zastávají. Mezi respondenty se našly různé personální pozice od HR asistentů přes HR koordinátory a konzultanty až po HR generální ředitele. Respondenti všech pozic byli dotazováni, zda pociťují v jejich profesi potřebu se dále vzdělávat, kdy jen čtyři ze sedmdesáti tří respondentů odpověděli, že nemají potřebu dalšího vzdělávání, tedy jen čtyři respondenti nepovažují vzdělávání za celoživotní proces.

Graf 3 ukazuje odpovědi respondentů. Respondenti, kteří odpověděli, že nepociťují potřebu se dále vzdělávat, zastávají v organizaci pozice HR asistenta, HR researchera a HR recruitera, nezastávají tedy pozice, které rozhodují o vzdělávání v jejich organizaci, nejsou tedy velkou hrozbou pro organizaci. Naopak respondenti na vysoce postavených pozicích v organizaci odpověděli, že určitě pociťují potřebu dalšího vzdělávání. Přes osmdesát procent respondentů odpovědělo, že určitě nebo alespoň spíše pociťují potřebu dalšího vzdělávání.

Graf 3: Potřeba vzdělávání zaměstnanců v organizaci



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku potřeby vzdělávání navazovala další výzkumná otázka, která zjišťovala, zda organizace, ve které respondenti působí, podporuje vzdělávání svých zaměstnanců. Výsledky průzkumů ukazují, že organizace, ve kterých byl průzkum realizován, jsou vůči vzdělávání svých zaměstnanců podporující. Před osmdesát procent respondentů odpovědělo, že jejich organizace je podporující vůči vzdělávání. Jen dva respondenti odpověděli, že jejich organizace vzdělávání vůbec nepodporuje. Počty odpovědí ukazuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Podpora zaměstnanců v dalším vzdělávání za strany organizace

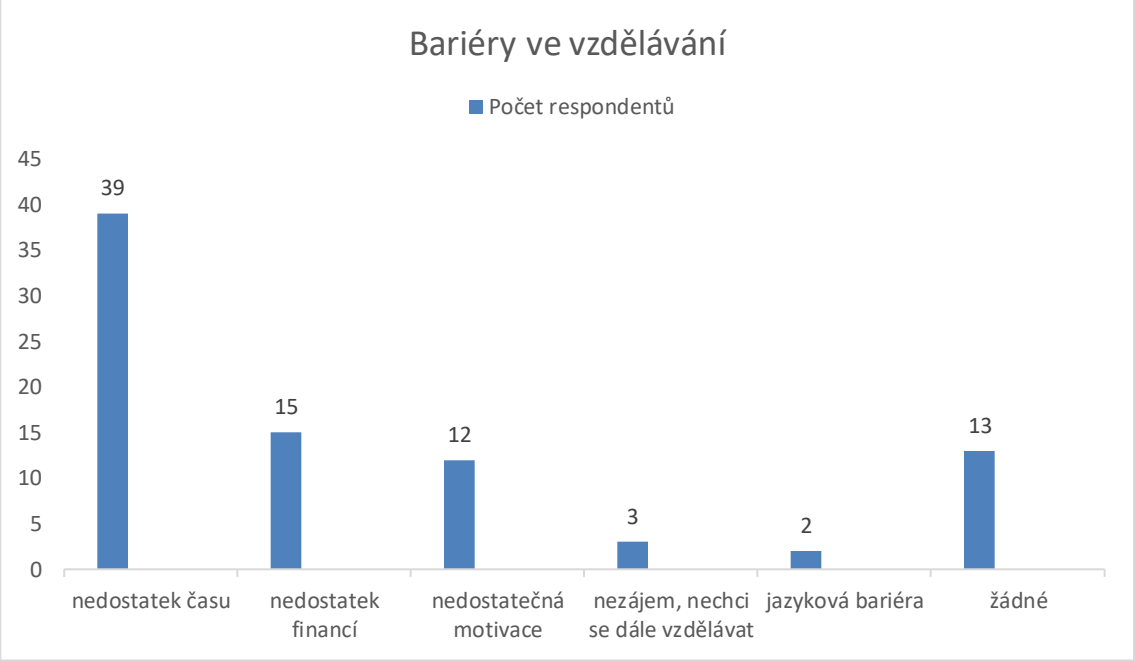
Podporuje Vaše organizace vzdělávání?	Počet odpovědí
Ano, naprosto	18
Spíše ano	42
Spíše ne	11
Vůbec nepodporuje	2

