

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



**PERSONÁLNÍ ANDRAGOGIKA NA MORAVSKÝCH UNIVERZITÁCH:
KOMPARATIVNÍ SUDIE**

**ANDRAGOGY AS A THEORY OF HUMAN RESOURCES IN MORAVIAN
UNIVERSITIES: THE COMPARATIVE STUDY**

Magisterská diplomová práce

Monika Klusová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....

podpis

V Olomouci dne

Děkuji Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za odborné vedení práce a konstruktivní připomínky k textu.

Obsah

Úvod.....	6
1 Výzkumný problém.....	7
2 Teoretická východiska.....	10
2.1 Andragogika v Čechách.....	11
2.1.1 Integrovaná andragogika	12
2.2 Personální andragogika.....	13
2.2.1 Společnost znalostí a management znalostí	14
2.2.2 Sociologie práce, průmyslu a podniku	17
2.2.3 Organizační chování.....	18
2.2.4 Řízení lidských zdrojů.....	19
2.2.5 Personální management	20
2.3 Úroveň řízení českých podniků.....	22
2.4 Kurikulum.....	24
3 Hlavní otázka.....	27
3.1 Dílčí otázky	27
4 Hlavní cíl.....	28
4.1 Dílčí cíle.....	28
5 Komparace v andragogice.....	29
5.1 Komparativní pedagogika a andragogika.....	29
5.2 Komparativní metody v andragogickém výzkumu.....	30
6 Metody a techniky zvolené pro komparaci předmětů personální andragogiky.....	34
6.1 Komparativní metoda a metodika analýzy.....	34
6.2 Teoretický model – ideální typ	35
7 Komparativní analýza.....	37
7.1 Četnostní zastoupení předmětů.....	39
7.2 Zastoupení předmětů podle univerzit.....	40
7.3 Zastoupení předmětů podle fakult.....	41
7.4 Obsahové srovnání předmětů personální andragogiky.....	42
7.4.1 Andragogika.....	43
7.4.2 Sociologie práce, průmyslu a podniku.....	46
7.4.3 Organizační chování.....	47
7.4.4 Řízení lidských zdrojů.....	51

7.4.5 Personální management.....	55
7.4.6 Management znalostí.....	58
7.4.7 Specifické disciplíny.....	60
7.5 Shrnutí – Model kurikula personální andragogiky	62
8 Závěr.....	66
Anotace.....	69
Seznamy.....	70
Přílohy.....	74

Úvod

Tématem komparativní studie je personální andragogika na moravských univerzitách. Cílem je zmapovat, na kterých moravských univerzitách se vyučují předměty spadající pod personální andragogiku – praktickou aplikaci andragogiky. Tyto předměty jsou následně vzájemně srovnávány a vztahovány k personální andragogice a současné situaci systému řízení českých podniků.

Vysokoškolské studium není primárně pojímáno jako příprava na povolání, proto není známo, že by byly běžně prováděny evaluace studijních oborů na tak detailní úrovni, aby zjišťovaly přímý vliv obsahů konkrétních studijních kurzů na výkon povolání a neexistují studie, které by srovnávaly obsahy výuky různých univerzit, studijních oborů a kurzů. Nejobecněji hodnotí akreditační komise, které hodnotí akreditované činnosti univerzit¹. Ucelený systém hodnocení kvality vysokých škol zatím vytvořen není. Každá univerzita má vlastní způsoby vnitřního a vnějšího hodnocení (srov. Vinš a kol. 2006). Významná je výzkumná činnost Centra pro studium vysokého školství². V projektu Hodnocení kvality vysokých škol – 2. etapa se snaží zmapovat systémy hodnocení univerzit a formulovat doporučení pro jeho zkvalitnění a univerzalizaci (srov. Šebková a kol. 2006). Dále existují výzkumy, které identifikují problémy související s nedostatečným vzděláním v určité profesi, takovéto výzkumy vlastně identifikují vzdělávací potřeby, viz Truneček 2004.

Úkolem této komparativní studie je podat kompletní přehled o předmětech personální andragogiky vyučovaných na moravských vysokých školách a provést srovnání jejich obsahové náplně. Studie tak poskytne základní informace potřebné pro orientaci v této specifické oblasti vzdělávání.

1 Podrobněji na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy: *Akreditační komise* [online]. MŠMT 2006 [cit. 27. 1. 2010]. Dostupný z [www: http://www.msmt.cz/vzdelavani/akreditacni-komise](http://www.msmt.cz/vzdelavani/akreditacni-komise).

2 Centrum pro studium vysokého školství. [cit. 27. 1. 2010]. CSVŠ, 2008. Dostupný z [www: http://www.csvs.cz/](http://www.csvs.cz/).

1 Výzkumný problém

„U vedoucích pracovníků analyzovaných firem existuje relativně významný rozpor mezi jejich představou o fungování organizací coby jednotným a výkonným systémem, a reálným stavem jednotlivých subsystémů organizace resp. reálným fungováním vazeb mezi těmito subsystémy³. Za jednu z hlavních příčin zjištěných nedokonalostí je možné považovat přetrvávající strmé organizační struktury, které principiálně brání pružným a účinným formám řízení, kreativité a přirozené komunikaci napříč firmou“ (Truneček 2004, s. 15).

V letech 2002 – 2005 se pod vedením Jana Trunečka, docenta na katedře podnikového managementu VŠE, konal rozsáhlý výzkum Projekt Synergie (Truneček 2004). Výzkum mapoval úroveň kvality řízení a znalostních charakteristik v českých podnicích a připravenost českých podniků na vstup do společnosti znalostí. Analýza zjištěných empirických dat odhalila významný rozpor mezi představou managementu o správném fungování systému podnikového řízení a reálným řízením českých podniků. Stejně znepokojivá je úroveň řízení znalostí podle výsledků analýzy. Příčinou jsou podle Trunečka přetrvávající strmé organizační struktury a jenom povrchní znalost příslušných postupů nebo falešná představa o nutnosti propagovat vlastní podnik nereálnými očekáváními (srov. Truneček 2004, s. 10). Skutečnou výstavbu řídicích systémů Truneček přirovnává ke stylu Potěmkinových vesnic, „kdy je pro veřejnost uváděn ideální systém podnikového řízení, který v praxi podniku funguje jenom 'jakoby'." (Truneček 2004, s. 10). Také úroveň komunikace byla v českých podnicích negativně hodnocena. Nízká úroveň komunikace je důsledkem nesystematického propojení nástrojů řízení, „zřejmě v závislosti na osobních preferencích manažerů, či v závislosti na tom, s jakou manažerskou literaturou či jakým typem manažerského vzdělávání vedoucí dané organizace přišli do styku“ (Truneček 2004, s. 17).

Znalosti o vedení organizací se u manažerů neboli vedoucích pracovníků českých podniků liší podle toho, jakého vzdělávání se zúčastnili a z jaké literatury při řízení vychází. Projekt Synergie ukázal, že znalosti potřebné k efektivnímu řízení organizace jsou v mnoha případech nedostačující a pro české podniky mohou

3 Systém podnikového řízení je realizován prostřednictvím jeho subsystémů. Obecně lze říci, že v centru pozornosti je nejprve záměr (cíl, úmysl), který má podnik realizovat. Dosažení strategického záměru se děje prostřednictvím podnikové způsobilosti, která je dále stimulována dalšími subsystémy: záměr – strategie, způsobilosti – podnikové procesy, podniková kultura a stimulatory – IT architektura, organizační struktura, lidský kapitál (srov. Truneček 2004, s. 7).

znamenat nebezpečí neúspěchu, pokud nedojde ke změně v systému řízení podniků. Jan Truneček analýzou systému řízení českých podniků odhalil jejich slabá místa a tím přispěl k identifikaci vzdělávacích potřeb budoucích nebo současných manažerů a vedoucích pracovníků, lidských zdrojů českých podniků.

Jedním z požadavků nutných pro výkon manažerské práce je vysokoškolské vzdělání, které zajišťuje jednak odborné znalosti a dovednosti dané specializace manažera nebo odvětví, které řídí, jednak znalosti a dovednosti organizačního řízení. Vysoká škola by tedy měla manažerům poskytnout základní manažerské vědomosti a dovednosti, se kterými vstupují do praxe.

Zakladatel moderního managementu Peter Drucker definuje činnosti, které musejí vykonávat manažeři v každé organizaci. Manažeři musejí umět integrovat práci lidí, využít jejich přednosti a zajistit tak společnou výkonnost. Manažeři musejí znát výsledky organizace a na základě těch definovat cíle organizace s ohledem na znalost předpokladů, na kterých by organizace měla nebo neměla stavět svou výkonnost. Manažeři potřebují orgán, který zvažuje strategii k dosažení cílů. Manažeři také definují hodnoty organizace, systém odměňování a postihů, ducha a kulturu organizace (srov. Drucker 2002, s. 263).

Společným jmenovatelem těchto manažerských činností je člověk – lidský zdroj, řízení a organizace. Dobrý manažer pracuje s lidmi, měl by je umět vést a brát při tom ohled na strategii, kterou zároveň vytváří. Kartotéka typových pozic⁴ obsahuje podrobný popis jednotlivých pracovních míst, charakter a předmět dané práce, zdravotní, osobnostní a kvalifikační požadavky na pozici a další. Podle katalogu mají veškeré manažerské, ředitelské a vedoucí pozice určité společné požadavky na odborné znalosti. Jsou to: management obecně, vedení pracovního kolektivu, hodnocení výkonu, management pro top manažery, personální management a integrované systémy řízení.

Potřebné znalosti pro efektivní řízení lidí mohou manažeři získat zejména z disciplín jako je sociologie práce, průmyslu a podniku, organizační chování, řízení lidských zdrojů nebo personální management. Tyto disciplíny spojují jak praktickou práci s lidskými zdroji tak obecnou teorii systému organizace a spadají pod hlavičku vědy andragogiky⁵. Dimenze působení andragogiky zpracoval Vladimír Jochmann (Jochmann 1994) ve svém konceptu integrální andragogiky, který v současnosti

4 **TREXIMA.** *Management* [online]. Kartotéka typových pozic, Trexima spol., s.r.o. 1999-2010, [cit. 27. 1. 2010]. Dostupný z [www: http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/step2.act?lh=0&sm1=1](http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/step2.act?lh=0&sm1=1) .

