

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2019–2021

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Hana Jenčovská**

**Formy a metody firemního vzdělávání ve vybrané  
organizaci**

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2019–2021**

**BACHELOR THESIS**

**Hana Jenčovská**

**Forms and methods of corporate education in the selected  
organization**

Prague 2021

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

### **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

Hana Jenčovská

## **Poděkování**

Děkuji panu PaedDr. Josefu Petráškovi za jeho odborné vedení, čas a trpělivost při zpracování mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá formami a metodami firemního vzdělávání ve vybrané organizaci. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Hlavním cílem výzkumu je analýza procesu vzdělávání ve vybrané organizaci, dílčím cílem navržení možného vylepšení vzdělávání poskytovaného v této organizaci. Výzkum vychází z kvantitativního průzkumu provedeného formou dotazníku. Byly stanoveny tři hypotézy, které si klademe za cíl potvrdit nebo vyvrátit.

## **Klíčová slova**

Bariéry ve vzdělávání, formy vzdělávání, motivace ve vzdělávání, metody vzdělávání, profesní vzdělávání dospělých, vzdělávání.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with ways and methods of corporate education in a selected organization. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The main goal of the research is the analysis of the educational process in the selected organization, the partial goal is to suggest possible improvements to the education provided in this organization. The research is based on the quantitative research performed by a form of questionnaire survey. There were established three hypotheses, which we aim to confirm or refute.

## **Keywords**

Barriers in education, corporate adult education, education, forms of education, methods of education, motivation.

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMŮ .....</b>	<b>10</b>
<b>2 MOTIVACE A BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>15</b>
2.1 Motivace ve vzdělávání .....	15
2.2 Bariéry ve vzdělávání .....	17
<b>3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....</b>	<b>18</b>
3.1 Členění didaktických forem.....	18
<b>4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....</b>	<b>20</b>
<b>5 METODY PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....</b>	<b>26</b>
5.1 Metody používané na pracovišti .....	27
5.2 Metody používané mimo pracoviště.....	30
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>6 METODOLOGIE VÝZKUMU .....</b>	<b>33</b>
<b>7 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT.....</b>	<b>38</b>
<b>8 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ A NÁVRHY ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>55</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>

## ÚVOD

Henry Ford, americký průmyslník, řekl: „*Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý.*“ (Citáty slavných osobností, online, cit. 2020-12-20)

Vzdělávání je nedílnou součástí života každého jedince. Člověk se během celého života setkává se spoustou věcí, které nezná, jsou pro něj nové a on se je musí naučit používat a orientovat se v nich. Ze základní školy odcházíme se základními všeobecnými vědomostmi, které pak na dalších stupních škol prohlubujeme a rozšiřujeme dle vybrané odbornosti a vlastního zájmu. S ukončením školní docházky si většinou oddychneme, že končí i povinnost se učit. Ve chvíli, kdy však hledáme práci či nastoupíme do zaměstnání, zjišťujeme, že tomu zdaleka tak není. Svět se mění každý den a školní teorie a životní praxe si také mohou být na hony vzdáleny.

Vzdělávání v současné době zaznamenává velký rozvoj. Jeho nejvýznamnější oblastí je další vzdělávání, které zahrnuje velkou část života každého jedince a týká se tak celé dospělé populace. Vzdělávání pomáhá člověku lépe se orientovat v měnícím se světě. Vědomosti a znalosti mohou lidem dodat větší svobodu a samostatnost v rozhodování. Méně snadno se stane obětí podvodníka člověk, který si umí ověřit informace a chápe souvislosti. S novými metodami a postupy se člověku může vrátit chuť do práce, která se stávala nudnou a stereotypní. Informace a nové vědomosti člověka posouvají vpřed, třeba i ke splnění životních snů.

Téma bakalářské práce je zaměřeno na vzdělávací systém ve vybrané organizaci. Jedná se o jednu z pěti největších a nejvýznamnějších finančních institucí, které působí na území České republiky. Autorka práce měla příležitost působit v této společnosti na pozici praktikanta a tím i nahlédnout na nastavení stávajícího systému vzdělávání. Ve své pracovní praxi se autorka práce věnuje organizování školení, jeho administrativnímu zajištění a má na starost komunikaci s lektory a účastníky jednotlivých vzdělávacích aktivit. Vzhledem k tomu, že je autorce téma vzdělávání



profesně velmi blízké, využila příležitosti pro provedení výzkumného šetření ve vybrané organizaci a zaměřila se na analýzu vzdělávacího systému vybrané organizace.

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Její zpracování se bude opírat o informace z knihy Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci vydanou Univerzitou Jana Amose Komenského Praha v roce 2015. V teoretické části se zaměříme na seznámení se s nejdůležitějšími pojmy (např. učení, vzdělávání, firemní vzdělávání), které se vyskytují v této bakalářské práci. Dále si vysvětlíme, co představují formy a metody vzdělávání a nastíníme si jejich dělení. Objasníme si, co rozumíme motivací a bariérami v přístupu ke vzdělávání.

V praktické části si stručně představíme organizaci, ve které budeme realizovat výzkumné šetření. Seznámíme se s metodologií výzkumu a zanalyzujeme sesbíraná data, která pro přehledné znázornění představíme pomocí grafů a doplníme komentářem výsledku. Na základě analýzy dat potvrdíme nebo vyvrátíme předem stanovené hypotézy a navrhneme případné vylepšení systému vzdělávání ve vybrané organizaci.

Pro výzkum bude zvolena kvantitativní metoda a sběr dat bude realizován pomocí dotazníků distribuovaných pomocí aplikace Survio. Dotazník bude složený z dvaceti uzavřených nebo polouzavřených otázek. Bude složen z identifikační části, kde získáme přehled o věku, pohlaví, délce zaměstnání a dosaženém vzdělání respondentů. Následovat bude část dotazníku s otázkami vedoucími k potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz a k případnému vylepšení systému vzdělávání.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYMEZENÍ POJMŮ

Pro snadnější orientaci v tématu bakalářské práce *Formy a metody firemního vzdělávání* ve vybrané organizaci si v první kapitole objasníme význam nejdůležitějších pojmů, se kterými budeme pracovat v dalších částech práce.

**Vzdělávání** provází člověka celým jeho životem. Veteška a Tureckiová (2008, s. 7) definují vzdělávání jako proces, v rámci kterého si jedinec prostřednictvím vyučování osvojuje poznatky a činnosti, které vnitřním zpracováním přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Toto vnitřní zpracování nazývají **učením**. Procesem učení je v andragogice nazývána situace, kdy je iniciativa tohoto procesu na straně vzdělavatele. Průcha a Veteška (2012, s. 255) vidí učení jako jeden z nejdůležitějších psychických procesů a základní podmínku existence a vývoje jedince a celé společnosti.

*„Celoživotní učení je koncept, který předpokládá kultivaci člověka prostřednictvím cíleného vzdělávání po celý jeho život.“* (Prusáková, 2005, s. 73) Cílem celoživotního učení, které je v současné době velmi aktuálním tématem, je dosažení potřebné kvalifikace a nabytí kompetencí kdykoliv během života. (Palán, Langer, 2008, s. 101)

V současné době je patrné upřednostňování pojmu „celoživotní učení“ na úkor termínu „celoživotní vzdělávání“. Jak uvádí Veteška (2016, s. 93), tato preference zdůrazňuje přenesení aktivity a zodpovědnosti za získání a rozvíjení schopností a dovedností, znalostí a kompetencí přímo na jednotlivce. Celoživotní učení je nepřetržitý proces, ve kterém je důležité to, aby každý jedinec byl připravený a ochotný se učit. Veteška (tamtéž, s. 97) ho člení na dvě základní etapy, které jsou označovány jako počáteční a další vzdělávání. **Počáteční vzdělávání** charakterizuje takové vzdělávání, které probíhá v mladém věku a je ukončeno prvním vstupem člověka na trh práce. **Další vzdělávání** je pak již jakékoliv následné vzdělávání realizované po vstupu jedince na trh práce.

Zormanová (2017, s. 22) chápe pojem celoživotní učení jako propojený celek, který probíhá v následujících etapách:

- předškolní vzdělávání;
- vzdělávání a výchova po dobu povinné školní docházky;
- všeobecné vzdělávání realizované na gymnáziích;
- profesní vzdělávání na úrovni středoškolského vzdělávání;
- profesní vzdělávání na úrovni vysokoškolského vzdělávání;
- vzdělávání dospělých.

Obrázek 1: Pojem celoživotního učení

Celoživotní učení (vzdělávání)				
Vzdělávání dětí a mládeže			Vzdělávání dospělých	
Ucelené formalizované vzdělávání na školách	Vzdělávání a výchova v rodině	Zájmové vzdělávání	Vzdělávání dospělých v produktivním věku	Vzdělávání seniorů

Zdroj: Zormanová 2017, s. 22

Celoživotní učení zahrnuje formální, neformální vzdělávání a informální učení, přičemž se tyto tři formy vzájemně prolínají a doplňují po celou dobu života jedince.

**Formální vzdělávání** je také nazýváno školským a Veteška (2016, s. 97) ho vysvětluje jako vzdělávání, které je realizováno ve vzdělávacích institucích a zahrnuje na sebe navazující stupně – předškolní, základní, střední a vysokoškolský, přičemž účastníci vzdělávání získávají po jeho úspěšném ukončení doklad o absolvování – vysvědčení, diplom, certifikát apod. Tato forma vzdělávání je typická svým dlouhodobým a systematickým působením, dá se o ní také konstatovat, že je záměrná, řízená a plánovitá.

**Neformální vzdělávání** se naopak realizuje formou kurzů, seminářů, workshopů apod. a Veteška (2016, s. 97) ho nazývá mimoškolské. Jak dále uvádí, neformální vzdělávání je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které jedinci mohou zlepšit jeho postavení na trhu práce a zajistit mu tak lepší pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání může mít v praxi podobu rekvalifikačních kurzů, kurzů cizích

jazyků, kurzů obsluhy počítačů nebo i povinných školení zaměstnanců, krátkodobých školení a přednášek, které souvisejí se změnami legislativy. Podle Průchy a Vetešky (2012, s. 181) zahrnuje neformální vzdělávání jakékoliv organizované vzdělávání, při kterém jsou vzdělávací aktivity realizované mimo formální vzdělávání. Zároveň zdůrazňují, že tento typ vzdělávání nevede k získání uceleného stupně vzdělávání a hraje významnou roli při způsobu naplňování celoživotního vzdělávání.

**Informální učení** představuje druh učení, který je téměř nezáměrný a každý jedinec ho realizuje sám ve svém každodenním životě jako součást jiných činností. Jedinci se učí od sebe navzájem při každodenních činnostech nebo i při výkonu zaměstnání a podle Beneše (2008, s. 54) se jedná o reflexivní zpracování získaných zkušeností. Informální učení není zakončeno žádným výstupem, který by záměrně ověřoval nabyté vědomosti a zkušenosti. Jedná se o neorganizovaný, nesystematický typ učení, který není institucionálně koordinovaný. Významnou roli zde hraje soulad s reálnými situacemi, rychlá zpětná reakce. K informálnímu učení není potřeba vytvářet motivaci, protože se vychází ze zájmů jedince.

**Vzdělávání dospělých** je celoživotní proces, který jedinci umožňuje různými cestami získat kvalifikace a kompetence, a to i v dospělém věku. V současné době je patrný rychlý rozvoj vědy a techniky, který sebou nese vysoké nároky na odborné a etické profesní standardy a kompetence ve všech oborech. Na kvalifikaci se klade veliký důraz jako na nástroj konkurenceschopnosti jedince na trhu práce. (Zlámal, 2009, s. 21) „*Vzdělávání dospělých se definovalo jako uspokojení subjektivních vzdělávacích (poznávacích, orientačních) potřeb jednotlivce, jako personální růst, často s doplňkem nutnosti zajistit integraci jednotlivce do společnosti.*“ (Beneš, 2008, s. 24)

Podle Průchy a Vetešky (2012, s. 275) tvoří vzdělávání dospělých spolu se vzděláváním dětí a mládeže součást celoživotního učení (vzdělávání). Chápou ho jako proces, který zahrnuje vzdělávací aktivity absolvované jedincem v rámci formálního a neformálního vzdělávání. Barták (2008, s. 11) dělí vzdělávání dospělých na dva stupně: **náhradní školní vzdělávání** tzv. druhou vzdělávací šanci a pak na **další vzdělávání**, které dále člení na:

- další profesní vzdělávání, které je poskytováno jedincům s řádně ukončeným odborným vzděláním v rámci počátečního vzdělávání a obsahuje kvalifikační

vzdělávání, pravidelně se opakující školení a rekvalifikační kurzy v průběhu aktivního pracovního života. Jeho smyslem je vytvářet a udržovat kvalifikovanost jedince;

- občanské vzdělávání, které si klade za cíl formovat a rozšiřovat vědomí práv a povinností jedinců a zároveň také rozvíjí občanské sebeuvědomění. Nese v sobě informace o etické, estetické, právní, ekologické, zdravotnické, filosofické, náboženské, politické, občanské a sociální problematice;
- zájmové vzdělávání, které cílí na plnohodnotné naplnění volného času a umožňuje získání znalostí a dovedností mimo školní vzdělávání. Vyznačuje se zájmem jedince, volným časem, svobodným výběrem, aktivitou a dobrovolnou účastí, pestrou nabídkou a otevřeností;
- vzdělávání seniorů, které má převážně kulturně společenský charakter, týká se poproduktivní části populace a umožňuje svým prostřednictvím starším jedincům uspokojování potřeb, kterým se nemohli dostatečně věnovat v produktivním věku. Typickým příkladem je univerzita třetího věku.

Jak uvádí Paulík (2018, s. 47), jedinci v dospělém věku mají již jasná očekávání a ta konfrontují s reálným obsahem vzdělávací akce. Ochotu vzdělávat se a samotný vztah dospělých ke vzdělávání významně formuje důraz, jaký kladou na jasný účel vzdělávání, přičemž vyžadují soulad s jejich potřebami a zájmy.

**Firemní vzdělávání** je synonymem pro podnikové vzdělávání. Podle Průchy a Vetešky (2012, s. 204) představuje souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace a jejichž cílem je doplnění, rozšíření, prohloubení, zvýšení nebo změna kvalifikace pracovníků. V praxi podnikového vzdělávání se jedná o aktivitu, která má vést k odstranění rozdílu mezi aktuální kvalifikací pracovníků a požadavky, které jsou na ně kladeny v rámci plnění pracovních činností. Botek (2018, s. 91) firemní vzdělávání nazývá vzděláváním na pracovišti a jeho potřebnost staví na stejnou úroveň jako hodnocení a odměňování zaměstnanců, i přes to, že se nekoná tak často. Přímý nadřízený podle něj má mít informaci o tom, že se jeho podřízený má nebo bude školit. Zároveň by měl mít také právo se ke školícímu procesu vyjádřit a ovlivnit, jak a komu bude vzdělávání na pracovišti poskytnuto.

Firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- normativní vzdělávání, které je povinné a vyplývá z právních předpisů;
- doplňování kvalifikace;
- změnu kvalifikace – tzv. rekvalifikaci;
- individuální rozvoj pracovníků.

Benefity vzdělávání zaměstnanců:

- zvyšování motivace a pracovního výkonu zaměstnance;
- usnadnění procesů ve firmě, vzájemné spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci;
- možnost kariérního růstu zaměstnanců a následného podílení se na rozvoji a řízení firmy;
- zatraktivnění zaměstnavatele při výběru nových zaměstnanců.