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Lze tedy říci, že organizace jsou ve vzdělávání svých zaměstnanců, kteří vykonávají personální činnosti podporující. Avšak respondenti odpovídali také na otázku týkající se počtu vzdělávacích aktivit, které během roku absolvují, kde počty vzdělávacích aktivit jsou velmi malé. Třicet sedm respondentů absolvovalo pouze jednu až dvě vzdělávací aktivity během posledního roku. Dvacet sedm respondentů se za poslední rok zúčastnilo dvou až čtyř vzdělávacích akcí a sedm respondentů se zúčastnilo pěti až šesti akcí za poslední rok. Pouze dva respondenti za poslední rok absolvovali více než sedm vzdělávacích aktivit. Organizace jsou tedy podporující, ale vzdělávací akce samy neorganizují. I přes malý počet vzdělávacích akcí v organizaci, vyhodnotilo přes šedesát respondentů nabídku vzdělávacích akcí za dostatečnou a vyhovující. Přes dvacet procent respondentů označilo nabídku vzdělávání v organizaci jako spíše nedostatečnou. Pouze osm procent respondentů odpovědělo, že jim nabídka vzdělávacích akcí v organizaci zcela nevyhovuje.

Respondenti byli dotazováni na jejich vlastní bariéry v dalším profesním vzdělávání. Průzkum ukázal, že největší bariérou zaměstnanců je nedostatek času. Graf 4 ukazuje počty respondentů vůči jejich bariérám ve vzdělávání. Respondenti mohli vybírat z více možností.

Graf 4: Bariéry ve vzdělávání



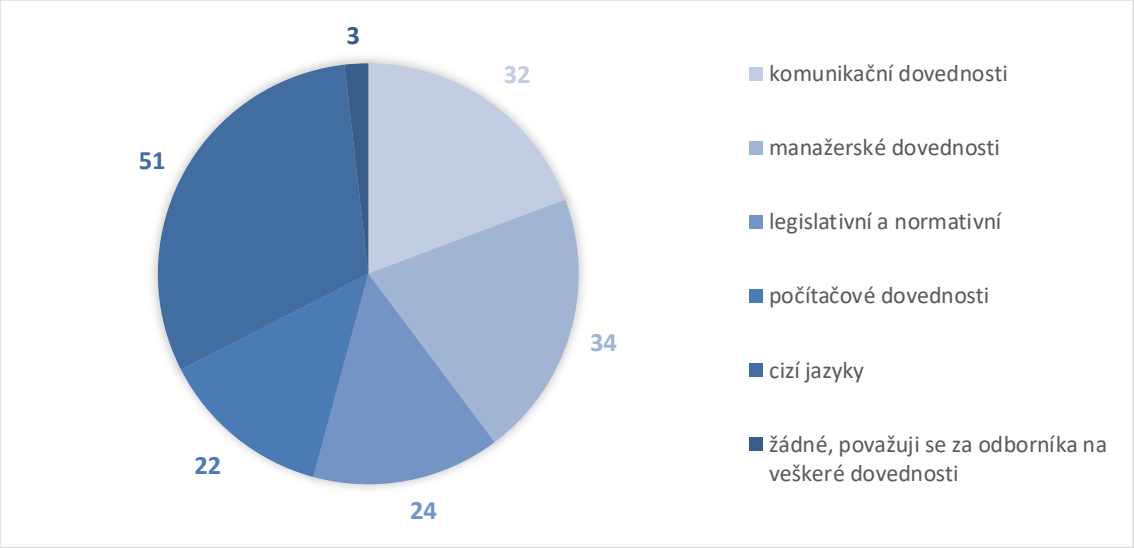
Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku bariér navazovala při průzkumu další otázka, která se týkala motivace respondentů k dalšímu vzdělávání. Nejvíce respondentů odpovědělo, že největší motivací by pro ně bylo zvýšení platu, na druhém místě vlastní rozvoj a na třetím místě kariérní postup. Dalšími motivačními faktory pro respondenty byly odpovědi typu udržení si pracovního místa a získaní certifikace či osvědčení.