5 Toto je koncept studijního oboru Andragogika na Katedře sociologie a andragogiky Univerzity Palackého v Olomouci. Jiné univerzity mohou profilovat andragogiku do jiných oblastí, např. sociální práce, pedagogika, gerontopedagogika atd.

dále rozvíjí vedoucí Katedry sociologie a andragogiky v Olomouci Dušan Šimek. V pojetí integrální andragogiky patří disciplíny Organizační chování, Řízení lidských zdrojů a Personální management do managementu lidských zdrojů.

Pro účely této práce používám široký termín (model, koncept) personální andragogika, který zahrnuje všechny činnosti související s vedením lidí v organizaci, od základních personálních úkonů až po strategické řízení. Personální andragogika je tak praktickou aplikací andragogiky. Jádrem personální andragogiky tvoří součet disciplín managementu lidských zdrojů, plášť se skládá z obecnějších disciplín – ze Sociologie práce, průmyslu a podniku a Andragogiky a na okraji modelu stojí specifické disciplíny - Management znalostí, Teorie řízení, Manažerské vzdělávání.

Šimek zdůrazňuje, že andragogiku bez identifikace vzdělávacích potřeb (tedy i personální andragogiku, pozn. autorky) nelze úspěšně rozvíjet (srov. Šimek 2005, s. 291). Podle Šimka jsou „problémy, které integrální andragogika řeší, identifikovány z praxe, jsou řešeny přístupy, metodami a technikami ad hoc, případně metodami a technikami převzatými z opěrných věd andragogiky. Výsledná řešení jsou teprve následně reflektována andragogickou teorií, která se pokouší o generalizaci“ (Šimek 2006, s. 98, 99).

Právě Projekt Synergie považuji za důležitý krok vedoucí k identifikaci vzdělávacích potřeb v oblasti personální andragogiky. Druhým krokem je včlenění těchto potřeb do vzdělávacích aktivit vysokých škol. Abychom mohli vytvořit komplexní projekt vzdělávací akce, musíme vědět, co z personální andragogiky se na vysokých školách učí a co ne. Úkolem této práce je proto vytvoření mapy personální andragogiky na moravských univerzitách, jejíž tvorbě předchází komparativní analýza předmětů (studijních kurzů), které spadají pod personální andragogiku a vyučují se na moravských univerzitách. Předměty personální andragogiky mám na mysli všechny kurzy, které předávají znalosti z disciplín Organizační chování, Řízení lidských zdrojů a Personální management, Sociologie práce, průmyslu a podniku, Andragogika a Management znalostí.

Vytvořená mapa personální andragogiky může pomoci doplnění mezer ve vzdělávání a ke zlepšení vzdělávání budoucích manažerů. Tím přispěje k efektivnějšímu fungování systému řízení českých podniků, ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti a rozvoji systému řízení podniků. Výsledky komparativní studie mohou být dále východiskem pro další analýzy vzdělávacího systému, např. evaluace výuky.

2 Teoretická východiska

Ve studii používám dva koncepty. Prvním je koncept personální andragogiky. Deduktivním řazením – od nejobecnějšího ke konkrétnímu - vysvětluji pojmy, jež do personální andragogiky patří. Na nejobecnější úrovni vyjasňuji obsah a stručnou historii vědy andragogiky a její integrální pojetí podle Vladimíra Jochmanna a Dušana Šimka. Poté objasňuji pojem personální andragogika. Tu lze považovat za soubor činností andragogiky opírající se o management lidských zdrojů. Na konkrétní rovině jednotlivě vysvětluji oblasti, ze kterých se personální andragogika skládá. Jádrem personální andragogiky tvoří organizační chování, řízení lidských zdrojů a personální management. Obal tvoří sociologie práce, průmyslu a podniku a andragogika a na okraji stojí management znalostí a další specifické disciplíny.

Pokud bych měla podle stupně obecnosti seřadit jednotlivé disciplíny personální andragogiky, bude andragogika a sociologie práce, průmyslu a podniku stát na prvním místě. Po ní následuje organizační chování, které se podrobněji zabývá psychologickými aspekty osobnosti v pracovním procesu. Dále je to řízení lidských zdrojů. Obohacuje výše zmíněné disciplíny o problematiku řízení podniku a řízení zaměstnanců. Poslední disciplínou je personální management, který se zaměřuje na jednotlivé činnosti spojené se zaměstnáváním lidí od vytvoření pracovního místa až po ukončení pracovního poměru.

Hned vedle tohoto kompletu stojí znalostní management – disciplína vzniklá jako reakce na zrychlující se změny ve společnosti a nutnost adaptace prostřednictvím účinného zpracovávání informací. Nutno podotknout, že ani jedna ze zmíněných oblastí nestojí úplně samostatně. Vždy mají společné téma, a díky němu se v určitých oblastech překrývají a navzájem obohacují. Tyto disciplíny jsou balíčkem, kurikulem personální andragogiky.

Pokud bych chtěla být ještě pečlivější, mohla bych do kurikula personální andragogiky zařadit ještě další specifické disciplíny, které by mohly být ozdobou tohoto balíčku. Jsou to okrajové disciplíny podporující hlavní oblasti personální andragogiky. Vycházejí převážně ze sféry teorie řízení a manažerských technik a ze sféry vzdělávání a manažerského vzdělávání. Kompetence získané z těchto okrajových disciplín umožňují smysluplněji využívat znalosti personální andragogiky nebo managementu. Samy o sobě však nejsou pro řízení těmi nejdůležitějšími, proto je do komparativní analýzy nezařazuji. Pouze se stručně zmíním o jejich existenci tak, aby bylo kurikulum personální andragogiky kompletní a se všemi ozdobami.

V poslední části prvního konceptu seznamuji čtenáře s faktickým stavem systému řízení českých podniků. Informace zde čerpám z dlouhodobé analýzy, kterou v letech 2002 – 2005 prováděl Jan Truneček, odborník na podnikový management (Truneček 2004).

Druhým konceptem je kurikulum v představě Elišky Walterové a A. Glatthorna, jak je prezentovaný v její publikaci Kurikulum. Na základě jejich pojetí kurikula dělím studijní kurzy personální andragogiky na komponenty, které jsou základem pro vytvoření pracovního modelu kurikula. Jednotlivé komponenty modelu kurikula jsou v následující praktické části studie komparovány.

2.1 Andragogika v Čechách

Historický vývoj andragogiky zpracoval Kamil Škoda v publikaci Kapitoly z dějin andragogiky (Škoda 1996). Počátky andragogiky – vědy o výchově a vzdělávání dospělých - sahají do daleké historie. Už J. A. Komenský propagoval myšlenku celoživotního vzdělávání a vševýchovu považoval za vyučování všech, všeho a všestranně.

Druhou etapou vývoje andragogiky je období mezi válkami. Vzdělávání dospělých v tomto období spadalo pod lidovýchovu, která v duchu humanistických idejí obsáhla celý růst člověka.

Třetím milníkem je rok 1948. Monopolní postavení získala marxistická pedagogika dospělých nebo osvětová práce. Mohutně se tehdy rozvíjely různé formy studia pracujících a mimoškolské formy výchovy a vzdělávání dospělých. Vědeckého rozmachu dosáhla teorie, metodika a organizační forma a výzkum vzdělávání dospělých školské i mimoškolské formy teprve později. Až v šedesátých letech začaly na vysokých školách vznikat první studijní obory výchova a vzdělávání dospělých včleněné pod pedagogické disciplíny. Vytvářela se didaktika vzdělávání dospělých. Teorii dále rozpracovávala pedagogická psychologie dospělých, sociologie výchovy dospělých, ekonomika vzdělávání dospělých apod. Klíčovými pracemi pro personální andragogiku jsou publikace Emila Livečky (viz např. Livečka 1968, 1980). Příslušná pracoviště prošla v průběhu sedmdesátých let zásadní změnou kdy v roce 1977 byl vytvořen obor Výchova a vzdělávání dospělých (s určitým podílem personalistických disciplín), který fungoval až do roku 1990.

Po revoluci se tato pracoviště oddělila od pracovišť pedagogických a na základě impulzu Vladimíra Jochmanna se etablovalo označení studijního oboru Andragogika. V Olomouci vznikla Katedra sociologie a andragogiky, která navazovala na koncepci vypracovanou Vladimírem Jochmannem už na přelomu šedesátých a sedmdesátých let (srov. Škoda 1996, s. 127-136). Byla to koncepce integrální andragogiky (viz Jochmann 1994), na jejíchž pilířích stojí Katedra sociologie a andragogiky v Olomouci dodnes.

2.1.1 Integrální andragogika

Koncept Jochmannovy integrální andragogiky slučuje jak ekonomickou stranu přístupu ke vzdělání tak sociálně kulturní pojetí výchovy a vzdělávání dospělých. Ekonomizovaná koncepce je založena na potřebě rozvoje vzdělávání dospělých, permanentního vzdělávání, celoživotního vzdělávání, otevřeného vzdělávání, celoživotního učení, učícího se podniku a učící se společnosti. Vladimír Jochmann si byl vědom, že vzdělávání dospělých „není jen ekonomická kategorie, profesní a ekonomické vzdělání, právě naopak: občanské vzdělávání, zájmové vzdělávání jsou oblasti neméně významné.“ (Jochmann 1998, s.39) Proto rozšířil integrální andragogiku o sociálně kulturní pojetí.

Jochmannovým nástupcem je vedoucí Katedry sociologie a andragogiky Dušan Šimek. Dělí integrální andragogiku do čtyř základních dimenzí procesu animace⁶:

- Management lidských zdrojů (kde je předmětem mobilizace lidských zdrojů v měnícím se sociálním prostředí a personální management) – to je propojeno s profesionalizací a reprofesionalizací;
- Management sociální práce (předmětem je sociální péče a pomoc individuu při kritických momentech jeho života);
- Management sociálního a kulturního rozvoje (předmětem je kultivace společenských procesů);
- Management vzdělávání a učení dospělých (předmět je zřejmý – vzdělávání a rekvalifikace).