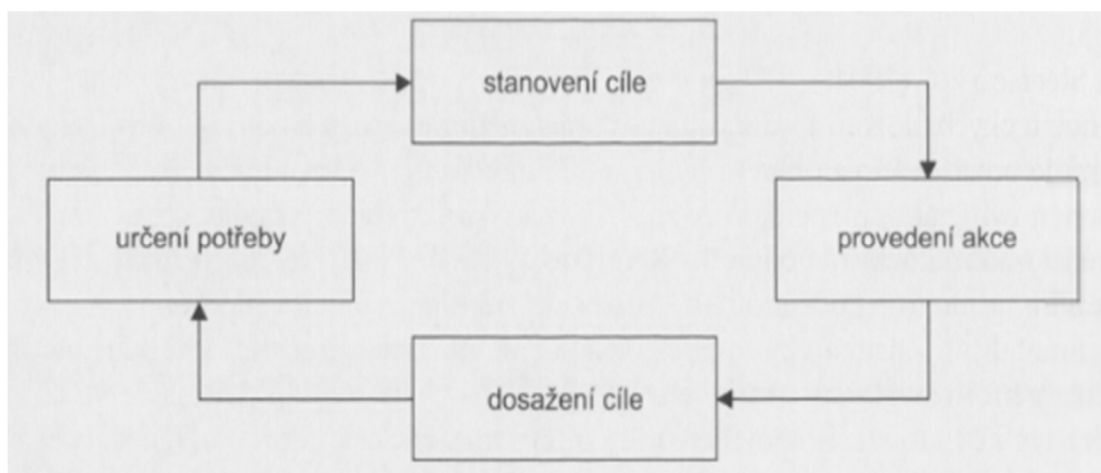
## 2 MOTIVACE A BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ

Důležitou roli ve vzdělávání dospělých hrají motivace a bariéry ve vzdělávání. V této části bakalářské práce se zaměříme na oba tyto pojmy a uvedeme si, jak vzdělávání dospělých ovlivňují.

### 2.1 Motivace ve vzdělávání

Motivace usměrňuje naše jednání a pomáhá nám dosáhnout určeného cíle. Jak uvádí Zormanová (2017, s. 46), je pro dospělého jedince důležité, aby pro něj dosažení výsledku jakékoliv činnosti představovalo důležitý cíl, kterého chce dosáhnout. Na základě této potřeby zaměří své veškeré úsilí právě na dosažení tohoto cíle. Podle Rabušicové a Rabušice (2008, s. 97) je důležitým faktorem motivace odměna, kterou jedinec očekává za to, že se bude vzdělávat. Motivaci vidí jako zdroj, z něhož vychází jednání jedince a jehož prostřednictvím lze jeho jednání vysvětlit. Výše uvedený proces motivace přehledně znázornili ve své publikaci Armstrong a Taylor. (2015, s. 220)

Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



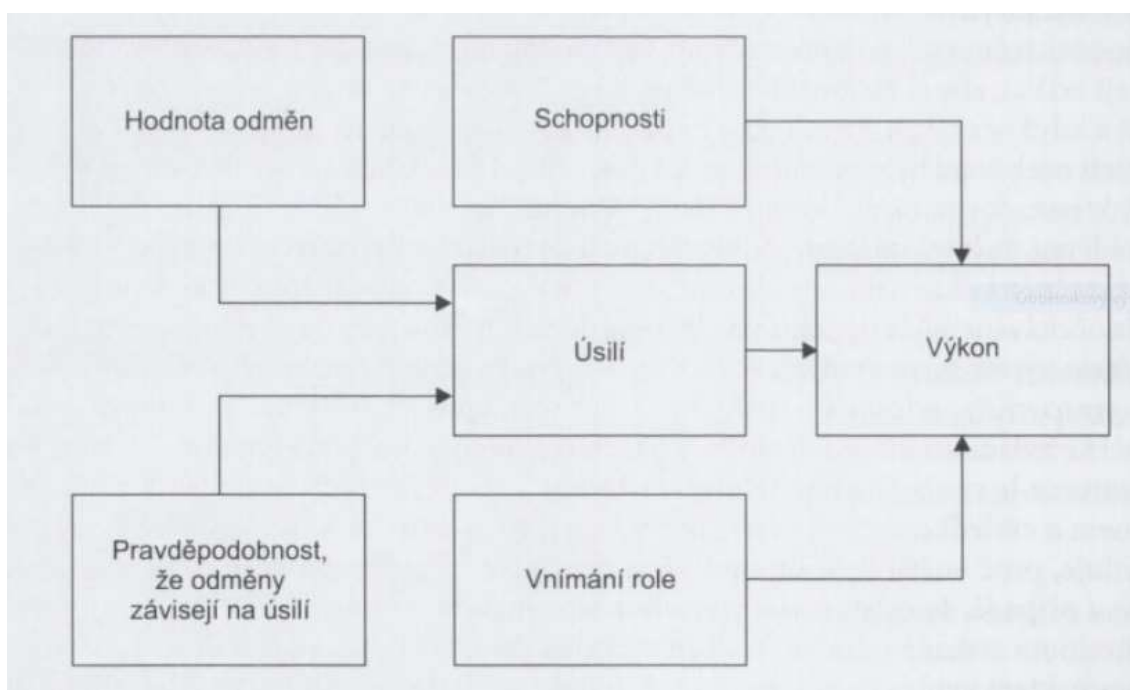
Zdroj: Armstrong a Taylor 2015, s. 220

Botek (2018, s. 37) dělí motivaci na vnitřní – intrinsickou, která je vlastní každému jedinci a projevuje se uspokojením jeho potřeb při provádění konkrétní činnosti, a dále na vnější – extrinsickou, která je obvykle hnací silou pro vykonávání méně atraktivních

činností, které jedince samy o sobě neuspokojují, ale vedou k dosažení něčeho chtěného.

Lidé jsou motivováni k dalšímu učení svými výsledky a subjektivním pocitem svých schopností v oblasti učení. Důležitá je pro ně zejména schopnost koncentrace na učení a schopnost pamatovat si naučenou látku po delší dobu. Pokud jsou lidé na základě svých předchozích zkušeností přesvědčeni, že díky učení dosáhnou úspěšného výsledku, mají pak k učení větší motivaci a více se účastní na vzdělávání, aby měli co nejvíce žádoucích výsledků. (Porter a Lawler In Armstrong a Taylor, 2015, s. 223–224)

Obrázek 3: Model motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Porter a Lawler In Armstrong a Taylor 2015, s. 224

U dospělého jedince jsou motivy k dalšímu vzdělávání výrazně ovlivněny různými proměnnými – ať už se jedná o věk, pohlaví, dosažené vzdělání, socioekonomický status, životní fázi, rodinný stav, počet dětí nebo i místo bydliště. Z hlediska věku je motivace u mladší generace spojena s pracovní kariérou, oproti tomu starší generace spatřuje ve vzdělávání možnost efektivně trávit volný čas. (Zormanová, 2017, s. 47) Podle Novotného (2009, s. 103) je motivace člověka k účasti na dalším vzdělávání v rámci profesního vzdělávání dospělých spojena právě s vidinou pracovního uplatnění,



s udržením si stávajícího pracovního postavení na pracovišti, s postupem na pracovišti nebo s rozšířením možností uplatnění. Novotný (Novotný, 2009, s. 103) uvádí, že míra motivace k formálnímu vzdělávání u ekonomicky aktivního jedince je z velké části dána především snahou zlepšit si možnosti pracovního uplatnění a snahou o osobní rozvoj, méně pak požadavkem zaměstnavatele. Naopak motivace ke vstupu do neformálního vzdělávání je u takového jedince z větší části požadavek zaměstnavatele.

## 2.2 Bariéry ve vzdělávání

Bariéry ve vzdělávání představují určité předsudky nebo překážky, které jedinci brání v účasti na vzdělávání. Potřeba dalšího vzdělávání u jedince je výrazně nižší v případě, že má relativně stabilní pracovní pozici, je spokojen s pracovním kolektivem a nemá zájem o kariérní postup.

Svatošová (2010, s. 24) vymezuje vnitřní a vnější bariéry. Mezi vnitřní bariéry řadí: frustraci, nedostatek spánku a pohybu, negativní postoj, pesimismus, nedostatečnou motivaci, nejistotu ve vztahu k okolí, nízké sebevědomí, nedostatek času vedoucí ke stresu, příznaky nemoci, osobní a pracovní problémy, nedostatek odvahy a víry v samu sebe, slabou kreativitu a existenční starosti. Vnější bariéry ve vzdělávání potom spatřuje v časovém tlaku, nedostatečné informovanosti o nabídce dalšího vzdělávání, konkurenčním tlaku, nízké touze po úspěchu a v negativním postoji ke vzdělávání v okolí, ve kterém jedinec žije nebo pracuje.

Bočková (In Zormanová, 2017, s. 48) spatřuje bariéry ve vzdělávání mimo jiné v tradičním vnímání vzdělávání jako vzdělávání mládeže. Dále upozorňuje na rozdíl v nižší účasti na celoživotním vzdělávání u starší generace oproti generaci mladší. Zároveň také pozoruje menší ochotu v přístupu k celoživotnímu vzdělávání u lidí s nižším vzděláním oproti lidem s dosaženým vyšším vzděláním. Důležitým faktorem představujícím bariéru ve vzdělávání je pro ni i horší možnost přístupu ke vzdělávání v menších městech a vesnicích oproti srovnání s nabídkou vzdělávání ve větších městech.

## 3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

### 3.1 Členění didaktických forem

**Formy vzdělávání** dospělých tvoří určitý organizační rámec výuky, jedná se o uspořádání celého vyučovacího procesu a způsob jeho řízení. V didaktickém procesu hraje velkou roli organizační forma výuky a má zásadní vliv na jeho celkový průběh. Klasifikace forem je poměrně složitá. V odborné literatuře se tomuto tématu věnuje více autorů, neexistuje tedy jejich jednotná definice nebo členění.

Ke členění forem vzdělávání dospělých můžeme tedy přistupovat z několika hledisek.

Palán a Langer (2008, s. 151) rozlišují formy vzdělávání:

- **podle délky trvání:**
  - jednorázové nebo opakované s ohledem na frekvenci aktivity;
  - krátkodobé nebo dlouhodobé, kdy je základní časovou jednotkou vyučovací hodina popř. vyučovací celek (lekce, modul) nebo delší časový úsek (den, týden);
- **podle prostředí výuky:**
  - na pracovišti nebo mimo pracoviště;
  - v místnosti, v přírodě, doma nebo v laboratoři;
  - ve virtuálním prostředí – on-line výuka, e-learning;
- **podle interakce vzdělavatel – vzdělávaný:**
  - s přímou interakcí – individuální a skupinové nebo kooperativní, participativní nebo individualizované;
  - s nepřímou interakcí – pomocí vzdáleného přístupu (přes internet);
- **podle zaměření vzdělávací akce:**
  - kvalifikační nebo rekvalifikační kurzy;
  - zájmové vzdělávání;
  - občanské vzdělávání.

Jiný pohled na členění vzdělávacích forem nám nabízí Maňák (In Zormanová, 2017, s. 88–89), který rozlišuje několik typů výuky podle charakteru osvojovaného učebního obsahu a charakteru učební aktivity. Maňák rozlišuje:

- **výuku informativní**
  - dominantní roli hraje vzdělavatel a student pouze přijímá předávané informace;
  - učitel sděluje studentům hotové informace, nerozvíjí jejich aktivitu a tvořivost;
  - využívá se pro předání velkého množství učiva nebo nové složité látky;
- **výuku heuristickou**
  - studenti jsou vzdělavatelem vedeni k samostatnosti, k vyvozování a objevování nového;
  - vzdělavatel přijímá roli průvodce na cestě k poznání;
  - student se učí samoučením, je veden k aktivitě a získávání informací;
  - cílí na samostatnost a tvořivost studenta;
- **výuku produkční**
  - důraz je kladen na osvojení praktických dovedností, ale zároveň přijímá i teoretické vědomosti potřebné k osvojení těchto dovedností;
  - hlavním prvkem výuky je pracovní činnost studentů, která cílí na vytvoření nějakého produktu;
- **výuku regulativní**
  - učivo je uspořádáno do jednotlivých postupových kroků, které tvoří program k řízení učební činnosti studentů;
  - je postaven na vytvoření vhodných podmínek pro samostudium a samostatnou práci studentů a interakce mezi studentem a vzdělavatelem je nahrazena učebním programem;
  - učivo je rozděleno na malé, logicky uspořádané části učiva, kterým se říká kroky a ty student absolvuje svým vlastním tempem;
  - studentovi je předkládán problémový úkol, který musí bezprostředně vyřešit a má k dispozici zpětnou vazbu ke svému výkonu a zároveň je upozorňován na případnou chybu.

## 4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Shodně jako u forem vzdělávání dospělých nelze v literatuře nalézt jednotnou definici pro metody vzdělávání. Klasifikaci metod se věnuje více autorů, každý z nich na tuto problematiku nahlíží jiným způsobem. Autoři se většinou shodují v tom, že volba vhodné vzdělávací metody má pro předávání znalostí a zkušeností velký význam. Mužík (2004, s. 59) v rámci určování vhodné metody zvažuje aspekty didaktické - je nutné v relativně krátké době předat co nejvíce, a zároveň ekonomické, které zahrnují náklady na výuku, časová a kapacitní hlediska. V praxi se běžně setkáváme s kombinováním jednotlivých metod za účelem dosažení vytyčených cílů vzdělávacího procesu. Významný vliv má zvolená metoda také na didaktický průběh procesu.

Podle **míry aktivity a samostatnosti vzdělávaných** definuje Veteška (2016, s. 175) formy vzdělávání tímto způsobem:

- **výkladově ilustrativní metody** jsou užívány při předávání nových nebo složitějších informací většímu množství vzdělávaných najednou. Typickým příkladem této metody je přednáška;
- **dialogické metody** vyžadující větší zapojení účastníků vzdělávání, které vybízí k vlastnímu úsudku, k rozvoji samostatného myšlení a navrhování vlastního řešení problémů a následné argumentaci;
- **problémové metody**, které jsou zaměřené na interaktivní výuku a v současné době jsou vzdělavateli velmi preferované. Účastníci vzdělávání jsou rozděleni do méně početných skupin a na základě daného zadání společně pracují na ideálním řešení určitého problému. Oblíbeným zástupcem této metody je případová studie, hraní rolí, brainstorming nebo brainwriting.