Respondenti odpovídali na otázky v jakých dovednostech a v jakých oblastech personální práce by se rádi dále vzdělávali. Na obě otázky mohli vybírat z více možností. Graf 5 ukazuje, ve kterých dovednostech by se respondenti rádi nadále vzdělávali. Největší zájem mají respondenti o vzdělávání v oblasti cizích jazyků, poté o vzdělávání manažerských a komunikačních dovedností. Pouze tři respondenti odpověděli, že nepociťují potřebu vzdělávání v žádné z oblastí, že se cítí býti odborníky ve své profesi.

Překvapivé je, že zaměstnanci projevili velký zájem o legislativní a normativní vzdělávání, přestože by v této oblasti měli být již vzděláni, neboť je tato oblast ze zákona povinná. Přesto v něm respondenti pociťují mezery, které by si rádi doplnili.

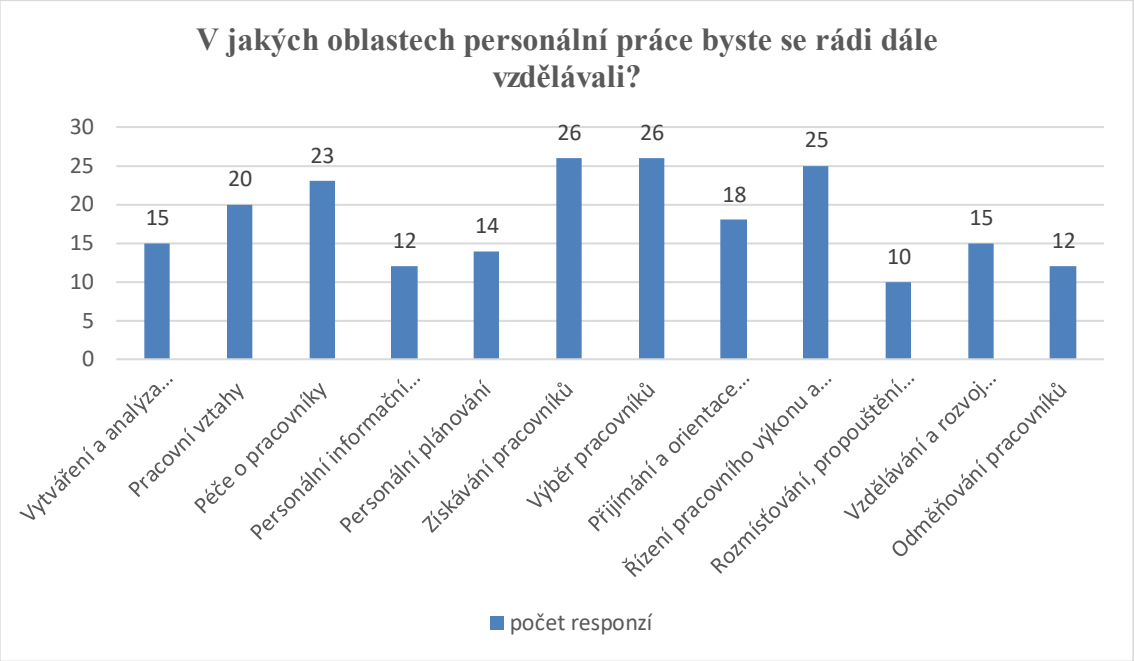
Graf 5: Dovednosti, ve kterých by se respondenti rádi nadále vzdělávali



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku týkající se vzdělávání v oblasti personální práce odpovídali respondenti velmi různě, vždy ale s ohledem na pozici, kterou zastávají. Graf 6 ukazuje, kolik respondentů projevilo zájem o vzdělávání v personální činnosti. Nejvíce respondentů projevilo zájem o získávání a výběr pracovníků, což je ale ovlivněno faktem, že respondenti byli zaměstnanci personální agentury, kteří vykonávají hlavně tyto činnosti.

Graf 6: Oblasti vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Respondenti byli dotazováni, jaké formy a metody vzdělávání jim vyhovují. Nejvíce respondentů odpovědělo, že preferují formu vzdělávání mimo svoje pracoviště a nejvíce vyhovující metodou je pro pracovníky workshop. Tabulka 3 ukazuje odpovědi respondentů na preferované formy vzdělávání. Respondenti mohli volit více odpovědí, pokud preferují více forem vzdělávání.