⁶ Animace je nejobecnější proces výchovy a vzdělávání dospělých (srov. Šimek 2005, s. 291 a 2006 s. 100).

Součástí teorie andragogiky může být i duchovní oblast života individua. Avšak pastorační teologie se metodicky odlišuje od hlavního proudu andragogiky (srov. Šimek 1998, s. 473).

Animaci považuje Šimek za nejobecnější předmět integrální andragogiky, nejobecnější proces výchovy a vzdělávání dospělých. Je to proces rozvoje a sebeutváření dospělého člověka. Jednoduše řečeno je animace působením na lidi v oblasti výchovy a vzdělávání dospělých, řízení lidských zdrojů, personálního řízení, osvěty, v oblasti kulturně výchovné činnosti, sociální práce a sociální péče v rámci resocializace. Tyto oblasti nazývá Šimek podle Jochmanna akčním polem andragogiky. (srov. Šimek 2005, s. 291).

2.2 Personální andragogika

Personální andragogika je pojem, který jsem vytvořila pro účely této komparativní studie. Personální andragogiku považuji za praktickou aplikaci andragogiky. Ve studii má slučující funkci. Sjednocuje srovnávané předměty patřící do kategorií organizační chování, řízení lidských zdrojů, personální management, andragogika, sociologie práce, průmyslu a podniku, management znalostí a další specifické disciplíny do jedné skupiny.

Personální andragogika vychází ze Šimkova pojetí integrální andragogiky. V integrální andragogice je nejobecnějším procesem výchovy a vzdělávání animace, která působí v procesu socializace, resocializace a enkulturace. Animační aktivity mohou být prováděny také v personální činnosti v ekonomické sféře. Šimek uvádí několik příkladů těchto aktivit. Jsou jimi například „výběr a hodnocení zaměstnanců, řízení kariérového růstu, ovlivňování skupinové dynamiky v pracovních skupinách a týmech“ (Šimek 2005, s. 291). Personální andragogika obsahuje vše, co se týká personálních činností a vedení lidí v didaktické i preddidaktické oblasti.

Didaktická část andragogiky je dokonale propracovaná (viz např. Bočková 1991, Livečka 1981, Mužík 2004, 2005 nebo Průcha 1980). Pro rozvoj andragogiky je důležité pracovat na jejích preddidaktických fázích. „Není takovým problémem technologie vzdělávání minorit, jako identifikace jejich vzdělávacích potřeb a andragogická transformace těchto potřeb do podoby projektu vzdělávacích akcí. Není takovým problémem profesně vzdělávat zaměstnance firmy, ale je velkým

problémem vytvořit klima učící se organizace, v níž je změna (technologická, technická, ekonomická, organizační) základním parametrem vývoje, nikoliv ohrožením stability“ (Šimek 2005, s. 291).

Významný krok k rozvoji personální andragogiky provedl Jan Truneček v Projektu Synergie (Truneček 2004), ve kterém analyzoval systémy řízení českých podniků a odhalil slabá místa v podnikovém řízení. Projekt Synergie identifikoval vzdělávací potřeby českých podniků, poskytl údaje pro rozbor předdidaktické fáze, ze kterých by mohla nebo měla personální andragogika čerpat při tvorbě vzdělávací koncepce.

Úkolem mé studie není identifikace vzdělávacích potřeb českých podniků. Hlavním cílem je zmapovat, co personální andragogika učí, poskytnout data potřebná pro její rozvoj nebo vyplnění mezer či slabých míst tak, aby přispěla k lepšímu fungování systému řízení podniků v intencích závěru Trunečkova výzkumu Projekt Synergie.

Systém řízení podniků – podnikový management se mění, neustále se vyvíjí a reaguje na změny ve společnosti. Poměry v současné společnosti vyžadují restrukturalizaci filozofie řízení podniků. Pro pochopení situace, ve které dnešní podniky fungují, popisují v následující subkapitole charakter změn ve společnosti a výzvy managementu na jejich řešení.

2.2.1 Společnost znalostí a management znalostí

Podoba podnikového řízení se s vývojem společnosti mnohokrát změnila. Za posledních sto let došlo k množství proměn v sociální, ekonomické, politické, technické, podnikové oblasti a v mnoha dalších. Došlo ke změnám v podnikovém řízení, manažerském myšlení a jednání, jejichž transformace koresponduje se společenským děním. Jan Truneček považuje za bod zlomu druhou světovou válku, která zahájila proces přechodu od industriální společnosti ke společnosti znalostní. Druhým bodem zlomu byla zesilující globalizace a vzrůst konkurence, které daly vzniknout nové filozofii podnikového řízení (srov. Truneček 2001, s. 7).

Bohatství současné společnosti je založeno na znalostech. Tvorba znalostí zapříčinila podle Trunečka rozvoj informačních technologií a urychlila proces globalizace. Klasické principy fungování nahradily nové. Nastala nutnost naučit se řídit znalosti (management znalostí, učící se podnik) a permanentně zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků (srov. Truneček 2001, s. 19).

Jan Truneček je inspirován konceptem řízení změn Petera Druckera: „Podniky si navzájem konkurují ve světě, kde jedinou jistotou je neustálá a rychlá změna. Podnikové řízení potřebuje novou filozofii podnikání: management se stal řízením změn.“ (Truneček 2001, s. 25). Truneček Druckerův výrok podrobněji rozvádí: „Podnik už se nedá řídit stejnými metodami jako v minulosti. Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí, růst permanentních konkurenčních střetů si vynucuje hledání takového způsobu řízení, který by lépe než systém současný reagoval na nově vzniklou situaci“ (Truneček 2001, s. 22). Společnost přešla od řádu k chaosu, ve kterém se orientuje jen adaptabilní znalostmi vybavený podnik. Pro dobře připravený podnik není chaos hrozbou, ale je výzvou pro nalézání dobrých podnikatelských příležitostí (srov. Truneček 2001, s. 23).

Peter Drucker se věnuje problematice managementu řízení ve společnosti znalostí. Jeho představa úspěšného managementu vyzdvihuje důležitost lidských zdrojů - manažerů - a managementu v organizacích, protože jen jejich efektivnost umožňuje přežití organizace v době turbulentních změn (srov. Drucker 2002, s. 261 – 262). Management i manažeři „musí svádět dohromady různé lidi – z nichž každý disponuje jinými znalostmi – a zajišťovat jejich společnou výkonnost. Všichni musí v zájmu této výkonnosti zajišťovat produktivní využití předností svých lidí a eliminovat vliv jejich nedostatků. Všichni se musí zamýšlet nad tím, jaké jsou 'výsledky' organizace – a následně musí definovat její cíle. Povinností všech je důkladně promyslet to, čemu říkám 'podnikatelská teorie', to znamená předpoklady, na nichž organizace staví své počínání a svou výkonnost, jakož i předpoklady, z nichž organizace vychází při rozhodování o tom, co nedělat. Všichni potřebují nějaký orgán, který zvažuje strategii neboli prostředky, jimiž se cíle organizace stávají skutečnou výkonností. Všichni musí definovat hodnoty organizace, její systém odměňování a postihů a spolu s tím i jejího ducha a její kulturu. Ve všech těchto činnostech manažeři potřebují znalost managementu jako práce i vědní disciplíny a znalost a pochopení vlastní organizace, jejích cílů a hodnot, jejího prostředí, jejích trhů a stěžejních kompetentností“ (Drucker 2002, s. 263).

Jan Truneček s Peterem Druckerem souhlasí. Ve znalostní společnosti uspěje znalostní podnik disponující schopnými zaměstnanci. „Pro uskutečnění změn budou potřeba hlavně schopní lidé. Vedení už nebude udávat směr, nařizovat a kontrolovat, ale musí mít vizi a schopnost shromáždit a nadchnout podřízené pro budoucnost. Musí umět zajistit, aby překvapení na trhu vytvářela firma a ne

konkurence. Už nepůjde jenom o předvídání budoucnosti, ale o její aktivní vytváření.“ (Truneček 2004a, s. 25).

Jak se má chovat podnik budoucnosti, formuloval počátkem devadesátých let minulého století G. Lipovetsky ve své publikaci *Soumrak povinnosti* (Lipovetsky 1999). Lipovetsky ve svých esejích zdůrazňuje, že jen podnik zaměřený na etiku podnikání, orientovaný na zákazníka a na vztahy s veřejností, mobilizující personál a jeho osobní zapojení dokáže ovládnout budoucnost (srov. Lipovetsky 1999, s. 269-310).

Ovšem nejen Drucker s Trunečkem a Lipovetsky jsou si vědomi nutnosti adaptability na změnu. V roce 1970 vydal sociolog a futurolog Alvin Toffler knihu *Šok z budoucnosti* (Toffler 1992). Zrychlení změn, které převrací snad všechny oblasti našeho života, je základní hybnou silou společnosti. Změny na nás útočí doslova z budoucnosti a člověk si při takovém tempu nevystačí jen se schopností přizpůsobit se organicky. Toffler hledí daleko do budoucnosti a předurčuje možné následky společenského vývoje. Umět vidět budoucnost, napláňovat ji, učit se budoucnost a počítat se všemi alternativami, které nám může naservírovat. To je podle známého futurologa nástroj lidské adaptace na permanentní změnu a jediný způsob, jak se vyhnout šoku z tlaku změn – šoku z budoucnosti. Změny by neměly ovládat nás, ale my bychom měli umět ovládat je. A tomu se podle Tofflera můžeme naučit.