Jak uvádí Mužík (2004, s. 55–59), lze formy vzdělávání členit i **podle jiného klíče** na:

- **prezenční výuku** – jedná se o přímou výuku, která je založena na osobním kontaktu lektora s účastníky vzdělávání. Pro tuto formu vzdělávání lze užít i moderní výraz face-to-face. Podstatou prezenčního vzdělávání je denní docházka studujících do vzdělávací instituce, jednotliví účastníci vzdělávání

jsou přítomni ve stejném předem určeném čase na jednom určitém místě, nejčastěji v učebně. Obsah výuky je předem dán vzdělávacím plánem, který stanovuje seznam vyučovaných předmětů a dále učebními osnovami, které vymezují konkrétní cíle jednotlivých předmětů. Jedná se o poměrně finančně náročnou metodu vzdělávání, která ale účastníkům nabízí přímý kontakt s vyučujícím, což představuje především v některých oblastech vzdělávání dospělých žádanou prioritu. Zormanová (2017, s. 120) spatřuje v prezenční formě studia větší možnosti při volbě konkrétních předmětů studia a zároveň ve větší nabídce volitelných předmětů. Kurzy se pro prezenční studenty otevírají s určitou pravidelností a studující si mohou vybírat předměty i z nabídky jiných fakult dané univerzity. Student si tak může předměty, které chce absolvovat, snadněji zvolit z většího počtu možností. Další výhodou je podle Zormanové (2017, s. 120) možnost výběru času, kdy student daný předmět absolvuje, protože v rámci prezenčního studia je možné si jednotlivé ročníky rozložit anebo celé studium i přerušit. Zároveň tito studenti mohou absolvovat část studia v zahraničí v rámci studentských programů a stáží;

- **distanční formu vzdělávání**, která je založena na samostudiu a vyznačuje se tím, že vzdělavatel a účastník vzdělávání jsou v průběhu výuky na jiném místě a v jiném čase, jsou tedy od sebe fyzicky odděleni jak v čase, tak i v prostoru a kontakt mezi nimi je zprostředkovaný pomocí nejrůznějších médií. Těmi mohou být různorodé studijní materiály, audionahrávky, videonahrávky, počítačové programy, webináře, samotný internet nebo intranet. Komunikace mezi vzdělavatelem a účastníkem vzdělávání probíhá prostřednictvím přednášek, konzultací nebo seminářů, které se mohou konat buď osobní formou nebo telefonicky či on-line s využitím sociálních sítí, e-mailu apod. Mužík (2004, s. 57) ještě uvádí jako příklad klasického vzdělávání distanční formou tzv. korespondenční vzdělávání, které bylo založeno na studijních skriptech, řešení zkušebních úloh a komunikaci přes poštu. Tato podoba distančního vzdělávání se dnes jeví jako zastaralá a byla nahrazena např. e-learningovými kurzy. Pro distanční formu vzdělávání je typické hodnocení studenta na základě portfolia, které obsahuje odevzdané samostatně vypracované úkoly a seminární

práce. Zkoušky probíhají stejnou formou jako u studentů prezenčního studia, popř. mohou být znalosti účastníků ověřované také on-line formou. Důležitým základem tohoto typu studia jsou jednoznačně kvalitní studijní podklady, které by měli být účastníkům vzdělávání k dispozici v kompletní podobě již na samém začátku studia. Zároveň by měli mít studenti k dispozici příklady, úkoly a testy pro průběžné ověřování nabytých znalostí. Zormanová (2017, s. 120) spatřuje negativum distančního vzdělávání v absenci kontaktu tváří v tvář, které lze zmírnit prostřednictvím tutoriálů. Pod tímto pojmem chápe konzultační dny, kdy mají studující možnost setkat se mezi sebou navzájem a osobně poznat své vzdělavatele. Hlavní odpovědnost za průběh a výsledky distančního vzdělávání nese přímo sám studující;

- **kombinovanou formu vzdělávání** charakterizuje kombinace distančního studia s prezenční výukou. Jedná se o formu studia v praxi velmi rozšířenou, typická je pro vysokoškolské vzdělávání. Hlavní příčinu vzniku této formy vzdělávání spatřuje Mužík (2004, s. 57) ve snaze zmodernizovat výuku převedením její části do individuálního samostudia účastníků, které je ale stále řízené lektorem. Studium probíhá na základě studijních materiálů, které jsou upravené pro distanční výuku, a zároveň je doplněno o prezenční setkávání studentů s vyučujícími. Jak uvádí Zormanová, (2017, s. 121) kombinovanou výuku obvykle tvoří:
  - vstupní seminář, který slouží pro seznámení se s učební látkou a následným způsobem ověření získaných znalostí;
  - individuální studium, které nese znaky distančního vzdělávání;
  - tréninkové kurzy a semináře v podobě jednodenních či vícedenních studijních soustředění;
  - závěrečný seminář, sloužící pro shrnutí učiva a ověření znalostí;
  - závěrečná zkouška, která může mít ústní, písemnou nebo praktickou podobu.

Zormanová (2017, s. 121) vidí jako negativum této formy studia v pevně stanoveném studijním řádu, podle kterého musí studenti absolvovat předepsané předměty a nemají možnost si sami zvolit kdy a u jakého vyučujícího daný předmět absolvují. Studenti kombinovaného studia mají velmi omezenou nabídku volitelných předmětů. Výuka probíhá jednou za 14 dní nebo jednou za tři týdny typicky v pátek a o víkendu. Studentům je přednášeno pouze nejdůležitější nebo nejobtížnější učivo, u kterého lze předpokládat, že by ho studenti nebyli schopni nastudovat sami. Další témata jsou určena pro samostudium.

- **formu sebevzdělávání** definují Průcha a Veteška (2012, s. 228) jako formu vzdělávání, při jejíž realizaci si vzdělávaný definuje sám své cíle, vybírá učivo, volí metody, motivuje se a řídí a zároveň kontroluje průběh svého učení a hodnotí kvalitu dosažených vědomostí. Realizace sebevzdělávání velmi záleží na osobnosti vzdělávaného, na jeho vytrvalosti, cílevědomosti, motivaci a přístupu ke vzdělávání a také na podmínkách, které si ke vzdělávání vytvoří. Neméně důležité je také stanovení cílů, kterých chce vzdělávaný dosáhnout. Podle Mužíka (2004, s. 58–59) se forma sebevzdělávání vyznačuje především tím, že vzdělávaný a vzdělavatel jsou vlastně spojeni v jednu osobu. Velký význam vidí v aplikaci e-learningu, kdy každá učební akce s jeho využitím má definována svá kritéria pro hodnocení úspěšnosti sebevzdělávacího procesu. Zkoumá se především to, zda vzdělávaný dosáhl předem stanovených cílů v rámci vzdělávání a hodnocení zároveň zahrnuje i nedostatky v jeho znalostech a prostor pro zlepšení.

Zormanová (2017, s. 122–124) rozšiřuje tento výčet ještě o další dva typy forem vzdělávání:

- **dálkové studium** chápe jako vzdělávací formu, která je založena na samostudiu na základě studijního plánu spolu s konzultacemi, které jsou většinou povinné. Tento typ studia byl na středních a vysokých školách rozšířen v padesátých letech dvacátého století. Kritici dálkové formy studia hodnotili tuto formu pouze jako redukci studia denního. V současnosti se proto využívá pouze v omezené míře na vyšších odborných školách a je vytlačováno distančním nebo

kombinovaným studiem. Co se studijních materiálů týká, využívají se klasická skripta a učebnice, které jsou určeny pro studenty denního studia. Vysokoškolský zákon dálkové studium v současné době již neuznává;

- **externí studium** probíhá na základě individuálních studijních plánů, které si sestavuje student po dohodě s učitelem v případě, že se nemůže z objektivních důvodů účastnit kombinované ani distanční formy studia. Studium je v tomto případě realizováno na základě individuálních konzultací. Výsledky tohoto typu samostudia prověřuje škola stejným způsobem jako u studia prezenční formou, tedy maturitní zkouškou, semestrální zkouškou popř. státní závěrečnou zkouškou. Individuální studijní plán je využíván i v rámci středoškolského studia, častěji se s ním ale setkáváme na úrovni studia vysokoškolského, kdy je realizováno jako kombinace prezenčního a distančního studia. Individuální studijní plán lze využít ke skloubení realizace vysokoškolského studia a individuálních potřeb studenta a zároveň také nastavuje rovné podmínky studia ve srovnání s jinými studenty v rámci přístupnosti ke studijním materiálům anebo k plnění zkoušek. Individuální plán představuje pro studenty výhodu také v tom, že jim umožňuje mít více absencí při plnění povinných předmětů než je akceptovatelné při řádném studiu nebo provedení opožděného zápisu ke studiu.

V Česku se méně často používá klasifikace metod **dle jejich zaměření**. Podle Langer (Jarvis In Langer 2016, s. 153) nejsou snadno rozdělitelné mezi dva extrémy – metody **zaměřené na lektora** a metody **zaměřené na účastníka**. Hranice mezi aktivitou vzdělavatele a vzdělávaného během vzdělávacího procesu se prolíná. Pro lepší přehlednost tohoto netypického dělení následuje grafické znázornění.



Obrázek 4: Klasifikace metod podle zaměření na lektora a účastníka



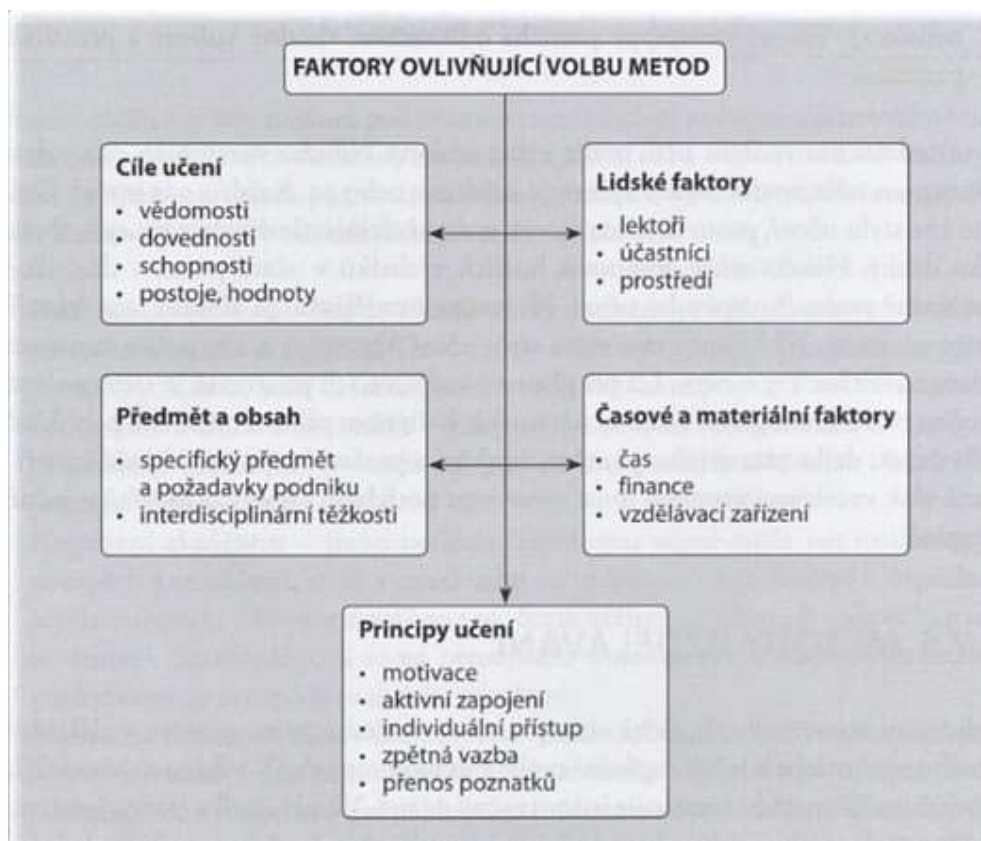
Zdroj: Langer 2016, s. 153

## 5 METODY PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Ve vzdělávací praxi lze nalézt širokou škálu vzdělávacích metod, avšak ne všechny metody vzdělávání dospělých jsou aplikovatelné v profesním vzdělávání dospělých. V následující části práce se zaměříme na popis jednotlivých metod, které se využívají při realizaci profesního vzdělávání dospělých.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 112) výběr a použití vhodné metody souvisí s individuálními potřebami a požadavky zaměstnavatele a zároveň reaguje na aktuální celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodné metody ovlivňují různé faktory jako např. věk a počet účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň znalostí, motivace k učení a aktuální pracovní pozice. Důležitou roli ve výběru metody hraje odborná úroveň lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávání.

Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák a Kucharčíková 2011, s. 112

Vzdělávací metody mají u zaměstnanců podporovat rozvoj jejich tvořivosti, ochotu přijímat změny a reagovat na ně a zvyšovat jejich flexibilitu. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112) Výběr určité metody je volbou vzdělavatele, pro praxi je vhodné kombinovat více metod současně za účelem dosažení většího efektu při osvojování nových informací.

V následující části bakalářské práce využijeme členění metod profesního vzdělávání podle Měrtlové (2014, s. 119–121), která je dělí na metody používané ke vzdělávání na pracovišti – tj. při výkonu práce (on the job) a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job).

## 5.1 Metody používané na pracovišti

Metody vzdělávání používané na pracovišti bývají především individuálně zaměřené a konají se při běžné pracovní činnosti a v rámci konkrétní pracovní funkce.

**Instruktaž** lze dle Langer (2016, s. 186) považovat za nejznámější a nejčastěji využívanou metodu zaškolení nebo zácviky nově příchozího zaměstnance. Nový pracovník pozoruje a napodobuje zkušenějšího pracovníka při výkonu zaměstnání a snaží si tím osvojit požadovaný pracovní postup k výkonu své nové profese. V prostředí podnikového vzdělávání představuje metoda instruktáže velmi důležitou metodu při zaškolování nebo zaučování pracovníků na dělnických pozicích, kde má svou nezastupitelnou roli. Avšak je potřeba zdůraznit, že při aplikaci této metody v praxi je její úspěšnost závislá především na odborné úrovni instruktora, od kterého se očekává dobré osvojení metody instruktáže.

**Coaching** neboli koučování představuje podle Měrtlové (2014, s. 119) složitější a efektivnější metodu. Jedná se podle ní o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek nebo námitek, u kterého dochází k pravidelné kontrole vzdělavatelem nebo nadřízeným. Výhodu spatřuje v permanentním informování o hodnocení práce vzdělávaného a existenci úzké spolupráce se vzdělavatelem. Ta má za následek zlepšení komunikace a vytváření prostoru pro stanovení cílů pracovní

kariéry. Podle Langer (2016, s. 188) se při koučování nejedná o využití typické vzdělávací metody, ale řada koučovacích principů je ve vzdělávání dobře využitelná. Hovoří o tzv. koučovacím přístupu ke vzdělávání, který spatřuje ve využití zásad koučování při vedení vzdělávacího procesu. Prakticky může koučovací přístup najít využití i v jiných metodách, např. při moderování, asistování nebo při aplikaci manažerských her.

**Mentoring** je proti coachingu zásadně odlišným přístupem ke vzdělávání. Mentor pro mentorovaného představuje „starší“ a zkušenější osobnost, která mu přímo radí, stimuluje, vede a doporučuje mu řešení, předává mu své zkušenosti, dovednosti a znalosti. Mentora si mentorovaný vybírá sám dle svého uvážení, musí to být osoba, která pro něj představuje přirozenou autoritu a musí mezi nimi být nastavený neformální vztah, který je založený na důvěře. Langer (2016, s. 189) připodobňuje vztah mentora a mentorovaného ke vztahu otce a syna. Měrtllová (2014, s. 120) upozorňuje na nevýhodu mentoringu, kterou spatřuje v reálné možnosti volby nevhodného mentora.

**Counselling** je jednou z metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Metoda je založena na vzájemném konzultování a ovlivňování, přičemž dochází k překonání jednosměrného vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, nadřízeným a podřízeným a nastává formování obou účastníků vzdělávacího procesu. (ELSE AZ s. r. o., online, cit. 2021-01-11) Langer (2016, s. 189) u této metody vyzdvihuje způsob tohoto učení, který je uskutečňován na neformální úrovni a považuje ho za vysoce efektivní metodu. Měrtllová (2014, s. 120) doplňuje jako výhodu zejména iniciativu vzdělávaného pracovníka, kterou do procesu vnáší tím, že předkládá vlastní návrhy řešení. Nevýhody naopak spatřuje ve větší časové náročnosti, v rozporu s plněním úkolů pracoviště a také v nedůvěře, se kterou k této metodě přistupují vedoucí pracovníci.

**Asistování** představuje podle Botka (2018, s. 92) přirozený způsob, při kterém dochází k zaškolení nezkušeného pracovníka, který pomáhá zkušenějšímu pracovníkovi. Zaškolovaný pracovník bývá přidělen ke zkušenému pracovníkovi za účelem pomoci při plnění zadaných úkolů a tím se učí jeho pracovním postupům. Postupně přejímá zodpovědnost a učí se dělat práci samostatně. Metoda asistování se používá na dělnických i řídicích pozicích. Měrtllová (2014, s. 120) upozorňuje, že kromě výhody

soustavnosti působení a stálé kontroly, může praktikování této metody nést i nevýhody v převzetí nevhodných návyků, protože má vzdělávaný k dispozici informace pouze z jednoho zdroje a žádoucí napodobování může oslabit jeho tvůrčí přístup.