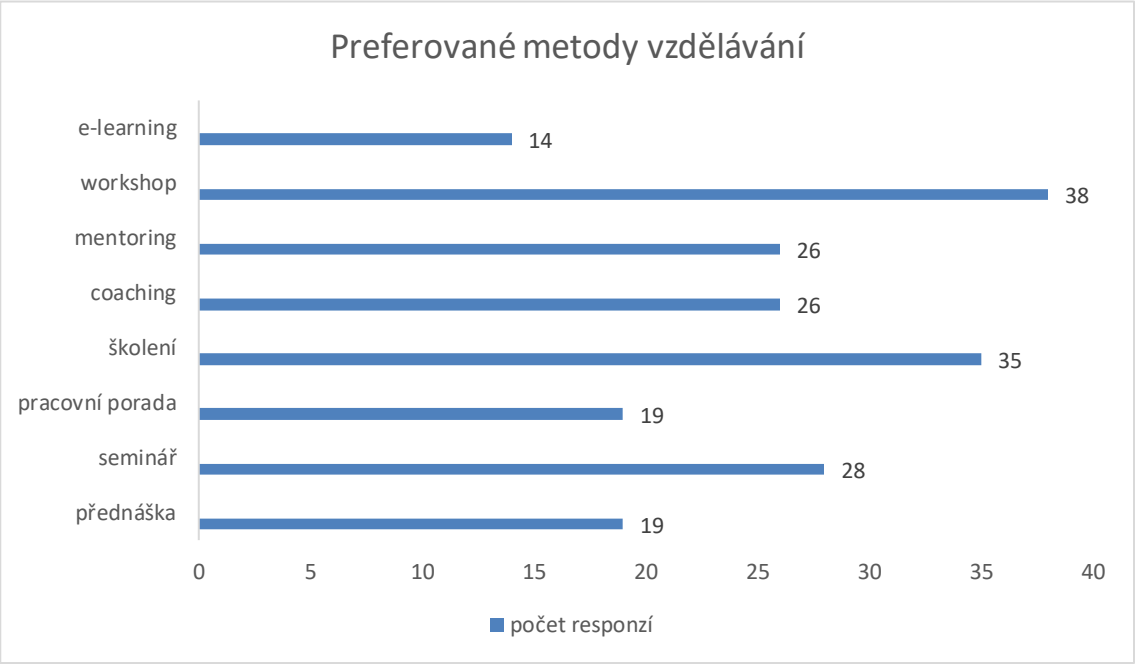
Tabulka 3: Preferované formy vzdělávání

Forma vzdělávání	Počet odpovědí
Vzdělávání na pracovišti	39
Vzdělávání mimo pracoviště	40
Vzdělávání v podobě e-learningu	14

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 7 ukazuje, které metody vzdělávání označili respondenti jako nejvíce žádané. Respondenti mohli označit jednu a více metod podle vlastní preference.

Graf 7: Metody vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Dříve než respondenti hodnotili celkovou úroveň vzdělávání v organizaci, zodpovídali na otázku, z jakého důvodu se v poslední době vzdělávali. Nejčastěji zaměstnanci uváděli, že se vzdělávali z vlastní iniciativy, často také uváděli, že se vzdělávali z nutnosti nebo z nařízení.

Tabulka 4: Hodnocení úrovně vzdělávání

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respondenti	1	5	2	2	16	11	12	15	6	3

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Respondenti hodnotili celkovou úroveň vzdělávání v jejich organizaci. Hodnotili na stupnici od jedné do deseti, kdy jedna znamenalo velmi špatné hodnocení a deset

znamenalo, že úroveň vzdělávání v jejich organizaci je na špičkové úrovni. Nejvíce respondentů uvedlo hodnocení pět z deseti. V průměru hodnotili respondenti úroveň vzdělávání na hodnotu 6,3. Z celkového počtu sedmdesáti tří respondentů tři hodnotili úroveň vzdělávání v organizaci desítkou, tedy nejlepším možným hodnocením. Tabulka 4 ukazuje, které hodnoty respondenti uvedli.