Aby byl dnešní podnik úspěšný, adaptabilní, konkurenceschopný a tvůrčí, musí zaměstnávat specializované pracovníky disponující informacemi. Odbornost těchto zaměstnanců je tak různá a specifická, že je nutné, aby pracovali společně, vzájemně se podporovali a uměli svou práci dobře koordinovat. K tomu je zapotřebí, aby kromě svého odborného vědění využívali také poznatků o řízení podniku – na nejobecnější úrovni se prací a lidmi v pracovním procesu zabývá disciplína sociologie práce, průmyslu a podniku – samotnému řízení podniku se věnuje podnikový management. Vědomosti o vedení lidí jsou stejně důležité. Tuto oblast řeší organizační chování, řízení lidských zdrojů a personální management.

Pracovníkům ale nestačí mít jen informace. Důležitou schopností je umět efektivně zpracovávat a používat nabyté informace a podle potřeby je formovat ve znalosti a moudrost. O tom, jak nejlépe nakládat s informacemi, hovoří management znalostí. Problematice znalostního managementu se Truneček věnuje v knize *Management znalostí* (Truneček 2004b).

2.2.2 Sociologie práce, průmyslu a podniku

Sociologii práce, průmyslu a podniku přednáší na Univerzitě Palackého v Olomouci profesor Dušan Šimek. Následující popis disciplíny je výtahem z Šimkovy studijní opory pro distanční formy studia sociologie a andragogiky (Šimek 1997).

Sociologie práce, průmyslu a podniku se zabývá společenskými souvislostmi práce. Sociologie práce interpretuje práci jako sociální proces a zkoumá ji v obecné rovině. Studuje technické, sociální a psychické pracovní prostředí a jeho vliv na produktivitu práce, na mobilitu pracovníků, pracovní uspokojení a pracovní iniciativu. Studuje sociální konsekvence pracovního času, pracovní doby i volného času. Zkoumá sociální předpoklady a důsledky technického a technologického rozvoje. Analyzuje sociální role činitelů pracovního procesu, vztahy mezi skupinami v pracovním procesu a teoreticky analyzuje sociální dimenze konfliktů v oblasti práce na úrovni makrostruktury. Analyzuje sociální souvislosti vzniku, geneze institucí, v nichž se analyzuje pracovní aktivita.

Sociologie průmyslu sleduje sociální souvislosti průmyslové výroby. Ústředním tématem je člověk v síti průmyslových vztahů, sociální subjekt v konkrétním odvětví průmyslu. Sociologie průmyslu se věnuje vztahu industrializace k vývoji společnosti, organizaci a řízení sociálního subsystému v průmyslovém podniku. Studuje vlivy technických a technologických změn v průmyslu na sociální strukturu, a s tím souvisí i otázky zaměstnanosti a nezaměstnanosti a trhu práce.

V nejkonkrétnější rovině se člověkem v síti výrobních vztahů zabývá sociologie podniku. Sociologie podniku zkoumá předpoklady vzniku sociálního systému při vytváření nového podniku, procesy pracovní a sociální adaptace, sociální klima v pracovních skupinách a celém podniku, mobilitu uvnitř podniku a mezipodnikovou mobilitu. Dále sociální aspekty řízení pracovních skupin nebo komunikaci podniku s širším sociálním prostředím a podnikovou kulturu.

Přístup podniku ke společnosti jako k sociálnímu aspektu a k zaměstnancům jako k lidskému kapitálu, o který je potřeba pečovat, je odborně nazýván Koncept společenské odpovědnosti. V kontextu dnešních společenských změn se stává stále aktuálnější. V roce 2001 byl zveřejněný Komisí evropských společenství v Zelené knize. Kniha otevírá debatu o podnikání, ekologii a přístupu ke společnosti jako k sociálnímu aspektu. Účelem Konceptu společenské odpovědnosti je, aby se podniky, které jej přijaly, chovaly zodpovědně ke svému okolí. Týká se oblasti

lidských zdrojů, zdraví a bezpečnosti práce, přizpůsobení se změně, dopadu působení podniků na životní prostředí, kvality práce, vnějšímu i vnitřnímu rozměru společenské odpovědnosti podniku, lidských práv, vztahu k obchodním partnerům a spotřebitelům atd. Koncept společenské odpovědnosti se snaží skloubit dohromady sociální, etický, ekologický, podnikatelský i legislativní rozměr činnosti podniků.

2.2.3 Organizační chování

Chováním lidí v organizaci se zabývá psycholog František Bělohlávek. Organizační chování formuluje jako vědu o chování lidí v organizacích, která vznikla v 70. letech dvacátého století (srov. Bělohlávek 1996, s. 11).

Organizační chování se zabývá:

- „vlivem organizace a organizační filozofie na chování lidí;
- individuálními rozdíly mezi lidmi v organizaci;
- dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidí;
- vztahem lidí a organizační struktury;
- organizační kulturou;
- systémem rolí a moci v organizaci, organizační politikou;
- konflikty a vztahy mezi lidmi;
- motivací lidského chování, motivováním pracovníků;
- vztahy na pracovištích a fungováním pracovních skupin;
- vedením lidí;
- komunikací v rámci organizace;
- kariérou pracovníků, rozvojem organizace a rozvojem potenciálu jejích členů“ (Bělohlávek 1996, s. 12).

Na poznatcích organizačního chování jsou postaveny dvě oblasti managementu. Personální management dává praktické návody k vedení lidí na mikroúrovni – to znamená vedení skupin, týmů, lidí jako jednotlivců. Z organizačního chování však také vychází řízení lidských zdrojů – to se zabývá řízením lidí na makroúrovni: vytvářením a rozvojem personálu organizace jako celku, mikroúrovni: nábor, výběr, motivování, zvyšování kvalifikace, uvolňování pracovníků“ (Tamtéž s. 12).

2.2.4 Řízení lidských zdrojů

Josef Koubek považuje řízení lidských zdrojů za „páteř celého řízení podniku“ (Koubek 1996, s.15). Je součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. „Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek 2000, s.11). Michael Armstrong definuje řízení lidských zdrojů „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejvzácnějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong 2002, s. 27).

V rámci řízení lidských zdrojů v organizaci či podniku vyjmenovává Josef Koubek těchto pět hlavních úkolů:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku;
- optimální využívání pracovních sil v podniku;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace (srov. Koubek 2000, s. 14, 15).

Michael Armstrong považuje za hlavní úkol řízení lidských zdrojů plnění cílů organizace a to v oblasti:

- zabezpečování a rozvoje pracovníků;
- ocenění pracovníků;
- vztahů na pracovišti (srov. Armstrong 2002, s. 28).

Všechny personální činnosti, které jsou v rámci řízení lidských zdrojů vykonávány, jsou odvozeny od podnikové strategie. Strategické cíle personální

práce jsou provázané s cíli podnikovými a pomáhají najít cestu k dosažení podnikových cílů (srov. Koubek 1996, s.15).

Podnikovým personálním managementem, řízením lidských zdrojů, moderní personalistikou a činnostmi s tím spjatými se zabývá také Jiří Stýblo (např. Stýblo 1998, 2004). Nutno však podotknout, že tito autoři čerpají ze základní literatury gurua personalistiky Michaela Armstronga.

Michael Armstrong tuto provázanost se strategií nazývá strategickým řízením lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů je podle Armstronga „přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Charakteristikou, která definuje strategické řízení lidských zdrojů, je, že je to řízení integrované, vícenásobně propojené – strategie lidských zdrojů jsou zpravidla vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované mezi sebou navzájem. Strategie lidských zdrojů jako výraz strategického přístupu k řízení lidských zdrojů jsou podstatnými složkami podnikatelské strategie organizace“ (Armstrong 2002, s. 51).

Promyšlená personální strategie v souladu se strategií podnikatelskou přinese „přinejmenším efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování jejího pracovního výkonu, žádoucí formování jejího odborného profilu, větší spokojenost pracovníků, a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, dobrou zaměstnavatelskou pověst, a tedy větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším získávání pracovníků, větší loajalitu pracovníků a mnohé další. To všechno se pochopitelně odrazí v hospodářských výsledcích a tempu rozvoje“ (Koubek 1996, s. 20).

2.2.5 Personální management

Orientovat se ve významech pojmů personální management, personální řízení, řízení lidských zdrojů a organizační chování není jednoduché. Nepřeberné množství definic těchto výrazů je výsledkem vývoje organizací a jejich přístupů k zaměstnancům a samotným pojetím jednotlivých autorů.⁷

⁷ Příkladem pojmových nesrovnalostí jsou Michael Armstrong a Josef Koubek. Michael Armstrong (Armstrong 1999) nerozlišuje mezi pojmem personální management a personální řízení. A zároveň považuje personální řízení a řízení lidských zdrojů za konkrétní etapy vývoje personálního řízení neboli personálního managementu. Naopak Josef Koubek (Koubek 2000) pokládá za synonymum personální řízení a řízení lidských

Pro potřeby studie není podstatné uvést všechny existující definice pojmů a polemizovat nad jejich překlady z cizích jazyků. Jde o to, nastínit, že v každém podniku existuje určitá strategie řízení a od ní se odvíjí strategie řízení zaměstnanců na úrovni teoretické i praktické v podobě konkrétních činností personalistů, řídicích nebo vedoucích pracovníků, kteří by měli disponovat určitou úrovní znalostí o této problematice.

Každá organizace má kromě výkonného (operativního) řízení podniku také určitou politiku nebo jinými slovy strategii nebo způsob vedení zaměstnanců. Někteří zaměstnavatelé si vystačí s nejjednoduššími personálními činnostmi, které jsou nazývány personální administrativa. Jiné podniky, kromě nezbytných administrativních úkonů, dbají také na to, aby se o své pracovníky postaraly „kompletně“. Tedy tak, aby co nejvíce vytěžili z kapitálu zaměstnanců a zlepšili v souladu s podnikovou strategií své postavení na trhu.

Armstrongova podstata personálního managementu (personálního řízení) tkví v „řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů“ (Armstrong 1999, s. 43). Armstrong podává následující výčet činností personálního managementu:

- vytváření organizace,
- vytváření pracovních míst,
- podpora výkonnosti organizace,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- řízení výkonu,
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- rozvoj manažerů,
- řízení kariéry,
- hodnocení práce,
- odměňování,
- poskytování zaměstnaneckých výhod,
- řízení a udržování kolektivních pracovních vztahů,
- zapojování a participace zaměstnanců,
- zajišťování komunikace,

zdrojů. Nesoulad v pojmech je nejspíš způsoben různými interpretacemi překladatelů z cizích jazyků (pozn. autorky).