**Pověření úkolem** předpokládá nastavení podmínek a pravomocí vzdělávaného tak, aby měl možnost splnit zadaný úkol samostatně. Jeho výkon bývá monitorován. Výhodou je vedení pracovníka k samostatnému řešení zadaných úkolů, což ho motivuje k vyššímu výkonu. Pozornost musí být prisuzována případnému neúspěchu v podobě chyby, která může vzdělávaného ohrozit do budoucna. Neúspěch pro něj může znamenat ztrátu sebedůvěry nebo i důvěry nadřízených pro přidělování dalších řešení samostatných úkolů. V praxi se jedná o rozšíření metody asistování nebo může být přímo jeho součástí, konkrétně závěrečnou částí.

**Rotace práce** spočívá v postupném dočasném umístění vzdělávaného na různé pozice v různých částech organizace. Tato metoda může sloužit při tvorbě pracovního místa i ke vzdělávání. Střídat se při ní mohou různé pozice ve firmě, ať už spolu související nebo pozice nepříbuzné. Zatímco Měrtlová (2014, s. 120) používá tuto metodu pro manuální i vedoucí pracovníky, Botek (2018, s. 98) ji doporučuje hlavně nastupujícím manažerům, aby se přirozeně seznámili s chodem celé společnosti.

**Pracovní porady** představují zvláštní typ vzdělávání. Při množství času, který vedoucí pracovník stráví přípravou a realizací pracovních porad, se předpokládá, že si díky nim osvojí velké množství dovedností potřebných k výkonu své funkce. V rámci porad se jejich účastníci dozvídají mimoděk řadu informací a učí se také formulovat svoje názory a vyjadřovat svoje postoje. Dochází zde k výměně zkušeností, vytváření pocitu sounáležitosti v rámci pracovního týmu, zvyšuje se motivace k vyšší osobní angažovanosti. Měrtlová (2014, s. 120) upozorňuje na nevýhody spojené s časovým umístěním porady – pokud probíhá v pracovní době, může docházet ke snížení pracovního výkonu a v případě konání mimo pracovní dobu klesá ochota pracovníků se jí účastnit.

## 5.2 Metody používané mimo pracoviště

Metody vzdělávání používané mimo pracoviště probíhají většinou hromadně, za přítomnosti většího počtu vzdělávaných.

**Přednáška** neboli **výklad** je typickým zástupcem monologické výukové metody a je založena na jednosměrném toku informací od vzdělavatele ke vzdělávanému. Vyznačuje se velkou aktivitou vzdělavatele směrem ke vzdělávanému. Pro vzdělavatele představuje velkou časovou úsporu. Je určena pro velký počet účastníků, během její realizace dochází k předání velkého množství informací a v praxi se používá při prezentování nových nebo složitějších informací. Zormanová (2017, s. 146) charakterizuje přednášku její uceleností, strukturovaností, srozumitelností. Výhodu přednášky vidí v rychlém zprostředkování informací v delším, soustavném a logicky členěném projevu, kdy dochází k předání velkého množství informací v relativně krátké době v porovnání s jinými výukovými metodami. Cílem přednášky je dle ní zaujmout studenty a motivovat je k samostatnému prostudování daného tématu. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) se domnívají, že přednáška může být velmi efektivní a nápaditá za předpokladu použití multimediálních prostředků, z pohledu uchování informací ji však nehodnotí jako příliš efektivní.

**Přednáška spojená s diskuzí** představuje kombinaci aktivity na straně vzdělavatele a na straně vzdělávaných. Během probíhající diskuze jsou generovány nápady a navrhnována řešení problémů. Účastníci vzdělávání jsou pobízeni k aktivitě a zároveň jsou usměrňováni moderátorem. Langer (2016, s. 159) uvádí jako nevýhodu kromě náročnější přípravy lektora také přípravu účastníků vzdělávání. „*Pokud zvolíte jako metodu seminář, vždy pochybujte o tom, že budou všichni účastníci dokonale připraveni. Buďte tedy naopak připraveni vy.*“ (Langer, 2016, s. 159)

**Demonstrování** umožňuje účastníkům vzdělávání vyzkoušet si dovednosti v bezpečném prostředí bez rizik způsobení větších škod. Jedná se o metodu, která účastníkům vzdělávání zprostředkovává znalosti názorným způsobem. Využívá se při ní technika – např. počítače, trenažerů, předvádí se pracovní postupy nebo obsluha jednotlivých strojů a zařízení. Velkou výhodou představuje možnost praktického

vyzkoušení dovedností pod vedením, bohužel však většinou v podmínkách, které se liší od reality.

**Případová studie** učí účastníky pomocí řešení vzorové optimální nebo problémové situace z minulosti. Je založena na předpokladu, že lidé obecně ostatním rádi udílí rady. Situace, která představuje případovou studii, je založena na reálné nebo smyšlené události a na účastnících je, aby nastavili ideální postup nebo odhalili chyby, které případová studie obsahuje, a na základě toho pak navrhli optimální řešení situace. (Kazík, 2017, s. 46) Případová studie představuje oblíbenou a rozšířenou metodu vzdělávání, její výhodou je rozvíjení schopnosti najít řešení určitého problému. Na vzdělavatele a moderátora klade příprava a průběh případové studie vyšší nárok.

**Workshop** je dle Zormanové (2017, s. 129) skupinové řešení problému, které je organizované formou uzavřeného setkání, které může mít pracovní nebo vzdělávací charakter a kde se účastníci zabývají určitým problémem nebo okruhem problémů. Žádoucí je přítomnost specialistů nebo lidí, kteří se danou problematikou zabývají. Důležitou a nezastupitelnou roli hraje moderátor, který setkání vede. Výsledky workshopu jsou po jeho ukončení písemně zpracovány a využívány k dalšímu rozpracování. Měrtlová (2014, s. 121) spatřuje spojitost mezi metodou workshopu a metodou případové studie v tom, že obě tyto metody řeší týmovým způsobem praktické problémy, a to z komplexnějšího hlediska.

**Brainstorming** představuje podle Langer (2016, s. 175–177) v doslovném předkladu „bouři mozků“. Jedná se o metodu podporující kreativitu účastníků a velmi oblíbenou metodu mezi vzdělavateli. Cílem této metody je získat maximální počet nápadů k řešení určitého problému, který se jinak nedaří vyřešit běžnými postupy nebo cestami. Jedná se např. o témata řešící motivace zaměstnanců k vyšší produktivitě, inovativní způsoby marketingové komunikace nebo nástroje, které slouží k rychlejšímu předávání informace uvnitř firmy. Při brainstormingu je kromě skupiny účastníků přítomný moderátor a zapisovatel. Ideální velikost skupiny je do 12 účastníků a doporučuje se ji sestavit heterogenním způsobem, protože tak je skupina schopná vyprodukovat pestřejší

a zajímavější řešení problému. Důležitou roli při použití této metody hraje uvolněná atmosféra ve skupině bez obav z možného postihu.

**Simulace** jako metoda „*poskytuje možnost naučit se rozvíjet a uskutečňovat alternativy, dokázat předpovídat následky různých rozhodnutí, umět řešit různé situace a naučit se rozpoznávat reakce propojených systémů při změně určitých situací a to vše bez toho, aby při chybách došlo k reálné škodě.*“ (Barták, Kadlecová a Matěna, online, cit. 2020-12-28) K tomu Paulík (2018, s. 50–51) vyzdvihuje výhody simulace, které spočívají především v možnosti časové úspory, testování bez rizika vzniku škod a možnosti kombinování situací.

**Outdoor training – adventure education – neboli učení se hrou** se řadí mezi poslední aktuální trendy v podnikovém vzdělávání. Veteška a Svoboda (2014, s. 85–86) v něm spatřují díky jeho založení na aktivním hledání neotřelých tvůrčích postupů a kolektivním řešení úkolů v terénu (zpravidla mimo pracoviště) zcela výjimečný trend. V oblasti učení a rozvoje zaměstnanců se tato metoda využívá již řadu let. Velkým přínosem je fakt, že si účastníci zážitkového učení touto metodou učí na základě prožitků a vedle toho také upevňují kolektivního ducha na základě spolupráce, kreativity a zdravé soutěživosti. Svě místo najde zážitkové učení tam, kde chce společnost rozvíjet znalosti, dovednosti a postoje svých zaměstnanců pomocí přímé zkušenosti. Celý proces musí být kontrolován a zpětně zhodnocen. Zážitkové učení se nejvíce zaměřuje na akci. Má podobu skupinového tréninku nebo hry, kdy jsou účastníci rozděleni do méně početných heterogenních skupin právě proto, aby se účastníci co nejvíce poznali a došlo tak k prolomení bariér, ať už generačních i sociálních. Velký význam se při realizaci přikládá osobní zodpovědnosti, aktivitě a týmovému duchu. Výsledky práce jsou pak společně analyzovány, jsou hledány zlepšení a mnohdy se nacházejí netradiční postupy a řešení. Významnou roli při zážitkovém řešení mají nově získávané sociální role.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 METODOLOGIE VÝZKUMU

Teoretická část této práce se zaměřuje na formy a metody profesního vzdělávání. V praktické části práce je pozornost věnována metodologii a zabývá se samotným výzkumným šetřením. V následujících podkapitolách praktické části je vymezen výzkumný problém, ze kterého vychází výzkumný cíl, a současně jsou stanoveny výzkumné otázky. Zároveň je zde popsána zvolená metoda výzkumu a uvedený způsob metody sběru dat, pozornost se věnuje také výzkumnému souboru. Závěr práce se zaměřuje na analýzu a interpretaci získaných dat.

### **Výzkumný problém**

Předcházející kapitoly v teoretické části této práce se zabývají formami a metodami firemního vzdělávání. U každé z vybraných metod je přiblížena její charakteristika, výhody i nevýhody při aplikaci v praxi. Klasifikace daných metod vychází z dostupné literatury a srovnává pohledy jednotlivých autorů.

V praxi se však setkáváme také s odlišným hodnocením jednotlivých metod vzdělávání z pohledu účastníků vzdělávání. Každý jedinec hodnotí výhody a nevýhody na základě svých předchozích zkušeností v oblasti vzdělávání, v hodnocení se odráží jeho osobní postoje a vlastní míra aktivního zapojení přímo do vzdělávání. *„Často je lákavé "ještě chvíli" zůstat u nástrojů, jež se používaly poslední roky, například povinná školení pro větší skupiny lidí. Ta však zaměstnancům často nevyhovují. Jsou zdlouhavá, nebaví je, tematicky se s podstatnou částí z nich míjejí.“* (Firemní vzdělávání: Co na to Češi, online, cit. 2021-01-21)

Výzkumné šetření je zaměřené na analýzu procesu vzdělávání ve vybrané organizaci a sestavení doporučení ke zlepšení poskytovaného vzdělávání na základě analyzovaných dat.

## Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu, který je realizován v rámci této bakalářské práce, je **analýza procesu vzdělávání ve vybrané organizaci**. Dílčím cílem je podání návrhu na zlepšení stávajícího systému.

## Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka byla stanovena: Jakým způsobem je uspořádáno vzdělávání ve vybrané organizaci?

### Dílčí výzkumné otázky:

- Jaká je spokojenost s nabídkou poskytovaného vzdělávání?
- Jaké metody firemního vzdělávání zaměstnanci preferují?
- Mají zaměstnanci zájem o studium anglického?
- Jsou zaměstnanci ochotni podílet se na financování studia anglického jazyka?

Pro větší přehlednost slouží následující tabulka, ze které lze vyčíst, do které položky dotazníku je konkrétní výzkumná otázka rozpracovaná.

Tabulka 1: Vazba výzkumných otázek na dotazník

<b>Výzkumná otázka</b>	<b>Otázka v dotazníku</b>
Identifikační údaje	1, 2, 3, 4
Jaká je spokojenost s nabídkou poskytovaného vzdělávání?	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Jaké metody firemního vzdělávání zaměstnanci preferují?	13, 14, 15
Mají zaměstnanci zájem o studium anglického jazyk?	17, 18, 19
Jsou zaměstnanci ochotni podílet se na financování studia anglického jazyka?	20

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

### **Volba metody výzkumu**

Pro sběr dat byla provedena analýza interních dokumentů, které předcházel telefonický rozhovor s vedoucím zaměstnancem vybraného týmu. Rozhovor byl polostrukturovaný a proběhl po předchozí dohodě ve smluveném čase. Výzkumník měl předem připravený seznam 12 uzavřených a otevřených otázek, odpovědi byly zaznamenány písemně. Seznam připravených otázek tvoří přílohu A.

Na základě výzkumného problému byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu a pro sběr dat vybrán dotazník. Chráska (2007, s. 163) charakterizuje dotazník jako soustavu dopředu připravených otázek, na které dotazovaná osoba odpovídá písemně. Aplikování této metody je vhodné pro zkoumání většího počtu respondentů a zároveň se jeví jako relativně rychlejší pro analýzu dat s využitím výpočetní techniky. Sběr dat byl prováděn formou dotazníku vytvořeného prostřednictvím on-line platformy Survio. Elektronický odkaz na dotazník byl rozeslán respondentům pomocí e-mailu a jeho vyplnění bylo zcela anonymní.

Úvodní část dotazníku obsahovala průvodní dopis s představením výzkumníka, vysvětlením účelu a záměru sběru dat a upřesňovala pokyny k jeho vyplnění. Následovalo celkem 20 uzavřených otázek. U třech otázek mohli respondenti vybrat více relevantních odpovědí, na tuto možnost byli upozorněni přímo u konkrétní otázky. U některých odpovědí mohl být doplněn slovní komentář. Na otázku č. 9 odpovídali pouze dotázaní, kteří u otázky č. 8 zvolili odpověď „Ano“ a otázku č. 20 vyplňovali pouze respondenti, kteří u otázky č. 18 vybrali kladnou odpověď. Dotazník tvoří přílohu B.

### **Stanovení hypotéz**

Na základě výzkumných otázek byly stanoveny tři hypotézy, které budou v průběhu šetření potvrzeny nebo vyvráceny:

**H1:** více než 70 % zaměstnanců považuje pro svou práci přínosnější jiné formy vzdělávání než hromadné.

**H2:** méně než 40 % zaměstnanců se účastní nepovinných školeních.

**H3:** více než 50 % zaměstnanců je ochotno se finančně podílet na výuce anglického jazyka poskytované zaměstnavatelem.

### **Výzkumný soubor**

Výzkum byl prováděn v bankovní instituci, která se řadí mezi pět nejznámějších v České republice. Konkrétně jsme se zaměřili na back-office pracoviště, které vykonává administrativní změny ve smluvní dokumentaci klientů na jejich žádost. Každý zaměstnanec organizace, ve které probíhalo výzkumné šetření, absolvuje ve zkušební době vstupní školení zaměstnanců. V rámci tohoto školení se seznámí s historií a aktuální pozicí společnosti na českém i evropském finančním trhu, s interními předpisy, které souvisí s náplní jeho práce, absolvuje školení BOZP a PO a je mu vytvořen přístup do klientského systému, který slouží k evidenci bankovních produktů klientů. Dále se dle svého pracovního zaměření účastní školení komunikačních dovedností, prezenčních dovedností, aktivního a pasivního telemarketingu, duševní hygieny ad. Po uplynutí zkušební doby si zaměstnanec ve spolupráci s přímým nadřízeným sestaví plán vlastního rozvoje. V něm si na základě vlastních potřeb stanoví další školení, které chce v následujícím roce absolvovat. Plán vlastního rozvoje zaměstnanec aktualizuje jednou ročně při hodnotícím pohovoru s přímým nadřízeným. Společnost se pro své zaměstnance snaží vytvořit přátelské a otevřené pracovní prostředí, kde každý ze zaměstnanců zná svoji roli a je přiměřeně motivovaný k poskytování služeb zákazníkům. Motivace zaměstnanců probíhá pomocí poskytování pravidelné zpětné vazby přímým nadřízeným, dále formou finančních odměn a firemních benefitů a v neposlední řadě také možností kariérního růstu.