ZÁVĚR

Organizace si musí být dostatečně vědomy důležitosti vzdělání jejich zaměstnanců. Pokud organizace sama nebude považovat vzdělávání za důležité a přínosné, nebudou ani zaměstnanci pociťovat potřebu vzdělávat se. Teoretická část práce dokazuje důležitost vzdělávání dospělých. Ke vzdělávání je potřeba přistupovat systematicky a s ohledem na okolnosti organizace i jedinců. Organizace musí vycházet z aktuálních potřeb a podle těchto potřeb plánovat a realizovat vzdělávání tak, aby bylo efektivní. Efektivitu lze měřit v rámci hodnocení vzdělávání. Podle potřeb organizace volí formy a metody vzdělávání. Zároveň organizace podle potřeb vzdělávání volí lektory, kteří povedou vzdělávací akce. V oblasti personálního řízení může docházet k situaci, kdy personalista je zodpovědnou osobou za vzdělávání a zároveň se stává vzdělávaným, neboli účastníkem vzdělávání. Právě personalisté se často podílejí na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci a tak vstupují do vzdělávacího procesu jako nositelé více rolí.

Teoretická část práce popisuje andragogiku a vzdělávání dospělých. Zaměřuje se na vzdělávání zaměstnanců v organizacích, neboli na profesní vzdělávání. Profesní vzdělávání je veškeré vzdělávání, které je zaštiťováno organizací, může mít mnoho podob a forem. Práce popisuje jednotlivé formy a metody profesního vzdělávání dospělých a také popisuje okolnosti, které ovlivňují profesní vzdělávání. Těmito okolnostmi jsou prostředí vzdělávání, motivace zaměstnanců a bariéry ve vzdělávání.

Praktická část je založena na dotazníkovém šetření. V organizacích na dotazníky odpovídaly osoby, které se věnují personální činnosti. Mezi respondenty odpovídali personalisté, HR manažeři, HR recruiteři, HR asistenti i generální ředitelé oddělení lidských zdrojů. Průzkumné šetření ukázalo, že organizace vzdělávání svých zaměstnanců podporují, ale neorganizují jej. Organizace v nabídce vzdělávání pro své personální pracovníky zaostává. Zaměstnanci podstupují mnohem méně školení než by samy chtěli, nebo byli ochotni podstoupit. Šetření tedy potvrdilo hypotézu, že nabídka vzdělávání pro personální pracovníky v organizacích je nedostačující. A zároveň potvrdilo hypotézu, že zaměstnanci by se v rámci své profese rádi dále vzdělávali a prohlubovali své znalosti.

Respondenti odpovídali, že jejich největší bariérou v dalším vzdělávání je nedostatek času. Je tedy potřeba, aby vzdělávání probíhalo v rámci pracovní doby a bylo rozvrženo tak, aby účastník v době vzdělávání neměl pocit, že v tomto čase už měla být jeho práce hotová, a už vůbec neměl pocit, že vzdělávání je jeho překážka při práci. Vzdělávací akce musí být dobře časově naplánovaná a rozvržená, aby odpovídala aktuálnímu pracovnímu vytížení. Například nebudeme vzdělávat účetní v době uzávěrky, ale budeme je vzdělávat v části roku, kdy na ně není vyvíjen takový pracovní nátlak. Respondenti také uváděli, že preferují vzdělávání mimo své pracoviště, což pro organizaci znamená vyšší finanční náklady, ale nese s sebou určitá pozitiva, například to, že zaměstnanci se budou opravdu soustředit na vzdělávání a ne na pracovní úkoly.

Nejvíce účastníků průzkumu odpovědělo, že motivací pro další vzdělávání by bylo zvýšení platu. Pokud by organizace dokázaly vytvořit systém odměňování, který by zohledňoval i účast na vzdělávacích akcích, mohli by být zaměstnanci lépe motivováni pro účast na vzdělávání. Druhou nejčastější odpovědí v oblasti motivace k dalšímu vzdělávání byla touha po vlastním rozvoji. Respondenti tedy považují další vzdělávání za důležité a rádi by se v rámci organizace rozvíjeli. Organizace by měla vytvořit takový systém vzdělávání, který by byl finančně motivující a zároveň odpovídal profesnímu rozvoji zaměstnanců. Respondenti na otázku týkající se dovedností, které by chtěli zlepšovat, odpovídali poptávkou po cizích jazycích. Studium cizích jazyků je nákladné, ale lehce měřitelné na dosahování výsledků. Pro organizaci by nemělo být těžké nastavit systém motivujícího hodnocení dosahování výsledků v rámci studia cizích jazyků. V případě jazykových kurzů by mohla organizace platit kurzy například jen těm zaměstnancům, kteří se v jazyce stále zlepšují. Ti zaměstnanci, u kterých by zlepšení nebylo očividné, by si museli kurz hradit sami. Z výzkumného šetření vyplývá, že v poslední době se nejvíce respondentů vzdělávalo z vlastní iniciativy. Mohl by v organizaci fungovat motivační systém, který by stál na kladném plnění úkolů a splňování požadavků vzdělávání.