- vytváření a správa programů zdraví a bezpečnosti,
- poskytování služeb a péče o zaměstnance,
- zajišťování praxe a postupů správy zaměstnaneckých záležitostí,
- vypracování a řízení personálních informačních systémů (srov. Armstrong 1999, s. 44 – 45).

Tyto činnosti vykonávají jak linioví manažeři tak personalisté, a to vždy v duchu určité strategie a sledování cílů organizace.

Pro doplnění uvádím pojetí personálního managementu podle Aloisie Stachové. Pokusila se sjednotit dosavadní poznatky a definice pojmu personální management: „Podstata personálního managementu spočívá v integraci pracovní síly v zájmu efektivního plnění jeho cílů. Tato integrace se v praxi uskutečňuje pomocí funkcí personálního managementu, které tvoří jeho obsah. Personální management v praxi plní dvě základní úlohy: (1) jeho úlohou je zabezpečit, aby organizace měla k dispozici potřebný počet pracovníků v požadované profesní a kvalifikační struktuře, (2) další úlohou je zabezpečit, aby chování těchto pracovníků bylo v souladu s hlavním cílem organizace“ (Stachová 1997, s. 13).

2.3 Úroveň řízení českých podniků

Teoreticky by měli podnikoví vedoucí, ředitelé i manažeři disponovat znalostmi personální andragogiky tak, aby byli schopni efektivně řídit firmu a přispět k její konkurenceschopnosti. Jaká je skutečná situace kvality řízení a znalostních charakteristik v českých podnicích, zmapoval Projekt Synergie vedený Janem Trunečkem v letech 2002 – 2005.

Globálním cílem projektu bylo „analyzovat a podrobně zmapovat připravenost českých podniků na vstup do společnosti znalostí a v oblasti systémů řízení navrhnout taková opatření, která by zajistila jejich maximální konkurenční schopnost“ (Truneček 2004, s. 4).

Výzkum měl charakterizovat systém řízení českých podniků a jeho jednotlivé subsystémy, synergii subsystémů (systémovost, komplexnost, vzájemnou provázanost) a způsob řízení znalostí. Projekt výzkumu dělí systém podnikového řízení na šest subsystémů: záměr – strategie, způsobilosti – podnikové procesy,

podniková kultura a stimulatory – IT architektura, organizační struktura a lidský kapitál (srov. Truneček 2004, s. 7).

Výsledky analýzy nejsou příliš uspokojivé. Odhalily „relativně významný rozpor mezi představou vrcholových pracovníků analyzovaných firem a fungování systému podnikového řízení a skutečným stavem jak jednotlivých subsystémů organizace tak i synergických vazeb mezi nimi. To se výrazně projevilo zejména u procesního řízení. Jednou z hlavních příčin výše uvedeného stavu jsou přetrvávající strmé organizační struktury a na ně navazující způsob komunikace, adekvátní tok informací a nedostatečné delegování pravomocí. V mnoha případech lze silně pochybovat o manažery deklarovaném procesním řízení. Příčinou s největší pravděpodobností bude jenom povrchní znalost příslušných postupů nebo falešná představa o nutnosti propagovat vlastní podnik nereálnými očekáváními. V obou případech je přímým důsledkem výstavba řídicích systémů ve stylu Potěmkinových vesnic, kdy je pro veřejnost uváděn ideální systém podnikového řízení, který v praxi podniku funguje jenom *'jakoby'*. Příliš nepřekvapil neutěšený stav v řízení znalostí, tedy, zdá se, zas tolik ze světového průměru nevybočujeme, mnohem víc znepokojující je skutečnost, že organizace nebezpečným způsobem míchají tvrdé a měkké nástroje řízení. Snaha o vytvoření uceleného systému podnikového řízení je navenek sice zřejmá, ale ze zjištěných dat nevyplývá, že by se se stejnou intenzitou realizovala také v praxi. Spíše naopak. Také v oblasti měkkých nástrojů se projevuje neblahý vliv přetrvávajícího hierarchického způsobu řízení, které blokuje využití pružných a účinných forem řízení, brzdí kreativitu a přirozenou komunikaci napříč firmou. Eliminace strmých organizačních struktur by výrazně napomohla intenzivnějšímu využívání měkkých nástrojů řízení jakými jsou leadership, koučing, delegování pravomocí atd. Ovšem tam, kde pracovníci neznají podnikovou strategii (slabé nebo nulové sdílení), a neznají tedy základní směr rozvoje vlastní organizace a neztotožňují se s ním, bylo by pro podnik delegování pravomocí spíše než efektivní velmi nebezpečné.“ (Truneček 2004, s. 10).

Truneček hodnotí rovněž úroveň přístupu k lidskému kapitálu v podnicích: „Také v oblasti rozvoje lidského kapitálu mají české firmy ještě dostatek prostoru pro zdokonalování. Neochota delegovat, tedy vzdát se části své přímé kontroly nad vykonávanými aktivitami a důvěřovat v jejich zdárné zjištění ze strany pověřené osoby, se stále projevuje téměř u 50% našich vrcholových pracovníků. Do jisté míry je to také známka nepochopení pravého smyslu slova leadership, které v sobě skrývá závazek rozvoje schopných jedinců právě prostřednictvím poskytnutí dostatečného prostoru pro uplatnění vlastního úsudku a vlastních manažerských

schopností při řešení každodenních problémů. Samostatnou kapitolou je přetrvávající příliš tradiční vnímání útvarů personalistiky coby pouhých realizátorů personální administrativy bez jasné koncepce a strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu, stejně jako plány kariéry, povyšování a vzdělávání se u 60% firem spíše neuplatňuje” (Truneček 2004, s. 13).

Následující kapitola Kurikulum rozvádí druhý koncept této komparativní studie, který je modelovým podlažím pro komparaci studijních kurzů personální andragogiky. Konceptem je kurikulum v představě Elišky Walterové a A. Glatthorna tak, jak je prezentováno v její publikaci Kurikulum. Na základě tohoto přístupu je vytvořen nástroj komparace - pracovní model kurikula personální andragogiky.

2.4 Kurikulum

Hlavním záměrem studie je provést porovnání předmětů, které patří do personální andragogiky. Výzkum v andragogice je ale oproti jiným výzkumům v jiných vědách odlišný. Je normativní a směřuje k principu typologické metody, kdy normou je zkonstruovaný ideální typ, komparovaný s objektivním stavem zjišťovaným standardními technikami sociologického výzkumu (srov. Šimek 2005, s. 291).

V Čechách se srovnáváním vzdělávacích systémů zabývá pedagožka Eliška Walterová. Nejzákladnějším obecným principem srovnávání, Eliška Walterová jej nazývá 'zlaté pravidlo', je „vymezení objektu srovnávání, tj. kdo nebo co je srovnáváno, s kým nebo čím je objekt srovnáván a které vlastnosti nebo znaky obou objektů jsou srovnávány“ (Walterová 2006, s. 21). Objekt srovnávání je pro potřeby této studie vymezen prostřednictvím pracovního modelu. Východiskem pro vytvoření modelu je kurikulum vzdělávání.

A. V. Kelly charakterizuje kurikulum jako „vzdělávací program, projekt, plán: zahrnuje škálu od programu jednotlivého kursu nebo vyučovacího předmětu až po komplexní program vzdělávací instituce, tj. plán aktivit ve škole“ (Walterová 1994, s. 15). Podobná je také definice D. K. Wheelera. Kurikulum je „průběh studia a jeho obsah: charakteristika vzdělávací dráhy a obsah zkušeností, kterou žák získává v době studia“ (Tamtéž s. 15).

Eliška Walterová vymezuje kurikulum jako „komplex problémů vztahujících se k řešení otázek PROČ, KOHO, V ČEM, JAK, KDY, ZA JAKÝCH PODMÍNEK a S JAKÝMI OČEKÁVANÝMI EFEKTY VZDĚLÁVAT?“ (Walterová 1994, s. 13). Na detailnější rozbor otázek viz Tabulka 1 na konci kapitoly.

Dále pak autorka rozlišuje kurikulum formální, neformální a skryté. Přičemž formální kurikulum je „komplexní projekt cílů, obsahu, prostředků a organizace vzdělávání a realizace projektovaného kurikula ve vzdělávacím procesu (ve výuce) a způsoby kontroly a hodnocení výsledků vzdělávacího procesu (výuky). Neformální kurikulum zahrnuje aktivity a zkušenosti vztahující se ke škole (mimotřídní a mimoškolní aktivity organizované školou např. exkurze, výlety, soutěže, zájmové činnosti); domácí studium, úkoly, příprava žáků na vyučování. Skryté kurikulum postihuje další souvislosti života školy, které nejsou obvykle explicitně vyjádřeny v programech a jsou obtížně postižitelné: etos a klima školy, vzdělávací hodnoty, vztahy mezi učiteli a žáky, vztahy mezi školou a dalšími zdroji vzdělávání, způsoby diferenciací žáků, pravidla chování ve třídě, sociální struktura třídy, charakter školního prostředí, implicitní obsah učebnic a učitelova výkladu apod.“ (Walterová 1994, s. 17). A. Glatthorn rozlišuje několik podob kurikula:

- „doporučené kurikulum: dokument, který řeší základní koncepční otázky kurikula;
- předepsané kurikulum: oficiální dokument, který je závazný pro určité typy škol nebo pro celý vzdělávací systém;
- realizované kurikulum: to, co učitel skutečně realizuje ve třídě;
- podpůrné kurikulum: učebnice, časové dotace, zaměstnanci školy, vzdělávání učitelů, vybavení školy, které podporuje realizaci předepsaného kurikula;
- hodnocené kurikulum: kurikulum převedené do podoby testů, zkoušek a dalších nástrojů měření;
- osvojené kurikulum: to, co se žáci skutečně naučí.“ (Walterová 1994, s. 16, 17).