Pro výzkum byly vybráni zaměstnanci na pozici Zpracovatel klientských žádostí, kteří mají dle vnitřních kritérií společnosti povinnost klientům zároveň s vyřízením požadavku aktivně nabídnout další produkt banky. Vybraný zkoumaný okruh respondentů pro analýzu tvořilo celkem 46 zaměstnanců patřících do jednoho pracovního týmu. Zaměstnanci na zkoumané pozici musí ročně povinně absolvovat dvě vzdělávací akce, které jsou zaměřeny na předání odborných znalostí, a dále se mohou účastnit nepovinných vzdělávacích akcí dle svého uvážení, a to dvakrát za rok. Všichni respondenti byli osloveni v jednom čase pomocí e-mailu, který obsahoval žádost

o vyplnění dotazníku a přímý odkaz na umístění dotazníku. Vyplnění dotazníku bylo podpořeno informací o realizovaném šetření od přímého nadřízeného týmu, a to v rámci porady týmu, která předcházela jeho rozeslání. Celkem bylo osloveno 46 zaměstnanců, vyplněno bylo 41 dotazníků, návratnost byla 89 procent. Výsledky byly zpracovány do kruhových grafů, tabulek a byl přidán slovní komentář.

### **Předvýzkum**

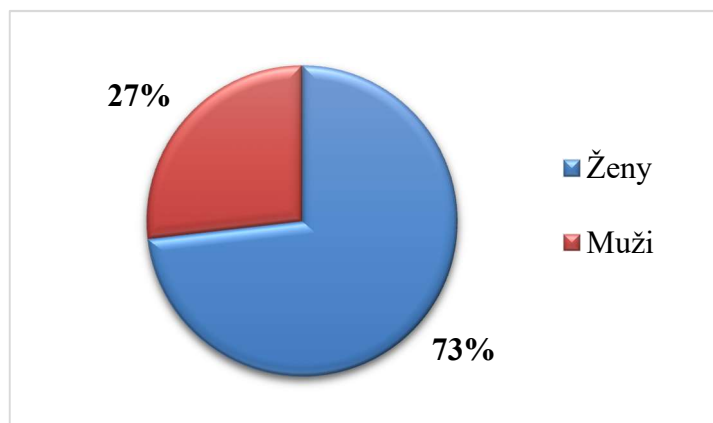
Předvýzkum byl realizován před samotným výzkumným šetřením a zúčastnilo se ho pět zaměstnanců vybrané organizace. Zaměstnancům byl předán k vyplnění dotazník za účelem ověření srozumitelnosti kladených otázek a možností výběru odpovědí. Zároveň si touto cestou výzkumník ověřil, zda respondenti rozumí terminologii, která je použita v dotazníku. Na základě výsledků předvýzkumu nebyl dotazník dále upravován.

## 7 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

V této kapitole si představíme všechny otázky, tak jak byly položeny respondentům v dotazníku, rozebereme odpovědi a okomentujeme výsledky. V grafech budou pro přehlednost údaje uvedené v procentech a v tabulkách v absolutních počtech respondentů. Pro větší přehlednost nejsou tabulky umístěné přímo u jednotlivých grafů, ale tvoří samostatnou přílohu C.

### Otázka č. 1: Uveďte prosím Vaše pohlaví

Graf 1: Pohlaví respondentů



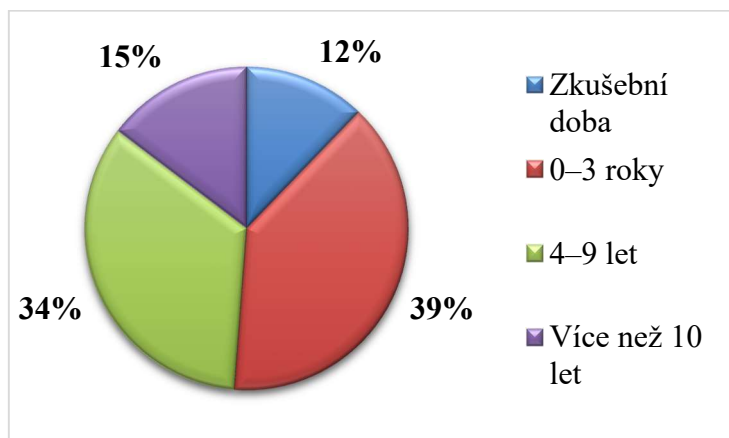
Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Z celkového počtu 41 respondentů výzkumu tvoří výrazně větší část ženy – 73 % (30 respondentů) oproti mužům – 27 % (11 respondentů). Ženy jsou tedy ve výzkumném souboru zastoupeny téměř ze tří čtvrtin oproti mužům, kteří tvoří pouze málo přes čtvrtinu dotazovaných.

### Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete na současné pozici?

Otázka byla položena za účelem zjištění délky pracovní praxe respondentů na pozici Zpracovatel clientských požadavků.

Graf 2: Délka praxe



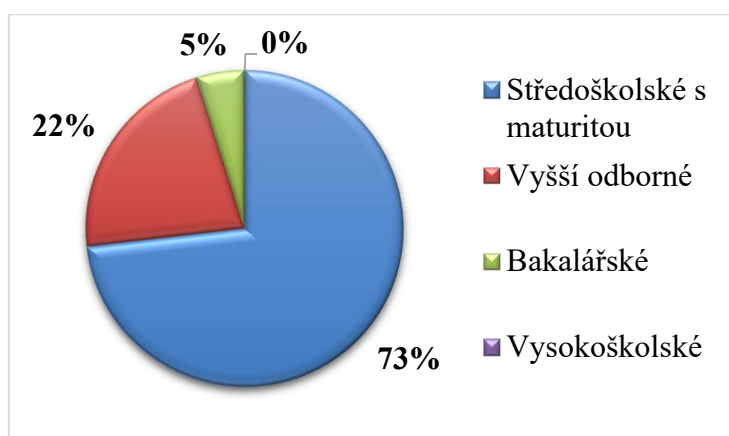
Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Nejvíce početnou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří na dané pozici pracují maximálně 3 roky – 39 % (21 respondentů), 12 % zaměstnanců (5 respondentů) je ještě ve zkušební době. Zaměstnanci, kteří zde pracují v rozmezí 4–9 let, tvoří skupinu o velikosti 34 % (14 respondentů). Nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří mají praxi na pozici zpracovatele delší než 10 let – 15 % (6 respondentů).

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vzhledem ke skutečnosti, že pozice Zpracovatel clientských žádostí předpokládá od zaměstnance minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, nebyla v nabídce k výběru odpovědi použita možnost nižšího než středoškolského vzdělání s maturitou.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



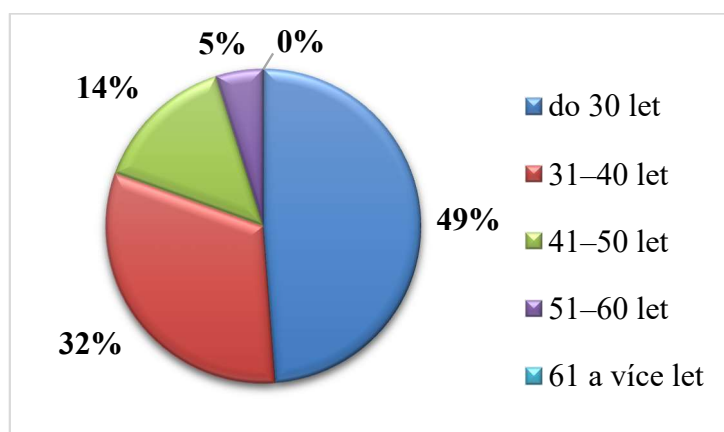
Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Z dat uvedených v grafu č. 3 vyplývá, že největší podíl zastoupení mají zaměstnanci s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou – 73 % (30 respondentů). Jejich podíl ve výzkumném souboru dosahuje téměř tří čtvrtin všech oslovených. Vyšší odborné vzdělání má ukončeno 22 % z dotázaných (9 respondentů) a bakalářské studium dokončilo 5 % (2 respondenti). Ze získaných údajů se dá vyčíst, že úroveň vzdělání je na dobré úrovni, celkem 27 % zaměstnanců (11 respondentů) dosáhlo vyššího než požadovaného vzdělání pro pozici Zpracovatel klientských žádostí. Dá se konstatovat, že zaměstnanci mají dobrou základní pozici pro další vzdělávání.

#### Otázka č. 4: Do jaké věkové kategorie patříte?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění věku respondentů, odpovědi byly rozděleny do pěti kategorií.

Graf 4: Věk respondentů



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku do 30 let. Jedná se o 49 % (20 respondentů) a tato skupina tvoří téměř celou polovinu pracovního týmu. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věkové kategorii 31–40 let, kteří jsou zastoupeni 31 % (13 respondentů). Následuje skupina ve věkovém rozmezí 41–50 let se 14 % (6 respondentů) a nejméně početnou je pak skupina zaměstnanců ve věku 51–60 let, kteří tvoří pouze 4 % všech dotázaných (2 respondenti). Žádných z účastníků se nezařadil do věkové kategorie 61 a více let. Věkové rozložení zaměstnanců zkoumaného oddělení ukazuje zastoupení spíše mladší věkové kategorie, ve věku do

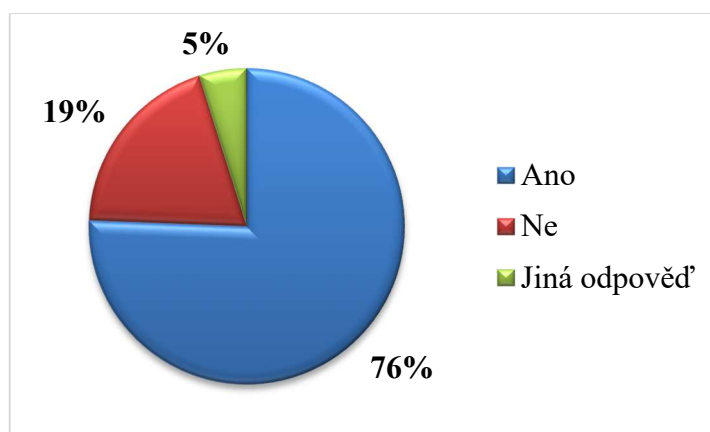


40 let se řadí celých 80 % zaměstnanců (33 respondentů). Zde se ukazuje, že pracovní pozice Zpracovatel klientských žádostí je oblíbená u mladších ročníků. Nejedná se o pozici, na které je potřeba velké množství odborných znalostí a v rámci celé organizace je považována spíše jako startovní v kariérním žebříčku.

#### **Otázka č. 5: Máte u svého zaměstnavatele nastavený plán vlastního rozvoje?**

Tato otázka sloužila k ověření informace, zda zaměstnanci vedou v patrnosti nastavení plánu vlastního rozvoje, který si sestavuje každý zaměstnanec po skončení zkušební doby spolu se svým přímým nadřízeným. Dá se tedy předpokládat, že počet odpovědí „Ne“ bude shodný s počtem respondentů, kteří v odpovědi na otázku č. 2 uvedli, že ve vybrané společnosti pracují maximálně 3 měsíce (zkušební doba).

Graf 5: Plán vlastního rozvoje



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

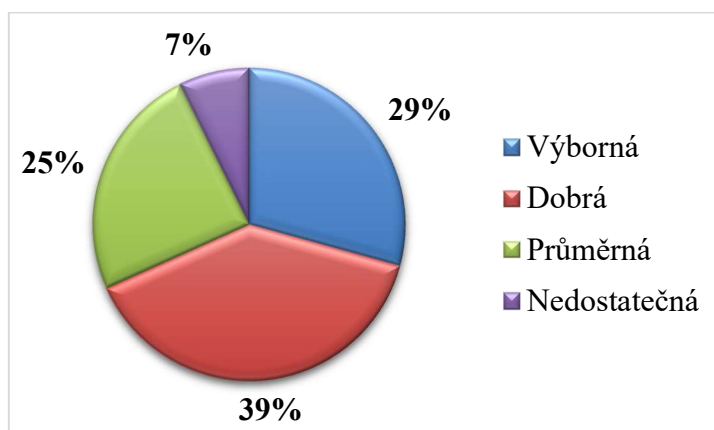
Z odpovědí uvedených na tuto otázku vyplývá, že většina respondentů zná plán vlastního rozvoje, kladně odpovědělo 75 % (31 respondentů). Odpověď „Ne“ zvolilo 20 % (8 respondentů) a 5 % (2 respondenti) uvedlo, že jsou ve zkušební době, a proto plán vlastního rozvoje ještě nemají sestavený. Z odpovědi na otázku č. 2 víme, že ve zkušební době se nachází 5 zaměstnanců a jsou tedy zatím bez plánu. 5 zaměstnanců, kteří již nejsou ve zkušební době, nepřikládá plánu potřebnou důležitost. Ze získaných údajů se dá vyvodit, že i přesto, že většina zaměstnanců zná plán vlastního rozvoje, existuje i početná skupina zaměstnanců, které je potřeba vizualizovat plán častěji než

jednou ročně při hodnotícím pohovoru s přímým nadřízeným s cílem více motivovat k vlastnímu rozvoji.

#### **Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a s úrovní povinných vzdělávacích akcí?**

Zodpovězením této otázky měli respondenti možnost vyjádřit svou spokojenost s úrovní povinných vzdělávacích aktivit, jejichž absolvování zaměstnavatel od zaměstnanců vyžaduje.

Graf 6: Spokojenost s úrovní povinných vzdělávacích akcí

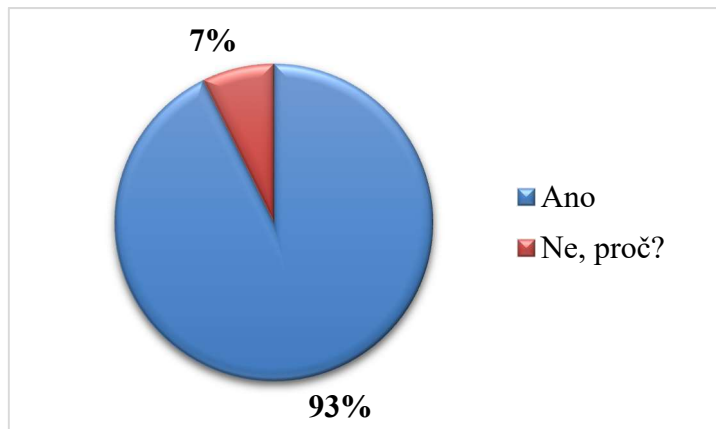


Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Celkové hodnocení úrovně poskytovaných vzdělávacích akcí, u nichž zaměstnavatel vyžaduje absolvování, dopadlo pozitivně. Jako výbornou a dobrou úroveň označilo 68 % (28 respondentů). Průměrnou ji hodnotilo 24 % (10 respondentů) a za nedostatečnou ji považuje 7 % (3 respondenti). Prostor ke zlepšení vidí především v teoretickém pojetí školení bez možnosti tréninku nebo nácviku jednotlivých situací. Školení formou přednášky popř. přednášky s diskuzí neuspokojuje potřebu respondentů týkající se získání praktických dovedností. Dá se tedy konstatovat, že zvolení jiné vzdělávací metody přinese výraznou změnu v pozitivním vnímání povinných vzdělávacích aktivit a výrazně ovlivní výsledek jejich hodnocení.