Cílem práce bylo zmapovat oblasti vzdělávání dospělých a profesního vzdělávání personalistů včetně všech aspektů při vzdělávání dospělých a na vzorku personálních pracovníků zjistit, jaká je v organizaci situace v oblasti vzděláváním pracovníků.

Respondenti v průměru zhodnotili, na škále od jedné do deseti, kdy jedna znamenalo nejhorší hodnotu a deset nejlepší, že hodnocení v jejich organizaci je rovno hodnotě 6,3. Hypotézu, že jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní vzdělávání v jejich organizaci, nemůžeme ani vyvrátit ani potvrdit, jelikož se v rámci spokojenosti pohybujeme okolo střední hodnoty. Pro organizace to určitě znamená, že by měly více investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, že by měly rozvíjet programy vzdělávání a rozšířit nabídku vzdělávání. Organizace, které budou mít ucelený vzdělávací systém, včetně jasných motivačních aspektů, budou lépe odstraňovat bariéry zaměstnanců při profesním vzdělávání.

Výzkumné šetření by mohlo být rozšířeno o rozhovory s respondenty, které by objasňovaly některé odpovědi. Například motivace účastníku v profesním vzdělávání lze těžko vyjádřit jedním dotazníkem. Většina respondentů odpověděla, že největší motivací je zvýšení jejich platu či mzdy. O kolik by ale musela být jejich mzda navýšena, aby opravdu začali vzdělávací akci navštěvovat a aktivně na vzdělávání participovali, to jasné není. Práce může být použita jako vzor pro výzkum vzdělávání personálních či jiných pracovníků a může být návodem pro zlepšení vzdělávání zaměstnanců v organizacích.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-542-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010. ISBN isbn978-80-247-3236-7.

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0

RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-46-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

CROSS, K. Patricia. Adults as Learners. Increasing participation and facilitating learning. San Francisco: Jossey-Bass, 1981. 978-1555424459

Seznam použitých internetových zdrojů

Černá Lucie. Speciál o oborech: Andragogika [online]. 2013 [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: https://www.vysokeskoly.cz/clanek/special-o-oborech-andragogika

LMC. Péče o zaměstnance [online]. 2019 [cit. 2010-12-02]. Dostupné z: https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/tyhle-4-veci-byste-meli-znat-aby-vam-ve-firemnim-vzdelavani-neujel-vlak/

Orange Academy. Rekvalifikační kurzy personalistika [online]. 2019 [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: https://orangeacademy.cz/kurzy-personalistiky/rekvalifikacni-kurz-personalistika

ReferNet. Odborné vzdělávání v České republice [online]. 2004 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: http://refernet.cz/sites/default/files/download/to_cesky.pdf

Vysoké školy. Lidské zdroje- Řízení lidských zdrojů [online]. 2020 [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: https://www.vysokeskoly.cz/v/humanitni-a-spolecenske-vedy/andragogika-a-personalistika/

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost ochrany zdraví při práci

MŠMT ČR – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

SPŠ – Střední průmyslová škola

VOŠ – Vyšší odborná škola

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus vzdělávání zaměstnanců 26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dosažené vzdělání respondentů 39

Tabulka 2: Podpora zaměstnanců v dalším vzdělávání za strany organizace 41

Tabulka 3: Preferované formy vzdělávání 44

Tabulka 4: Hodnocení úrovně vzdělávání 45

Seznam grafů

Graf 1: Věková skupina respondentů 38

Graf 2: Délka působení zaměstnanců v organizaci 39

Graf 3: Potřeba vzdělávání zaměstnanců v organizaci 40

Graf 4: Bariéry ve vzdělávání 42

Graf 5: Dovednosti, ve kterých by se respondenti rádi nadále vzdělávali 43

Graf 6: Oblasti vzdělávání 44

Graf 7: Metody vzdělávání 45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník I