Komplexní význam pojmu kurikulum podle Walterové – zahrnuje proces, prostředí i prostředky, jimiž se dosahuje stanoveného cíle (srov. Walterová 1994, s. 14). Shrnutí výše zmíněného se můžeme dočíst také v Základech andragogiky Zdeňka Palána z roku 2002.

OTÁZKY

ZDROJE

KOMPONENTY

V Z D Ě L Á V A T	PROČ	vize, smysl, očekávání, potřeby, hodnoty, perspektivy společenské, skupinové a individuální...	FUNKCE A CÍLE
	KOHO	zvláštnosti sociální, věkové, generační, etnické, sexuální, typologické...	CHARAKTERISTIKY UČÍCÍCH SE
	CO	poznání (vědecké, umělecké), praktické zkušenosti z běžného života, zkušenosti z pracovních činností...	OBSAH
	KDY	v kterém věku, v jaké posloupnosti, časovém rozsahu, v kterém ročníku, v jakých časových jednotkách...	ČAS
	JAK	strategie učení, učební situace, způsoby interakce a komunikace, organizace života ve škole a ve třídě, mimoškolní činnosti...	METODY A POSTUPY
	za jakých PODMÍNEK	financování, vybavení, klima, učební prostředí, spolupráce školy a komunity, podpůrné struktury a materiály...	ORGANIZACE
	s jakými očekávaným i EFEKTY	funkce a kritéria hodnocení, metody a nástroje hodnocení, způsoby sdělování výsledků hodnocení...	KONTROLA A HODNOCENÍ

Tabulka 1: Kurikulum dle Walterové (Walterová 1994, s. 53)

3 Hlavní otázka

Které studijní kurzy deklarované jako součást personální andragogiky existují a vyučují se na moravských univerzitách a jaký je vztah mezi nimi navzájem a mezi konceptem personální andragogiky?

3.1 Dílčí otázky

- Z jakých komponentů a indikátorů pracovního modelu kurikula se každý srovnávaný studijní kurz skládá?
- Jaké znaky charakterizují jednotlivé komponenty studijních kurzů?
- Jaká se vyskytuje mezi znaky komponentů statistická četnost a vzájemný vztah?
- Jaké rozdíly a podobnosti mezi komponenty studijních kurzů existují?
- Jak vypadá celistvý model vytvořený z analyzovaných dat a jaké jsou výsledky jeho srovnání s personální andragogikou a současným systémem řízení podniků?

4 Hlavní cíl

Zmapovat studijní kurzy, které jsou deklarovány jako součást personální andragogiky a vyučují se na moravských univerzitách a následně provést jejich vzájemnou komparaci a srovnání s konceptem personální andragogiky.

4.1 Dílčí cíle

- Rozdělit každý srovnávaný studijní kurz na jednotlivé komponenty a jejich indikátory a podle pracovního modelu kurikula.
- Vytvořit popis studovaných komponentů studijních kurzů pomocí určení jejich znaků.
- Statisticky zpracovat četnost a vzájemný vztah znaků komponentů.
- Konfrontovat rozdíly a podobnosti komponentů studijních kurzů a vysvětlit je.
- Vytvořit z analyzovaných dat celistvý model a srovnat ho s personální andragogikou a současným systémem řízení podniků.

5 Komparace v andragogice

Než přistoupím k popisu konkrétní metody a techniky, kterou při komparaci studijních kurzů personální andragogiky používám, vysvětlím v následujících dvou kapitolách: (1) co je to komparace a která věda je hlavním inspirativním zdrojem komparativní andragogiky a (2) jakou škálu komparativních metod může při srovnávání výzkumník používat.

5.1 Komparativní pedagogika a andragogika

Prostřednictvím srovnávání je rozvíjeno poznání, jsou identifikovány problémy a hledána východiska k jejich řešení. Srovnávání je metoda, která se denně používá k porozumění realitě. Srovnávání - komparace se využívá také ve vědecké výzkumné činnosti. Komparativní metodu uplatňuje např. literatura, historie, přírodní vědy, pedagogika i andragogika a další.

J. H. Knoll, německý specialista výchovy a vzdělávání dospělých, vidí přínos srovnávací andragogiky v poskytnutí informací o jiných systémech a procesech výchovy a vzdělávání dospělých, v zařazení těchto znalostí do místních diskusí a následném vypracování návrhů řešení založených na komparativním rozhledu. A. N. Charters, další autorita oboru, spatřuje užitek komparace výchovy a vzdělávání dospělých v možnosti zvyšování kompetencí jednotlivých pracovníků výchovy a vzdělávání dospělých a v možné pomoci institucím dosahovat efektivněji jejich cílů a plnění poslání (srov. Kulich 1999, s. 17).

Andragogika je poměrně mladá věda. Teprve nedávno se odloučila od pedagogiky (více Škoda 1996). Jeden předmět zájmu ale oběma zůstává společný - výchova a vzdělávání. Obě spojuje podobná charakteristika výchovy a vzdělávání. Díky tomu se dílčí disciplína andragogiky - komparativní andragogika může inspirovat v již etablované⁸ srovnávací pedagogice. Šimek doslovně tvrdí, že „společná témata integrální andragogiky a pedagogiky mohou vést k integraci výzkumných metod. Konec konců, je-li za objekt andragogiky považován dospělý člověk, byl tento objekt svého času i objektem pedagogického působení. Vedle hermeneutických metod poznání mohou ke sbližování obou věd přispět i společné

⁸ František Singule považoval srovnávací pedagogiku za etablovanou vědu už v 80. letech dvacátého století (viz Singule 1986, s. 97 – 99).

základní kategorie, totiž cíle výchovného působení, nebo ještě obecněji, kurikulum. V obecném případě lze uvažovat o obecné teorii kurikula, společné pedagogice i andragogice. Pokud by se podařilo takovou teorii vytvořit (a práce E. Walterové nasvědčují, že to není nereálné), původně rozdílné vědy – pedagogika a integrální andragogika mohou nalézt společného jmenovatele“ (Šimek 2006, s. 100, 101).

Zájmem komparativní andragogiky je totéž, co u srovnávací pedagogiky. Srovnávací pedagogika komparuje modely vzdělávací soustavy jak vcelku tak v jednotlivých ukazatelích. Zkoumá jejich strukturu, cíle a principy. Porovnává konkrétní obsah výchovně vzdělávací činnosti institucí a organizací, zdokumentovaný ve studijních plánech, profilech, osnovách a učebnicích. Srovnávací pedagogika se zajímá o základní formy, metody a prostředky výchovně vzdělávacího působení systémů. A kromě obecné roviny se také zaměřuje na konkrétní srovnávání jednotlivých institucí, vyučovacích předmětů i jejich metodik (srov. Jůva, Liškař 1986, s. 10, 11).

Kanadská autorita komparativní andragogiky J. R. Kidd dokonce považuje komparativní andragogiku za poddisciplínu komparativní pedagogiky a propaguje silnější vztahy mezi pracovníky komparativní pedagogiky a komparativního studia výchovy a vzdělávání dospělých (srov. Kulich 1999, s. 15).

5.2 Komparativní metody v andragogickém výzkumu

Komparativní pedagogika i andragogika disponují celou škálou specifických metodologií srovnávání. Komparatisté mohou volit empirický, historický, teoretický nebo sociologický výzkum. Mohou použít rozličných přístupů a postupů. Výběr metodologie, přístupů a postupů je nepřeborný a žádná metoda není lepší nebo horší. Stačí jen zvolit tu správnou metodu nebo kombinaci metod.

A. N. Charters po analýze existujících metod dospěl k názoru, že „metodologie, kterou uplatňujeme, musí být taková, aby co nejvíce vyhovovala specifické hypotéze nebo otázce, kterou zkoumáme, a příslušnému kontextu a plánu výzkumu. Vskutku neexistuje žádná jediná metoda mezinárodního komparativního studia výchovy a vzdělávání dospělých, ale může existovat nejvhodnější metoda pro konkrétní výzkum v dané situaci v daný čas. Výzkumné metody mohou být převzaty nebo modifikovány z komparativní pedagogiky nebo i z jiných komparativních oblastí výzkumu, ale, jak radí Knoll, perspektiva by

měla být vždy zaměřena na výchovu a vzdělávání dospělých. Je možno využít i kombinace metod, je-li to vhodné pro specifický výzkum“ (Kulich 1999, s. 35, 36).

Z prostorového hlediska lze realizovat komparativní studie na místní či regionální úrovni, a nebo v rámci jedné země. Stále častější jsou mezinárodní studie výchovy a vzdělávání dospělých. Časově mohou být studie zasazeny do minulosti, kdy je tentýž fenomén srovnáván v různých časových dekádách nebo do přítomnosti. Výzkumy srovnávající jevy minulé používají přístupu historického a analýzy zasazené do přítomnosti jsou označovány jako synchronní (srov. Škoda 1994, s. 16).

Snad „všezahrnujícím“ přístupem je komprehenzivní model prezentovaný Jindrou Kulichem. Spojuje historický, sociologický, teoretický a empirický přístup. Přičemž „historický přístup se dívá zpět, je založen na studiu minulých událostí a pomáhá nám chápat naši přítomnost. Sociologický přístup se dívá dopředu a snaží se na základě analýzy dneška rozumět zítřku. Teoretický přístup vychází ze základních pravd a zákonů, a na jejich základě se snaží porozumět přítomnosti. Empirický přístup nemá žádné zakořenění, nedívá se ani zpět, ani dopředu, nýbrž analyzuje, co je a jak to je“ (Kulich 1999, s. 33).