**Otázka č. 7: Využíváte informace získané v rámci povinných vzdělávacích akcí ve své praxi?**

Graf 7: Využitelnost informací z povinných vzdělávacích akcí



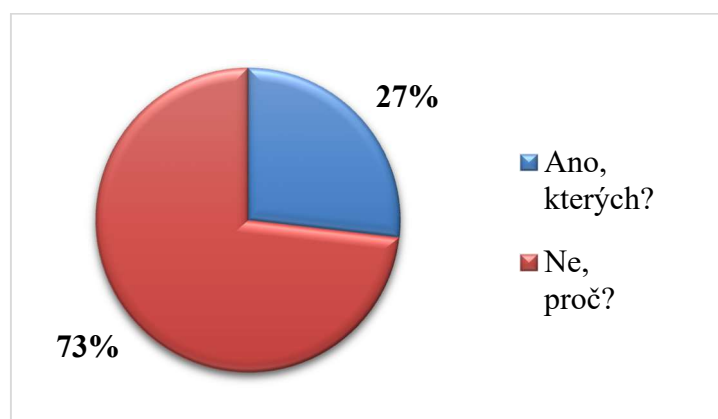
Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

93 % (38 respondentů) všech zaměstnanců zúročilo informace získané v rámci povinných vzdělávacích aktivit při práci. Informace ve své praxi nevyužilo pouze 7 % (3 respondenti). Je možné konstatovat, že těmto 3 zaměstnancům nevyhovuje forma, kterou jsou vzdělávací aktivity realizovány a ke spokojenosti jim chybí možnost vyzkoušet si modelové situace přímo během školení. Z grafu můžeme také vyčíst, že většina zaměstnanců hodnotí školení jako užitečná a je si vědoma pozitivního dopadu získaných informací na svůj pracovní výkon. Získané informace vidí jako smysluplné a využitelné v praxi.

**Otázka č. 8: Zúčastnil/a jste se nějaké nepovinné vzdělávací akce?**

Položením této otázky jsme si chtěli ověřit, zda zaměstnanci vědí o možnosti účastnit se nepovinných (volitelných) vzdělávacích akcí a na základě svého uvážení vhodně doplnit škálu absolvovaných školení. V nabídce nepovinných vzdělávacích akcí zaměstnavatele se nachází vzdělávací akce zaměřené na tvrdé i měkké dovednosti. Odpovědi na tuto otázku budou použity k vyhodnocení hypotézy č. 2.

Graf 8: Účast na nepovinné vzdělávací akci



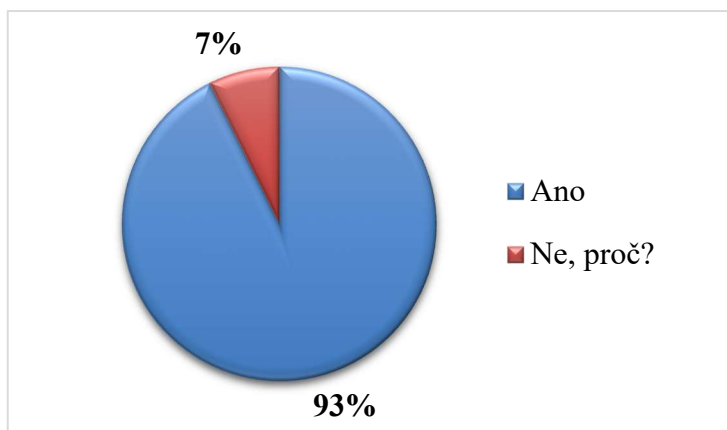
Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Nepovinných školení se zúčastnilo 27 % (11 respondentů), 73 % zaměstnanců (30 respondentů) neprojevilo o nabízené vzdělávací aktivity zájem. Z nabídky školení zaměstnavatele se 5 zaměstnanců zúčastnilo kurzu Zdravá záda, 4 si zvolili MS Excel úroveň začátečníci a 2 zaměstnanci kurz Duševní zdraví. Jako nejčastější důvod své neúčasti zaměstnanci uvedli vysoké pracovní vytížení anebo nechuť dojíždět za vzděláním do Prahy. Ze získaných dat je patrné, že zaměstnanci nejeví příliš velký zájem o nabízená nepovinná školení. Chybí jim motivace a možnost rozhodovat o skladbě nabízených aktivit. Vzhledem k věkovému rozložení zaměstnanců zkoumaného oddělení se nedá předpokládat, že jejich vzdělávací potřeby uspokojí kurzy počítačové gramotnosti zaměřené na úroveň začátečník, protože těchto znalostí již dosáhli během předcházející vzdělávací etapy. Vztah věku respondentů a nezájmu o nabídku kurzů typu Zdravá záda je také patrný. Mladý dynamický pracovní kolektiv upřednostňuje vzdělávací akce typu Outdoor training, kde podle Langera (2016, s. 183–184) dochází v rámci společných aktivit k rozvoji týmového ducha a k uvědomění si individuálního postavení v rámci celého týmu. Nezájem zaměstnanců tohoto oddělení o nepovinná školení kopíruje trend celé organizace. Dá se konstatovat, že je k účasti nic nemotivuje a chybí jim participace na výběru aktivit.

**Otázka č. 9: Využíváte informace získané v rámci nepovinných (volitelných) vzdělávacích akcí ve své praxi?**

Tuto otázku jsme respondentům položili, abychom zjistili jejich subjektivní názor na využitelnost informací nabytých v rámci nepovinných vzdělávacích akcí v praxi. Otázku zodpovídali pouze respondenti, kteří v otázce č. 8 zvolili odpověď „Ano, kterých?“.

Graf 9: Využitelnost informací z nepovinných vzdělávacích akcí



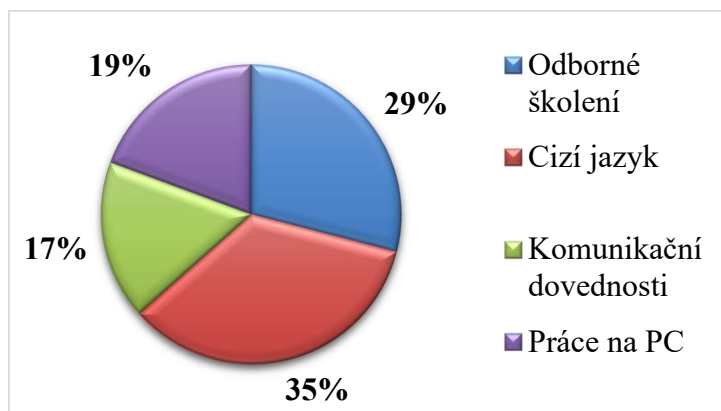
Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Přes zjištění, že tento typ vzdělávacích akcí absolvovala jen malá část zaměstnanců, školení splnila očekávání a potvrdila správnost výběru témat. Všichni absolventi školení – 100 % (11 respondentů) shodně potvrdilo, že informace, které během školení získali, jsou pro ně využitelné v praxi. Žádný zaměstnanec – 0 % (0 respondentů) si nemyslí, že informace získané během školení, jsou pro jeho praxi zbytečné. Všichni respondenti se v hodnocení užitečnosti nepovinných vzdělávacích akcí shodli. I přes malý počet účastníků se tato školení jeví jako velmi přínosná, do budoucna je třeba podpořit motivaci k účasti většího počtu zaměstnanců.

**Otázka č. 10: Jaký typ nepovinné vzdělávací akce Vám v nabídce chybí?**

Otázka byla respondentům položena za účelem zjištění zájmu zaměstnanců o rozšíření nabídky nepovinných školení. Na otázku odpovídali všichni respondenti včetně těch, kteří se doposud žádného nepovinného školení nezúčastnili. Respondenti měli možnost vybrat více než jednu odpověď.

Graf 10: Rozšíření nabídky nepovinných vzdělávacích akcí

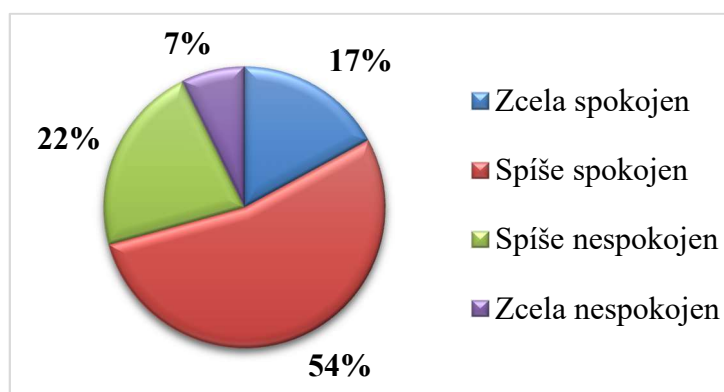


Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Velké části z dotázaných ve výši 35 % (32 respondentů) chybí v nabídce výuka cizích jazyků. Rozšíření nabídky o další odborná školení očekává 29 % zaměstnanců (27 respondentů), zdokonalení práce na PC ke své profesi potřebuje 19 % (18 respondentů) a trénink komunikačních dovedností 17 % (16 respondentů). Preferované studium v cizích jazyků je v organizaci poskytováno pracovníkům středního a vyššího managementu, zaměstnanci na jiných pozicích se ho neúčastní. Pracovníci zákaznického servisu většinu své pracovní doby používají výpočetní techniku, z toho vyplývá přirozená potřeba zdokonalování se v její obsluze. V rámci aktuálních trendů nastavených v organizaci se při obsluze klientů vyžaduje aktivní nabízení dalších produktů. Zaměstnancům, kteří se věnovali pasivnímu zpracování žádostí, chybí trénink v komunikaci, aby v této oblasti dosáhli lepších výsledků.

#### Otázka č. 11: Jak celkově hodnotíte vzdělávání v organizaci?

Graf 11: Spokojenost se vzděláváním

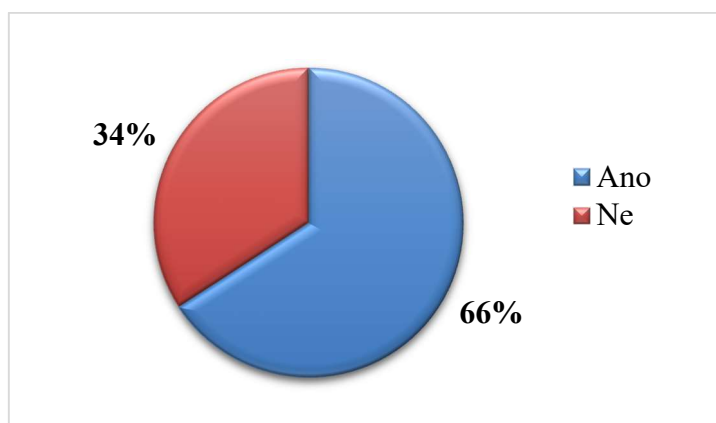


Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

71 % respondentů (29 respondentů) vyjádřilo spokojenost s nastavením vzdělávacího systému v organizaci, z tohoto počtu 17 % dotázaných (7 respondentů) nevidí v nabídce vzdělávání žádné nedostatky. Naopak svoji nespokojenost se vzděláváním vyjádřilo 29 % (12 respondentů), z čehož celých 7 % (3 respondenti) se shodlo, že nabídka je pro ně nevyhovující. Vzhledem k tomu, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou ve zkušební době, je třeba se zamyslet nad skladbou školení, která musí absolvovat nově příchozí zaměstnanec. Vstupní školení v organizaci probíhají prostřednictvím e-learningu (produktová školení) a následně jsou doplněna přednáškami, na kterých se noví zaměstnanci seznámí s historií organizace a jejím postavením na trhu. Je možné konstatovat, že do budoucna bude vhodné vybrat již pro vstupní školení metody zaměřené více na účastníka a tím docílit jeho většího zapojení.

#### Otázka č. 12: Vyhovuje Vám četnost vzdělávacích akcí v organizaci?

Graf 12: Počet školení



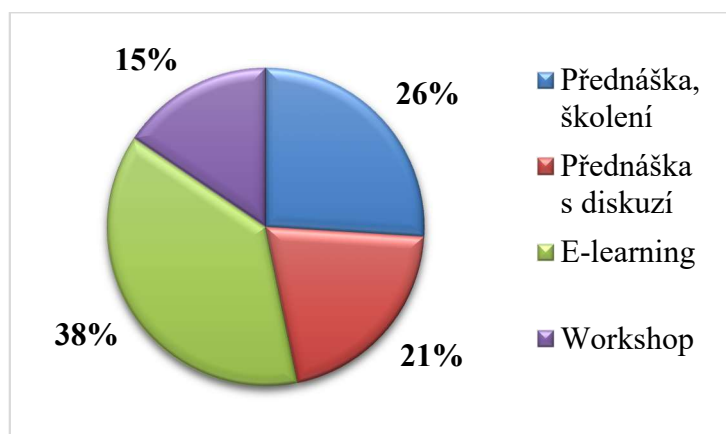
Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Větší část z dotázaných – 66 % (27 respondentů) považuje četnost vzdělávacích akcí za dostatečnou. Opačný názor projevilo 34 % zaměstnanců (14 respondentů). Ačkoliv se může zdát převažující počet kladných odpovědí jako uspokojivý, je třeba se zamyslet nad trendem vzdělávání v organizaci. Podrobnějším rozbořením dat bylo zjištěno, že spokojenost s četností vzdělávacích akcí vyjádřila většina zaměstnanců, kteří jsou v organizaci zaměstnaní déle než 4 roky, resp. více než 10 let. Vzhledem k tomu, že skladba poskytovaných vzdělávacích aktivit je v organizaci již roky neměnná a mezi

povinné aktivity jsou pravidelně zařazena pouze odborná školení, můžeme z výsledku vyčíst nechuť služebně starších zaměstnanců vůči změnám v metodách školení a jistou pasivitu ke vzdělávání se v tzv. měkkých dovednostech (komunikační, prezentační, obchodní).

### Otázka č. 13: Jakou metodu vzdělávání v organizaci nejčastěji využíváte?

Graf 13: Preferovaná metoda vzdělávání v organizaci



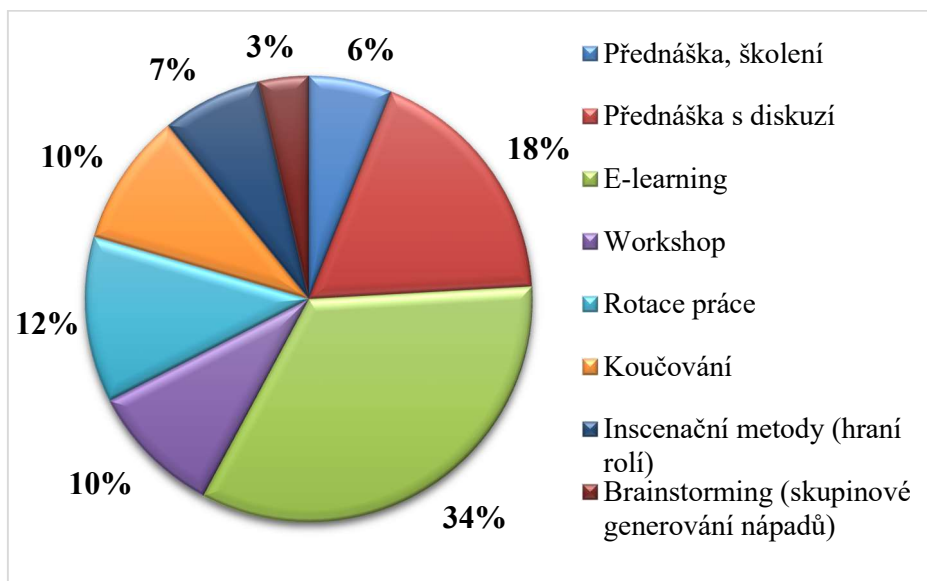
Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Preference ve výběru nabízených metod vzdělávání nám ukazuje graf č. 13. Respondenti mohli z nabízených možností zvolit libovolný počet metod, které v současné době nejvíce využívají ke vzdělávání v organizaci. Data ukazují, že v praxi je nejvíce preferovaný e-learning, který uvedlo 38 % dotázaných (29 respondentů). Jeho výhody spatřují ve volbě individuálního tempa, času a místa samostudia a také možnosti se v případě potřeby k tématu vracet. 26 % zaměstnanců (20 respondentů) označilo za nejvíce využívanou metodu přednášky (školení), během které se vzdělává hromadně velký počet účastníků mimo své pracoviště. Další metody jsou v organizaci přiměřeně využívány, přičemž přednášku s diskuzí referuje 21 % (16 respondentů) před 15 % zaměstnanců (12 respondentů). Obě více preferované metody (e-learning a přednáška, školení) ukazují zaměřenost obsahu nabízených vzdělávacích akcí na rozvoj znalostí oproti rozvoji postojů a praktických aplikací (přednáška s diskuzí a workshop).