Příloha A – Dotazník

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti personalistiky

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jmenuji se Lucie Nechvátalová a jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, obor Vzdělávání dospělých. Tímto Vás prosím o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce. Cílem průzkumu je zjištění spokojenosti a úrovně vzdělávání Vás pracovníků v oboru personalistiky.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ○ muž
- ○ žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ○ 18-25 let
- ○ 26-35 let
- ○ 36-45 let
- ○ 46-55 let
- ○ 56 a více let

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ○ základní škola
- ○ střední odborná škola bez maturitní zkoušky
- ○ střední škola zakončena maturitní zkouškou
- ○ vysoká škola

4. Jaká je délka Vaší praxe v organizaci, kde aktuálně pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ○ 0-2 roky
- ○ 2-5 let
- ○ 5-10 let
- ○ 10 a více let

5. Jakou pozici zastáváte?

6. Pociťujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ○ spíše ano
- ○ spíše ne
- ○ určitě ano
- ○ vůbec nepociťuji

7. Podporuje Vaše firma vzdělávání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ○ ano, naprosto
- ○ spíše ano
- ○ spíše ne
- ○ vůbec nepodporuje

8. Kolik školení během roku absolvujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ○ 0-2
- ○ 3-4
- ○ 5-6
- ○ 7 a více

9. Vyhovuje Vám současná nabídka dalšího vzdělávání, kterou Vám firma poskytuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ○ určitě ano
- ○ spíše ano
- ○ spíše ne
- ○ nevyhovuje

10. Jaké jsou Vaše bariéry při dalším vzdělávání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ nedostatek času
- ☐ nedostatek financí
- ☐ nedostatečná motivace
- ☐ nezájem, nechci se dále vzdělávat
- ☐ žádné
- ☐ Jiná...

11. Co Vás motivuje/ co by Vás motivovalo v dalším vzdělávání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Kariérní postup
- ☐ Zvýšení platu
- ☐ Udržení zaměstnání/ obava ze ztráty zaměstnání
- ☐ Získání titulu/ certifikátu/ osvědčení
- ☐ Vlastní rozvoj
- ☐ Jiná...

12. Jaké dovednosti byste rádi zlepšovali v rámci svého povolání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ komunikační dovednosti
- ☐ manažerské dovednosti
- ☐ legislativní a normativní
- ☐ počítačové dovednosti
- ☐ cizí jazyky
- ☐ žádné, považuji se za odborníka na veškeré dovednosti
- ☐ Jiná... ☐

13. V jakých oblastech personální práce byste se rádi dále vzdělávali?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Vytváření a analýza pracovních míst
- ☐ Personální plánování
- ☐ Získávání pracovníků
- ☐ Výběr pracovníků
- ☐ Přijímání a orientace pracovníků
- ☐ Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- ☐ Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků
- ☐ Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci
- ☐ Odměňování pracovníků
- ☐ Pracovní vztahy
- ☐ Péče o pracovníky
- ☐ Personální informační systémy
- ☐ žádných, jsem odborníkem na veškeré oblasti personální práce
- ☐ Jiná... ☐

14. Jaká forma vzdělávání Vám vyhovuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ vzdělávání na pracovišti
- ☐ vzdělávání mimo pracoviště
- ☐ vzdělávání v podobě e-learning
- ☐ Jiná... ☐

15. Jaká metoda vzdělávání Vám vyhovuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ přednáška
- ☐ seminář
- ☐ pracovní porada
- ☐ školení
- ☐ coaching
- ☐ mentoring
- ☐ workshop
- ☐ e-learning
- ☐ Jiná... ☐

16. Z jakého důvodu jste se v poslední době vzdělávali?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ vlastní iniciativa
- ☐ nutnost, nařízení
- ☐ nevzdělávám se
- ☐ Jiná... ☐

17. Jak hodnotíte vzdělávání ve Vaší organizaci?

Nápověda k otázce: *čím více hvězd, tím lepší úroveň vzdělávání*

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ ☐ / 10

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Nechvátalová
Obor: Vzdělávání dospělých
Forma studia: kombinované studium
Název práce: Vzdělávání zaměstnanců personálního řízení
Rok: 2020
Počet stran textu bez příloh: 43
Celkový počet stran příloh: 5
Počet titulů českých použitých zdrojů: 12
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1
Počet internetových zdrojů: 5
Vedoucí práce: PhDr. Ivana Shánilová, PhD.