Zastánci empirického přístupu jsou H. Noah a M. Eckstein. V postupu se drží tří kroků: „(1) problém, který se domáhá řešení, je východiskem pro výzkum, založený na ověřování hypotéz, (2) názvy systému jsou nahrazeny názvy pojmů (variant), (3) jakmile se to provedlo, je možno zkoušet hypotetické korelace mezi variantami, a to nikoliv dynamicky (změnou v jedné variantě a pozorováním dvou variant v co nejvíce zemích)“ (Kulich 1999, s. 35). Podrobněji empirickou komparaci rozvádí C. Titmus. Navrhuje nejdříve stanovit všeobecný cíl, z něj formulovat cíle specifické dílčí, podle cílů vybrat data, která se mají sbírat a sesbírat je. Dále popsat studované fenomény, konfrontovat rozdíly a podobnosti a nakonec rozdíly a podobnosti vysvětlit (srov. Kulich 1999, s. 39). Titmus zastává shodný názor na postup při komparaci s Chartersem, který jinými slovy tvrdí, „že komparativní studium neznámá pouze postavit vedle sebe fakta a údaje o jednom nebo více aspektech výchovy a vzdělávání dospělých ve dvou či více zemích. Taková konfrontace je jen předpokladem srovnávání. Na dalším stupni se pokoušíme identifikovat podobnosti a rozdíly mezi těmito aspekty a měřit stupeň podobnosti a rozdílnosti. Ale ani na tomto stupni není ještě komparativní práce ukončena. Skutečná cena komparativního studia přichází teprve na posledním stupni – v pokusu porozumět, proč rozdíly a podobnosti existují a jaká je jejich důležitost

pro výchovu a vzdělávání dospělých v zemích, které studujeme, a v zemích, pro něž výsledky studia mohou být relevantní“ (Kulich 1999, s. 13).

Jindra Kulich navrhuje dokonce šest stupňů analýzy: „Stupně komparativního výzkumu začínají obyčejným popisem sledovaných aktivit, institucí, trendů atd. Na dalším stupni je popis spojen s jistou dávkou analýzy a vysvětlení, na třetím stupni se dostáváme k hlubší analýze. Teprve na čtvrtém stupni komparativního výzkumu se zabýváme analýzou s jistou dávkou srovnávání, zatímco páté stadium je skutečné srovnávání na úrovni jednoduchých, omezených faktorů. Teprve šestý stupeň je zaměřen na mnohofaktorové srovnávání a vyžaduje ponejvíce tým pracovníků“ (Kulich 1999, s. 32).

Srovnávat lze také skrze indukci. Takto pracuje Američan G. Beredaye. Jeho induktivní postup sestává ze čtyř stupňů: „(1) popis, (2) vysvětlení, (3) konfrontace (juxtapozice) a (4) srovnávání. Konfrontace je počátkem srovnávání. Vypracování srovnávacích hypotéz založených na třech předchozích stupních je konečným, skutečně srovnávacím stupněm. Podle Beredaye je možno tohoto postupu používat jak pro výzkum dílčích otázek (problem centred approach), tak pro globální výzkumy výchovně-vzdělávacích systémů“ (Kulich 1999, s. 34).

Jiný model, zaměřený pragmaticky na dílčí otázky propaguje Angličan B. Holmes. „Jeho postup je založen na vědeckém procesu reflexe nebo řešení problému. Tento proces je odvozený od amerického filozofa výchovy a vzdělávání J. Deweye a vychází z jeho pěti stupňů řešení otázek: (1) hypotéza, (2) analýza otázky či problému, (3) analýza situace, (4) logické odvození následků, (5) praktické ověření hypotézy. Holmes to aplikoval na výzkum dílčích otázek takto: (1) intelektualizace problému, (2) formulace hypotéz nebo direktiv, (3) specifikace výchozích podmínek nebo prostředí, (4) logická předpověď očekávaných výsledků, založená na přijaté hypotéze, (5) srovnání logicky předpověděných výsledků s pozorovanými jevy. Holmes zdůrazňuje, že při analýze výchovně-vzdělávacích systémů je potřeba využívat všech společenských věd. Výzkum dílčích otázek (problémů) je založen na následujících předpokladech: (1) problémy jsou výsledkem synchronních společenských změn, (2) proto je zapotřebí teorie společenských změn, aby analýza byla úspěšná, (3) je potřebný model, aby proces jak formulace hypotéz nebo direktiv, tak i jejich příjmu a uskutečnění mohl být analyzován a srovnán, a konečně (5) klasifikační systém je nezbytný, jestliže příslušné společenské údaje a fakta mají být vyčleněny a důsledky direktiv mají být předvídatelné“ (Kulich 1999, s. 34,35).

Neposlední variantou analýzy je strukturálně funkcionální analýza obhajovaná bulharským srovnávacím pedagogem Najdenem Čakarovem, kdy „štrukturálny model imituje vnútornú orgnizáciu alebo istú stránku originálu. Je analógia zvláštného systému vzťahov v origináli. Funkcionálny model imituje funkciu originálu – systému jako jeho dôležitú zvláštnosť, imituje aj spôsob a správanie systému – originálu voči prostrediu, v ktorom sa nachádza. Podstatné pre každý model je, že odráža dôležité znaky originálu a jeho štúdium dáva informáciu v pôvodnom systémovom jave“ (Čakarov 1972, s. 120).

Strukturální model je složen z jednotlivých komponentů a určuje se (1) množství komponentů, ze kterých se objekt skládá, (2) jejich vzájemný vztah a závislost a (3) celistvost objektu a jeho vztah k ostatním objektům nebo k celku. Funkcionální analýzou se (1) určují činnosti a úlohy komponentů, (2) určuje se jejich působení, vztahy a funkcionální souvislosti, (3) určují se činnosti a úlohy celého systému ve vztahu k ještě širšímu celku, (4) stanoví soulad mezi činností komponentů a celého systému v ještě širších celcích (srov. tamtéž, s. 110-112).

Nezbytnou součástí strukturálně funkcionální analýzy je podle Čakarova také statistická analýza. „Pro porovnávání vzdělávacích systémů treba porovnať aj ich mnohé osobitosti, ktoré sa vyjadrujú formou množstva (celkový počet, prcentuálne číslo, aritmetický priemer, koeficient korelácie, koeficient variácie a i.). Výskum početnosti pri jednotlivých javoch sa robí takisto pomocou štatistických metód. Číselné ukazatele sú výsledkom štatistického výskumu a vyjadrujú štatistickú stránku a úzko nadväzujú aj na kvalitatívnu stránku spoločenských javov. Štatistické čísla charakterizujú aj kvalitu skúmaných objektov“ (tamtéž, s. 115).

6 Metody a techniky zvolené pro komparaci předmětů personální andragogiky

Cílem studie je zmapovat, na kterých moravských veřejných univerzitách se vyučují předměty spadající pod personální andragogiku a následně provést komparaci těchto předmětů.

Základní metodou studie je komparativní metoda (typologická). Podstatou srovnávací metody je vytvoření ideálního typu, komparovaného s objektivním stavem zjišťovaným standardními technikami sociologického výzkumu (srov. Šimek 2005, s. 291). Východiskem pro vytvoření ideálního typu je kurikulum vzdělávacího systému. Vytvořený ideální typ je teoreticky zkonstruovaný model, jehož jednotlivé komponenty a indikátory jsou převzaty z kurikulárního modelu vzdělávacího systému Elišky Walterové a A. Glatthorna.

Data jsou získávána technikou analýzy kurikulárních dokumentů. Kurikulárními dokumenty jsou myšleny studijní plány jednotlivých oborů vysokých škol zveřejněných pro informaci veřejnosti.

6.1 Komparativní metoda a metodika analýzy

Z prostorového hlediska se jedná o empirickou regionální studii v rámci jedné země. Regionem, ve kterém se komparace realizuje, je Morava. Časově je výzkum zasazen do přítomnosti - tzv. synchronní srovnávání.

Zvolená metodika empirického srovnávání propojuje postup C. Titmuse a G. Beredaye (Kulich 1999, s. 34, 39). Nejdříve je stanoven všeobecný cíl a z něj jsou formulovány cíle dílčí (viz kapitola 4 Hlavní cíl a 4. 1 Dílčí cíle). Podle cílů jsou vybrána a sesbírána data srovnávání. Následuje popis studovaných fenoménů, konfrontace rozdílů a podobností a jejich vysvětlení. Jedná se o induktivní postup, při kterém srovnávání předchází popis a vysvětlení sesbíraných dat a jejich vzájemná konfrontace (juxtapozice).

Jak bylo řečeno výše, je komparován teoretický model s objektivní realitou. Při sestavování modelu se inspiroji strukturálně funkcionální analýzou vzdělávacích systémů Nadjena Čakarova (Čakarov 1972). Model má imitovat funkci, způsoby chování a znaky originálu.

Takovýto strukturálně funkcionální model je složen z komponentů. Určuje se jejich četnost, vzájemný vztah, závislost a celistvost modelu a jeho vztah k celku. Dále se určují činnosti a úlohy komponentů, jejich působení, vztahy a funkcionální souvislosti a činnosti a úlohy celého systému k širšímu celku. Také lze analyzovat soulad mezi činnostmi komponentů a celého systému v ještě širších celcích. Součástí strukturálně funkcionální analýzy je statistické zpracování dat.

6.2 Teoretický model – ideální typ

Normativní teoretický model je základem pro komparaci studijních kurzů personální andragogiky. Je to představa rozložená na komponenty (složky), které se dále dělí na indikátory (pozorovatelné charakteristiky, vlastnosti). Tyto studované jevy jsou v analýze podrobně popsány a vysvětleny, vzájemně srovnávány. Studie sleduje jejich činnosti, vztahy a funkcionální souvislosti.

Východiskem vytvořeného modelu je formální kurikulum Elišky Walterové a pojetí kurikula A. Glatthorna (Walterová 1994). Formální kurikulum je slovy Elišky Walterové „komplexní projekt cílů, obsahu, prostředků a organizace vzdělávání a realizace projektovaného kurikula ve vzdělávacím procesu (ve výuce) a způsoby kontroly a hodnocení výsledků vzdělávacího procesu (výuky) (Walterová 1994, s. 17). A. Glatthorn rozlišuje kurikulum doporučené, předepsané, realizované, podpůrné, hodnocené a kurikulum osvojené.