#### Otázka č. 14: Jakou metodu vzdělávání preferujete pro svou pracovní pozici?

Graf 14: Preferovaná metoda vzdělávání



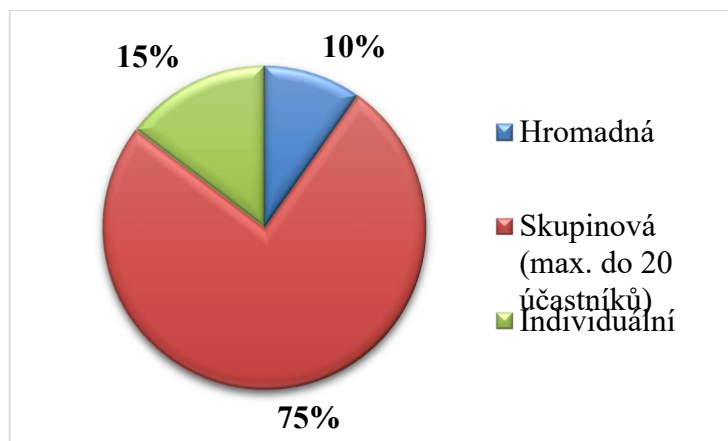
Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Další položky v dotazníku zjišťovaly, zda respondenti preferují jiné metody vzdělávání, než které jim na dané pracovní pozici nabízí zaměstnavatel. Respondenti měli na výběr metody, které jsou v současné době využívány ke vzdělávání zaměstnanců na jiných pozicích v organizaci a zvolit mohli více možností, max. počet nebyl limitován. Přes rozšíření výběru metod zaměstnancům jednoznačně nejvíce vyhovují e-learning – 34 % (28 respondentů) a přednáška spojená s diskuzí – 18 % (15 respondentů). Tyto dvě metody jsou ke vzdělávání pracovníků v současné době využívány. Za pozornost stojí zájem zaměstnanců o rotaci práce, kterou zvolilo 12 % dotázaných (10 respondentů). Podle Koubka (2015, s. 50) může rotace práce v podobě obměňování pracovních úkolů sloužit jako nástroj k překonávání jednostranného zatěžování organismu a monotónnosti práce. Pokud nese rotace práce podobu obměňování pracovních míst, získává pracovník možnost osvojit si nové zkušenosti a dovednosti. 10 % zaměstnanců (8 respondentů) chce ke vzdělávání využívat koučování nebo workshop, 7 % z dotázaných (6 respondentů) upřednostňuje inscenační metody, 6 % (5 respondentů) přednášku a jen 3 % (3 respondenti) mají v oblibě brainstorming.

**Otázka č. 15: Kterou formu vzdělávání považujete pro svou pracovní pozici za nejpřínosnější?**

Odpovědi na tuto otázku budou použity k vyhodnocení hypotézy č. 1.

Graf 15: Preferovaná forma vzdělávání

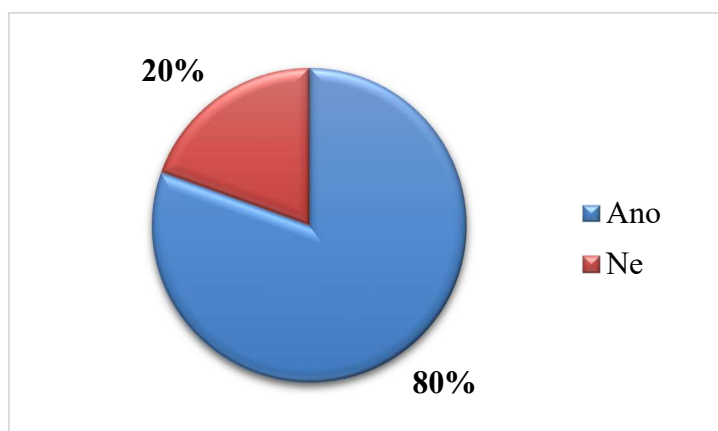


Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Záměrem této otázky bylo zjistit, kterou formu vzdělávání podle počtu účastníků respondenti nejvíce preferují. Z uvedeného grafu je zřejmé, že většina respondentů dává přednost skupinovému vzdělávání. Tuto možnost zvolilo 75 % dotázaných (31 respondentů). Výhody skupinového vzdělávání ocení účastníci v kombinaci individuálního a skupinového přístupu, ve větším prostoru pro vyjádření svých názorů a v neposlední řadě také pro možnost sdílení zkušeností s ostatními účastníky. Podle Šeráka (2009, s. 77) převažuje v rámci skupinové výuky aktivizační činnost na straně účastníků a lektor účastníky jen organizuje a motivuje. Individuální vzdělávání preferuje 15 % (6 respondentů), kteří vyhledávají individuální vztah mezi lektorem a účastníkem. Zbývajících 10 % (4 respondenti) dotázaných upřednostňuje hromadnou formu vzdělávání, ve které je patrná dominantní role lektora plnicího funkci přednášejícího.

### Otázka č. 16: Máte zájem o další vzdělávání?

Graf 16: Zájem o další vzdělávání

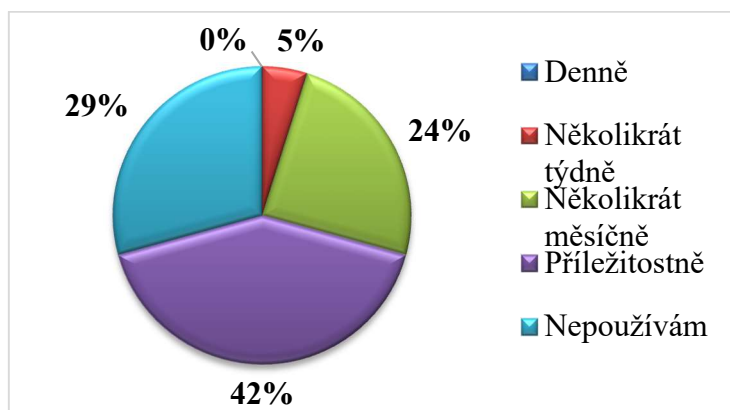


Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

O další firemní vzdělávání usiluje 80 % dotázaných (33 respondentů), což představuje více než tři čtvrtiny výzkumného souboru. Toto číslo vyjadřuje vysoký zájem zaměstnanců a svědčí o jejich snaze přinášet klientům kvalifikovaný servis. Pouze 20 % zaměstnanců (8 respondentů) se domnívá, že jejich znalosti jsou dostačující pro výkon jejich povolání a o další vzdělávání nejeví zájem. Rozborem dat bylo zjištěno, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou ve věku nad 41 let, u zaměstnavatele jsou zaměstnaní déle než 4 roky a patrně nemají zájem o další kariérní postup. O tom také svědčí snaha zaměstnavatele obsazovat pracovní pozice mladšími zaměstnanci, kteří se v přístupu k profesnímu vzdělávání ukazují jako flexibilnější a otevřenější.

### Otázka č. 17: Jak často používáte na své pracovní pozici anglický jazyk?

Graf 17: Využívání anglického jazyka

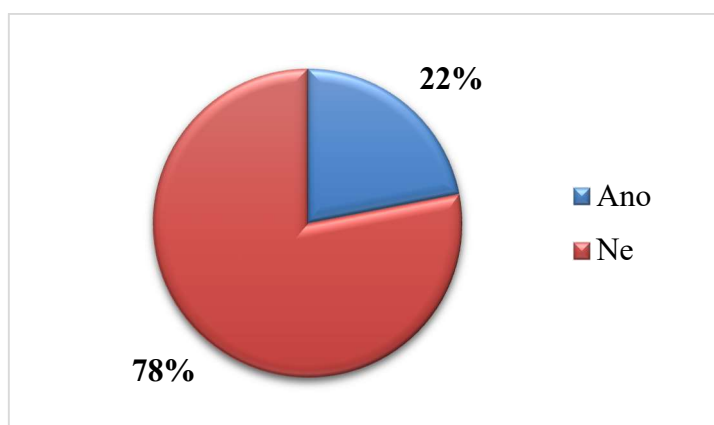


Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Většina zaměstnanců uvedla, že při své práci používají anglický jazyk. 42 % zaměstnanců (17 respondentů) potřebuje angličtinu příležitostně, několikrát měsíčně pak 24 % dotázaných (10 respondentů) a několikrát týdně angličtinu používá 5 % (2 respondenti). Na denní bázi nepotřebuje anglický jazyk žádný z dotázaných a vůbec ho ve své práci nepoužívá téměř jedna třetina zaměstnanců - konkrétně 29 % (12 respondentů). Výuka anglického jazyka v organizaci probíhá, ale je určena pro pozice středního managementu. Z výše uvedených dat je patrné, že použití angličtiny je běžné i na zpracovatelské pozici a zaměstnanci ji potřebují k písemné nebo i telefonické komunikaci s klienty.

#### Otázka č. 18: Uvítal/a byste výuku anglického jazyka v rámci organizace?

Graf 18: Zájem o výuku anglického jazyka

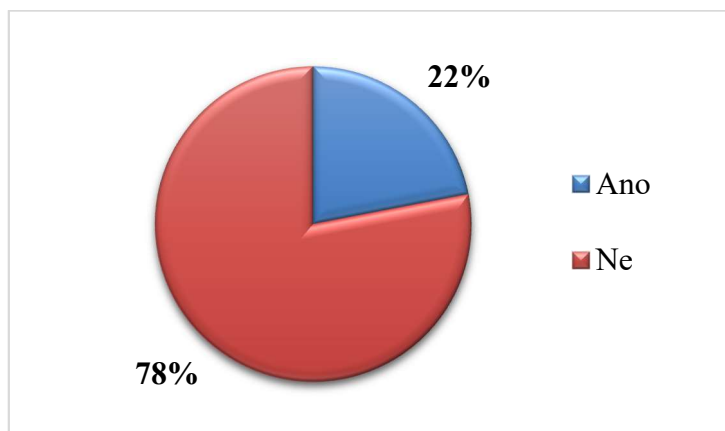


Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

O výuku anglického jazyka v rámci organizace projevilo zájem 22 % zaměstnanců (9 respondentů). Více než polovina všech dotázaných cítí potřebu zdokonalovat se v používání angličtiny, protože se s ním při komunikaci s klienty setkává alespoň příležitostně. 78 % (31 respondentů) nemá o studium cizího jazyka v rámci organizace zájem.

**Otázka č. 19: Studujete anglický jazyk soukromě ve svém volném čase?**

Graf 19: Soukromé studium anglického jazyka

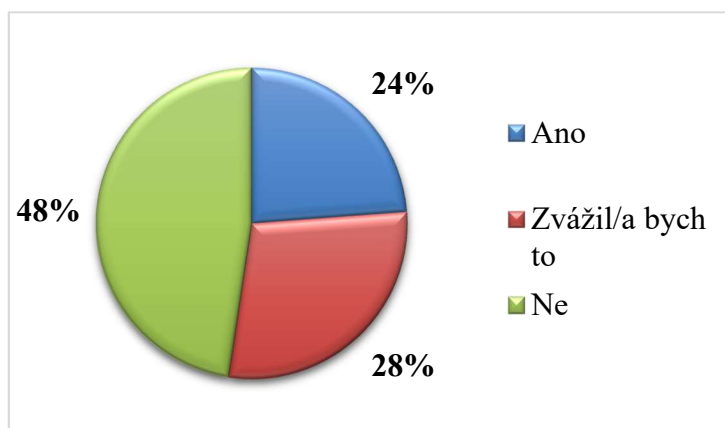


Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Soukromě ve volném čase se studiu anglického jazyka věnuje 22 % zaměstnanců (9 respondentů), zbylých 78 % dotázaných (32 respondentů) se studiu angličtiny aktuálně nevěnuje.

**Otázka č. 20: Souhlasil/a byste v případě výuky anglického jazyka v rámci organizace se svou finanční spoluúčastí?**

Graf 20: Spolufinancování výuky anglického jazyka



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Na tuto otázku odpovídali pouze zaměstnanci, kteří v otázce č. 18 projevili zájem o studium anglického jazyka v organizaci, jedná se o 21 respondentů. Za situace, kdy by zaměstnavatel zahájil výuku anglického jazyka, souhlasila by skupina 24 %

(5 respondentů) se svou finanční spoluúčastí a skupina 28 % (6 respondentů) by možnost spolufinancování zvažila. Téměř polovina dotázaných - 48 % (10 respondentů) by o studiu anglického jazyka organizovaného zaměstnavatelem za podmínek finanční spoluúčasti vůbec neuvažovala. Odpovědi na tuto otázku budou použity k vyhodnocení hypotézy č. 3.

## 8 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ A NÁVRHY ZLEPŠENÍ

V této kapitole proběhne stručné shrnutí odpovědí respondentů, jednotlivé otázky z dotazníku nebudou znovu komentovány. Možnost případného zlepšení bude navržena pouze u otázek, které nemají pozitivní hodnocení.

Věková struktura zaměstnanců zkoumaného oddělení ve vybrané organizaci je z více než 80 % tvořena zaměstnanci mladších 40 let. 51 % zaměstnanců uvedlo, že jsou v pracovním poměru po dobu kratší než 3 roky. Povinná školení musí 2 x v roce absolvovat všichni zaměstnanci, s touto četností je spokojeno 66 % z nich.

Obsah plánu vlastního rozvoje zná 76 % zaměstnanců. Úroveň povinných vzdělávacích akcí hodnotí jako výbornou a dobrou 68 % a informace z nich využívá 93 % ve své profesi. V oblasti nepovinných vzdělávacích je patrná nízká účast, která činí pouze 27 %. Ti, kteří je absolvovali, hodnotí kladně využitelnost získaných informací v 93 %.

### Návrh zlepšení:

Je potřeba se zaměřit na problém nízké účasti zaměstnanců na nepovinných vzdělávacích akcích. Doporučujeme k řešení přizvat přímo HR oddělení organizace, která by zaměstnance pravidelně informovala o připravovaných nepovinných vzdělávacích akcích. Dalším možným řešením je oslovení zaměstnanců, kteří se nepovinných akcí účastní s žádostí o podání informace o průběhu a přínosu školení přímo na pravidelné poradě týmu. Je zapotřebí zpracovat na skladbě vzdělávacích akcí a tím se zaměstnancům více přiblížit.

V nabídce chybí studium anglického jazyka, který ke své práci potřebuje alespoň příležitostně 71 %. Výuku realizovanou zaměstnavatelem by uvítalo 22 %.

### Návrh na zlepšení:

Je na místě zvážit zpřístupnění kurzu anglického jazyka i pro jiné než manažerské pozice. V případě realizace tohoto kurzu je 52 % zaměstnanců připraveno alespoň zvážit možnost spolufinancování nákladů na vzdělávání. Soukromě studuje angličtinu 22 %, dá se tedy předpokládat, že tuto vzdělávací akce podpoří svojí účastí.

Povinná odborná školení jsou realizována hromadnou formou prostřednictvím přednášek, popřípadě pomocí e-learningu. 90 % zaměstnanců označilo jako preferovanou skupinovou nebo individuální formu vzdělávacích akcí.

### Návrh řešení:

Zde je na místě zvážit, zda hromadně pořádané vzdělávací akce nesou zaměstnavateli očekávaný výsledek v podobě rychlého a bezchybného osvojení nových informací, které jsou zaměstnanci schopni okamžitě převádět do praxe. Jako výhodnější řešení pro obě strany se jeví uspořádání více skupinových akcí s menším počtem účastníků, kteří by lektora vnímali jako partnera spíše než přednášejícího.

**Celkové nahlížení na vzdělávání ve vybrané organizaci je možné označit za velmi kladné, protože ho 71 % všech zaměstnanců označilo jako zcela nebo spíše uspokojivé.**



## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá formami a metodami profesního vzdělávání ve vybrané organizaci. Hlavním cílem práce bylo provést analýzu vzdělávacího systému této organizace a dílčím cílem případně podat návrhy ke zlepšení systému.

Bakalářská práce je rozčleněna do dvou logických celků, dělí se na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na seznámení s nejdůležitějšími pojmy v oblasti vzdělávání, které se vyskytují v bakalářské práci. Vysvětluje, co představují formy a metody vzdělávání, nastiňuje různé pohledy na jejich dělení a podrobněji se věnuje metodám realizovaným na pracovišti a mimo něj. Zároveň je zde věnována pozornost motivaci a bariérám ve vzdělávání.

V praktické části je anonymně představena organizace, ve které probíhalo výzkumné šetření. Je zde popsán výzkum, který se realizoval kvantitativním šetřením prostřednictvím dotazníku. Získaná data jsou zpracována do tabulek a vizualizována v přehledných grafech. Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky jsou podrobně okomentované. Výsledky šetření jsou popsány a jsou podány návrhy k možnému vylepšení stávajícího vzdělávacího systému.

V bakalářské práci byly stanoveny tři hypotézy:

**H1:** více než 70 % zaměstnanců považuje pro svou práci přínosnější jiné formy vzdělávání než hromadné.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že celých 90 % zaměstnanců (37 respondentů ze 41) upřednostňuje jiné než hromadné formy vzdělávání. Hypotéza se potvrdila a dokonce předčila očekávání.

**H2:** méně než 40 % zaměstnanců se účastní nepovinných školení.

Z výsledků šetření vyplynulo, že zájem o účast na nepovinných školení byla správně odhadnuta. Prokázalo se, že se nepovinných školení účastní pouze 27 % zaměstnanců. Hypotéza se potvrdila.

**H3:** více než 50 % zaměstnanců je ochotno se finančně podílet na výuce anglického jazyka poskytované zaměstnavatelem.

Z odpovědí je zřejmé, že pouze 24 % ze zaměstnanců je připraveno se finančně podílet na nákladech za výuku anglického jazyka poskytovanou zaměstnavatelem. Ačkoliv hypotéza nebyla potvrzena, pozitivní informací je ochota dalších 28 % zaměstnanců možnost spolufinancování alespoň zvážit.

Prezentované návrhy na zlepšení, které byly popsány v kapitole č. 8, budou předloženy vedoucím pracovníkům organizace k posouzení a k případnému zavedení do systému firemního vzdělávání.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2580-2.
- BOTEK, M. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7598-102-8.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
- Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6., aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.
- KAZÍK, P. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0250-1.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.
- MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přepracované vydání. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- NOVOTNÝ, P. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5116-4.
- PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PAULÍK, K. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0.

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

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

SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.

ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J. a M. SVOBODA. Interaktivita a trendy v oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. SLAVÍK J., M. DVOŘÁKOVÁ, J. VETEŠKA a M. SVOBODA. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. ISBN 978-80-905460-1-1.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZLÁMAL, J. *Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu: (monografie)*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-79-2.

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

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

PRUSÁKOVÁ, V. *Základy andragogiky*. Bratislava: Gerlach print, 2005. ISBN 80-89142-05-2.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

BARTÁK, M, A. KADLECOVÁ a I. MATĚNA. *Cvičné firmy* [online]. ©2015. Praha: AKP Invest. [cit. 2020-12-28]. ISBN 978-80-905882-3-3. Dostupné z: [http://akpinvest.cz/documents/cvicna\\_firma/cvicna\\_firma\\_ucebnice\\_elektronicky.pdf](http://akpinvest.cz/documents/cvicna_firma/cvicna_firma_ucebnice_elektronicky.pdf)

*Citáty slavných osobností* [online]. © 2020 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/9741-henry-ford-kazdy-kdo-se-prestane-ucit-je-stary-at-je-mu-dv/>

ELSE AZ s.r.o.. *Firemní kurzy, manažerské tréninky a školení, hodnocení zaměstnanců a koučování* [online]. © 2021 [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/counseling/>

*Firemní vzdělávání: Co na to Češi.* [online]. © 1996–2021 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66494170-firemni-vzdelavani-co-na-to-cesi>

## SEZNAM ZKRATEK

ad.	a další
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
PO	Požární ochrana
s.	strana
tzv.	takzvaně, takzvaný

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Pojem celoživotního učení.....	11
Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	15
Obrázek 3: Model motivace podle Portera a Lawlera.....	16
Obrázek 4: Klasifikace metod podle zaměření na lektora a účastníka.....	25
Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	26

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Vazba výzkumných otázek na dotazník.....	34
Tabulka 2: Pohlaví respondentů.....	VIII
Tabulka 3: Délka praxe.....	VIII
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	VIII
Tabulka 5: Věk respondentů.....	VIII
Tabulka 6: Plán vlastního rozvoje.....	IX
Tabulka 7: Spokojenost s úrovní povinných vzdělávacích akcí.....	IX
Tabulka 8: Využitelnost informací z povinných školení.....	IX
Tabulka 9: Účast na nepovinné vzdělávací akci.....	IX
Tabulka 10: Využitelnost informací z nepovinných vzdělávacích akcí.....	IX
Tabulka 11: Rozšíření nabídky nepovinných vzdělávacích akcí.....	X

Tabulka 12: Spokojenost se vzděláváním.....	X
Tabulka 13: Počet školení.....	X
Tabulka 14: Preferovaná metoda vzdělávání v organizaci.....	X
Tabulka 15: Preferovaná metoda vzdělávání.....	XI
Tabulka 16: Preferovaná forma vzdělávání.....	XI
Tabulka 17: Zájem o další vzdělávání.....	XI
Tabulka 18: Využívání anglický jazyka.....	XI
Tabulka 19: Zájem o výuku anglického jazyka.....	XII
Tabulka 20: Soukromé studium anglického jazyka.....	XII
Tabulka 21: Spolufinancování výuky anglického jazyka.....	XII

### **Seznam grafů**

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	38
Graf 2: Délka praxe.....	39
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	39
Graf 4: Věk respondentů.....	40
Graf 5: Plán vlastního rozvoje.....	41
Graf 6: Spokojenost s úrovní povinných vzdělávacích akcí.....	42
Graf 7: Využitelnost informací z povinných školení.....	43
Graf 8: Účast na nepovinné vzdělávací akci.....	44
Graf 9: Využitelnost informací z nepovinných vzdělávacích akcí.....	45



Graf 10: Rozšíření nabídky nepovinných vzdělávacích akcí.....	46
Graf 11: Spokojenost se vzděláváním.....	46
Graf 12: Počet školení.....	47
Graf 13: Preferovaná metoda vzdělávání v organizaci.....	48
Graf 14: Preferovaná metoda vzdělávání.....	49
Graf 15: Preferovaná forma vzdělávání.....	50
Graf 16: Zájem o další vzdělávání.....	51
Graf 17: Využívání anglického jazyka.....	51
Graf 18: Zájem o výuku anglického jazyka.....	52
Graf 19: Soukromé studium anglického jazyka.....	53
Graf 20: Spolufinancování výuky anglického jazyka.....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Struktura rozhovoru .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Dotazník.....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C – Tabulky obsahující data z dotazníkového šetření.....</b>	<b>VIII</b>

## **Příloha A – Struktura rozhovoru**

1. Kolik zaměstnanců pracuje ve Vašem oddělení?
2. Jsou pracovní pozice určené pro ženy i muže?
3. Jaké pracovní pozice se ve Vašem týmu obsazují?
4. Jaké minimální vzdělání je požadováno na pracovních pozicích ve Vašem týmu?
5. Máte sestavený systém školení zaměstnanců?
6. Jak často se zaměstnanci mohou/musí vzdělávat?
7. Má každý zaměstnanec nastavený svůj plán rozvoje?
8. Absolvuje každý zaměstnanec nějaké vstupní školení?
9. Jaké metody a formy školení nabízíte?
10. Jak probíhá výběr vzdělávací akce? Je nějaká část vzdělávání pro zaměstnance povinná?
11. Probíhá u Vás výuka anglického jazyka?
12. Podílí se zaměstnanci finančně na výuce anglického jazyka?

## **Příloha B – Dotazník**

Dobrý den,

jmenuji se Hana Jenčovská a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, obor Vzdělávání dospělých.

Dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Formy a metody vzdělávání dospělých ve vybrané organizaci.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit jako vstupní data k mé bakalářské práci. Čas potřebný na jeho vyplnění nepřesáhne více než 10 minut. U každé otázky je uvedeno, zda je možné zapsat jednu nebo více možných odpovědí.

V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat na e-mailové adrese hana.jencovska@seznam.cz.

Děkuji Vám za čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Hana Jenčovská

---

### **1. Uved'te prosím Vaše pohlaví**

- a) Žena
- b) Muž

### **2. Jak dlouho pracujete na současné pozici?**

- a) Jsem ve zkušební době
- b) 0–3 roky
- c) 4–9 let
- d) Více než 10 let

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Středoškolské s maturitou
- b) Vyšší odborné
- c) Bakalářské
- d) Vysokoškolské

**4. Do jaké věkové kategorie patříte?**

- a) do 30 let
- b) 31–40 let
- c) 41–50 let
- d) 51–60 let
- e) 61 a více let

**5. Máte u svého zaměstnavatele nastavený plán vlastního rozvoje?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiná odpověď

**6. Jak jste spokojen/a s úrovní povinných vzdělávacích aktivit?**

- a) Výborná
- b) Dobrá

- c) Průměrná
- d) Nedostatečná

**7. Využíváte informace získané v rámci povinných vzdělávacích akcí ve své praxi?**

- a) Ano
- b) Ne, proč? .....

**8. Zúčastnil/a jste se nějaké nepovinné vzdělávací akce?**

- a) Ano, kterých? .....
- b) Ne, proč? .....

**9. Využíváte informace získané v rámci nepovinných (volitelných) vzdělávacích akcí ve své praxi?**

- a) Ano
- b) Ne, proč? .....

**10. Jaký typ nepovinné vzdělávací akce Vám v nabídce chybí? (více možností)**

- a) Odborné školení
- b) Cizí jazyk
- c) Komunikační dovednosti
- d) Práce na PC

**11. Jak celkově hodnotíte vzdělávání v organizaci?**

- a) Zcela spokojen/a
- b) Spíš spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Zcela nespokojen/a

**12. Vyhovuje Vám četnost vzdělávacích akcí v organizaci?**

- a) Ano
- b) Ne

**13. Jakou metodu vzdělávání v organizaci nejčastěji využíváte? (více možností)**

- a) Přednáška, školení
- b) Přednáška s diskuzí
- c) E-learning
- d) Workshop

**14. Jakou metodu vzdělávání preferujete pro svou pracovní pozici? (více možností)**

- a) Přednáška, školení
- b) Přednáška s diskuzí
- c) E-learning
- d) Workshop

- e) Rotace práce
- f) Koučování
- g) Inscenační metody (hraní rolí)
- h) Brainstorming (skupinové generování nápadů)

**15. Kterou formu vzdělávání považujete pro svou pracovní pozici za nejpřínosnější?**

- a) Hromadná
- b) Skupinová (max. do 20 účastníků)
- c) Individuální

**16. Máte zájem o další vzdělávání?**

- a) Ano
- b) Ne

**17. Jak často používáte na své pracovní pozici cizí jazyk?**

- a) Denně
- b) Několikrát týdně
- c) Několikrát měsíčně
- d) Příležitostně
- e) Nepoužívám



**18. Uvítal/a byste výuku anglického jazyka v rámci organizace?**

a) Ano

b) Ne

**19. Studujete anglický jazyk soukromě ve svém volném čase?**

a) Ano

b) Ne

**20. Souhlasil/a byste v případě výuky anglického jazyka v rámci organizace se svou finanční spoluúčastí? (odpovězte pouze v případě kladné odpovědi na otázku č. 18)**

a) Ano

b) Ne

## Příloha C – Tabulky obsahující data z dotazníkového šetření

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ženy	30
Muži	11

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 3: Délka praxe

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Zkušební doba	5
0–3 roky	16
4–9 let	14
Více než 10 let	6

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Středoškolské s maturitou	30
Vyšší odborné	9
Bakalářské	2
Vysokoškolské	0

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Věk respondentů

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
do 30 let	20
31–40 let	13
41–50 let	6
51–60 let	2
61 a více let	0

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 6: Plán vlastního rozvoje

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ano	31
Ne	8
Jiná odpověď	2

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 7: Spokojenost s úrovní povinných vzdělávacích akcí

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Výborná	12
Dobrá	16
Průměrná	10
Nedostatečná	3

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Využitelnost informací z povinných vzdělávacích akcí

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ano	38
Ne, proč?	3

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Účast na nepovinné vzdělávací akci

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ano, kterých?	11
Ne, proč?	30

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Využitelnost informací z nepovinných vzdělávacích akcí

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ano	11
Ne, proč?	0

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Rozšíření nabídky nepovinných vzdělávacích akcí

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Odborné školení	27
Cizí jazyk	32
Komunikační dovednosti	16
Práce na PC	18

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 12: Spokojenost se vzděláváním

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Zcela spokojen/a	7
Spíše spokojen/a	22
Spíše nespokojen/a	9
Zcela nespokojen/a	3

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 13: Počet školení

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ano	27
Ne	14

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 14: Preferovaná metoda vzdělávání v organizaci

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Přednáška, školení	20
Přednáška s diskuzí	16
E-learning	29
Workshop	12

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 15: Preferovaná metoda vzdělávání

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Přednáška, školení	5
Přednáška s diskuzí	15
E-learning	28
Workshop	8
Rotace práce	10
Koučování	8
Inscenační metody (hraní rolí)	6
Brainstorming (skupinové generování nápadů)	3

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 16: Preferovaná forma vzdělávání

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Hromadná	4
Skupinová (max. do 20 účastníků)	31
Individuální	6

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 17: Zájem o další vzdělávání

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ano	33
Ne	8

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 18: Využívání anglický jazyka

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Denně	0
Několikrát týdně	2
Několikrát měsíčně	10
Příležitostně	17
Nepoužívám	12

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 19: Zájem o výuku anglického jazyka

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ano	21
Ne	20

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 20: Soukromé studium anglického jazyka

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ano	9
Ne	32

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 21: Spolufinancování výuky anglického jazyka

<b>ODPOVĚDI</b>	<b>POČET RESPONDENTŮ</b>
Ano	5
Zvážil/a bych to	6
Ne	10

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Hana Jenčovská

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinované

**Název práce:** Formy a metody firemního vzdělávání ve vybrané organizaci

**Rok:** 2021

**Počet stran textu bez příloh:** 51

**Celkový počet stran příloh:** 12

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 24

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Vedoucí práce:** PaedDr. Josef Petrášek