Při tvorbě modelu používám kromě formálního vymezení kurikula také Glatthornovo předepsané kurikulum. Základním dokumentem jsou studijní plány zveřejněné pro informování veřejnosti, což je oficiální dokument, který je závazný pro určité typy škol nebo pro celý vzdělávací systém. Dále podpůrné kurikulum, kterým jsou učebnice (srov. Walterová 1994, s. 16, 17).

Model je vymezen jako komplex problémů vztahujících se k řešení otázek Kde? Co? Kdy? Proč? Za jakých podmínek? Jak? S jakými očekávanými efekty? Tyto otázky směřují k rozdělení modelu na jednotlivé komponenty, kterými jsou lokalizace, obsah, čas, funkce a cíle, organizace, metody a postupy, kontrola a hodnocení. Každý komponent je specifikován určitými indikátory a znaky jednotlivých indikátorů. Z těchto komponent jsem pro potřeby své práce vybrala pouze první dvě – lokalizaci a obsah.

- **Lokalizaci** určují indikátory: *univerzita, fakulta, katedra, studijní program, typ studia, forma studia a obor*, na kterém je daný studijní kurz vyučován.
- Komponent **obsah** je tvořen indikátory o *názvu, obsahu a základní literatuře* komparovaného předmětu.

Walterová vymezuje kurikulum ještě širěji pomocí komponentů Čas, Funkce a Cíle, Organizace, Metody a postupy a Kontrola a hodnocení. Pro potřeby a rozsah této studie je srovnávání dalších komponentů kurikula méně podstatné, proto je do analýzy nezapojuji.

Každý indikátor je blíže určen jeho znaky. Jednotlivé znaky studovaných předmětů nelze předem určit. Jsou zjištěny až po shromáždění všech dat. U některých komponentů jsou tyto znaky dále tříděny do určitých kategorií a následně statisticky zpracovávány. Pro snazší orientaci v teoretickém modelu kurikula viz níže Tabulka 2.

OTÁZKY	INDIKÁTORY	ZNAKY	KOMPO-NENTY
KDE	<i>univerzita</i>	Univerzita Palackého v Olomouci	LOKALIZA-CE
	<i>fakulta</i>	Filozofická fakulta	
	<i>katedra</i>	Katedra aplikované ekonomie	
	<i>studijní program</i>	Filologie	
	<i>typ studia</i>	bakalářský	
	<i>forma studia</i>	prezenční	
	<i>název oboru</i>	Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii	
CO	<i>název předmětu</i>	Řízení lidských zdrojů 1	OBSAH
	<i>obsah předmětu</i>	Získávání pracovníků, výběr pracovníků, personální marketing, motivace pracovního jednání, hodnocení pracovníků, hodnocení práce, péče o zaměstnance a o pracovní vztahy, vzdělávání a rozvoj pracovníků, rozmisťování pracovníků.	
	<i>literatura základní</i>	není	

Tabulka 2: Teoretický model - ideální typ

7 Komparativní analýza

Do analýzy jsou zařazeny všechny předměty, které patří do personální andragogiky, vyučují se na veřejných moravských univerzitách a jsou zařazeny do studijních plánů pro akademický rok 2009/2010. Celkem existuje na moravských univerzitách 208 předmětů souvisejících s personální andragogikou.

Některé mají totožný nebo podobný obsah a liší se pouze svými názvy. Jiné jsou obsahově zcela totožné, ale vyučují se na různých oborech, typech a formách studia v rámci jedné katedry. Pro lepší orientaci, přehlednější statistické zpracování dat a usnadnění komparativní analýzy jsou vytvořeny kategorie, pojmenované podle disciplín personální andragogiky. Podle svého obsahu jsou srovnávané předměty zařazeny do těchto kategorií:

- andragogika,
- sociologie práce, průmyslu a podniku,
- organizační chování,
- řízení lidských zdrojů,
- personální management,
- management znalostí.

Seznam univerzit, na kterých jsou předměty personální andragogiky vyučovány:

- Univerzita Palackého v Olomouci,
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
- Ostravská univerzita v Ostravě,
- Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava,
- Slezská univerzita v Opavě,
- Vysoké učení technické v Brně,
- Mendelova univerzita v Brně,
- Masarykova univerzita.

Analyzované předměty nabízí 26 fakult různého druhu. Opět jsou pro potřeby analýzy vytvořeny čtyři základní kategorie, podle kterých jsou jednotlivé fakulty vytříděny:

- humanitní fakulty,
- ekonomické fakulty,
- technické fakulty a
- jiné.

Celkový počet vyučovaných předmětů **personální andragogiky podle univerzit a kategorií fakult.**

- Na Univerzitě Palackého v Olomouci se předměty personální andragogiky vyučují převážně na fakultách humanitního typu (53 předmětů z 63).
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně vyučuje předměty personální andragogiky zejména na fakultách ekonomického (8 předmětů ze 17) a humanitního (7 předmětů ze 17) typu.
- Ostravská univerzita v Ostravě nabízí předměty personální andragogiky především na fakultách humanitního rázu (26 předmětů z 29).
- Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava je zaměřena ekonomičtěji a techničtěji. Předměty personální andragogiky vyučuje na fakultách kategorie ekonomické fakulty (17 předmětů z 27) a kategorie technické fakulty (10 předmětů z 27).
- Slezská univerzita v Opavě situuje personální andragogiku zejména na fakulty ekonomické (20 předmětů z 29).
- Vysoké učení technické v Brně je charakteristické technickým zaměřením, proto je i personální andragogika vyučována hlavně na technických fakultách (10 předmětů z 13).
- Mendelova univerzita v Brně vyučuje analyzované předměty pouze na fakultách spadajících do kategorie ekonomické fakulty (8 předmětů z 8).
- Nakonec Masarykova univerzita je zaměřením více humanitní. Předměty vyučuje ponejvíce na fakultách humanitního typu (15 předmětů z 22).

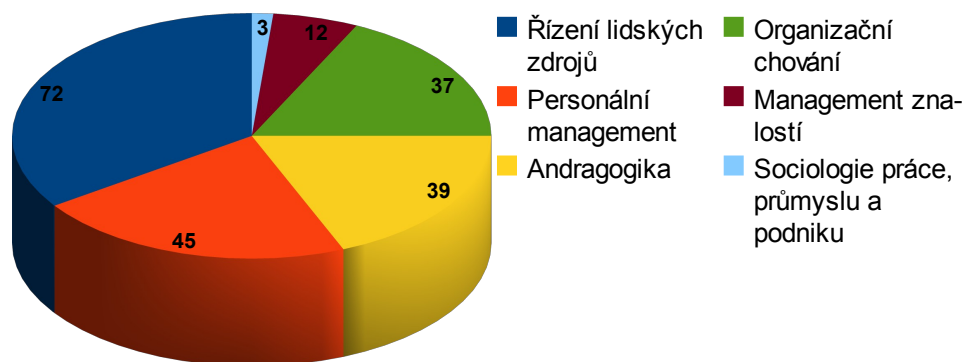
Na podrobný seznam univerzit, fakult, kateder, programů, oborů, typů, forem studia a předmětů viz tabulka v Příloze č. 1.

Univerzita	Humanitní f.	Ekonomická f.	Technická f.	Jiné	Řádk. součty
UP v Olomouci	53	0	0	10	63
UTB ve Zlíně	7	8	1	1	17
OU v Ostravě	26	1	0	2	29
VŠB Ostrava	0	17	10	0	27
SU v Opavě	6	20	0	3	29
VUT v Brně	0	3	10	0	13
MU v Brně	0	8	0	0	8
Masarykova u.	15	7	0	0	22
Vš.skup.	107	64	21	16	208

Tabulka 3: Zastoupení personální andragogiky podle univerzit a typů fakult

7.1 Četnostní zastoupení předmětů

Nejčastěji je na univerzitách vyučován předmět kategorie řízení lidských zdrojů (72x), potom následuje kategorie personální management (45x) a o třetí místo bojuje organizační chování (37x) s andragogikou (39x). Nejnižší se umístil management znalostí (12x) a sociologie práce, průmyslu a podniku (3x).



Ilustrace 1: Graf č. 1: Četnostní zastoupení předmětů

7.2 Zastoupení předmětů podle univerzit

Na **Univerzitě Palackého v Olomouci** se nejčastěji vyučuje

- řízení lidských zdrojů (25x) a
- andragogika (16x).

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně vyučuje především

- personální management (10x).

Ostravská Univerzita v Ostravě má nejčastěji zastoupen předmět

- řízení lidských zdrojů (9x) a
- andragogiku (8x).

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava se zaměřuje na výuku

- organizačního chování (13x).

Slezská Univerzita v Opavě dává přednost výuce

- personálního managementu (14x) a
- řízení lidských zdrojů (9x).

Vysoké učení technické v Brně, podobně jako Vysoká škola báňská – TU Ostrava, organizuje zejména výuku předmětu

- organizační chování (11x).

Mendelova univerzita vyučuje

- řízení lidských zdrojů (7x).

Masarykova univerzita, stejně jako Univerzita Palackého, dbá na výuku praktické i obecné úrovně personální andragogiky

- řízení lidských zdrojů (9x) a
- andragogika (9x).

Univerzita	ŘLZ	PM	OCH	MZ	SPP	A	Řádk. součty
UP v Olomouci	25	4	5	10	3	16	63
UTBve Zlíně	5	10	0	0	0	2	17
OU v Ostravě	9	7	5	0	0	8	29
VŠB Ostrava	8	5	13	1	0	0	27
SU v Opavě	9	14	1	1	0	4	29
VUT v Brně	0	2	11	0	0	0	13
MEUN Brně	7	1	0	0	0	0	8
MU	9	2	2	0	0	9	22
Vš.skup.	72	45	37	12	3	39	208

Tabulka 4: Zastoupení předmětů podle univerzit

7.3 Zastoupení předmětů podle fakult

Nejvíce předmětů personální andragogiky je vyučováno v kategorii: humanitní fakulty (107 předmětů). Druhé v pořadí jsou předměty kategorie ekonomické fakulty (64 předmětů). Na humanitních fakultách je nejpočetněji zastoupen předmět andragogika (37x) a řízení lidských zdrojů (33x), na třetím místě je personální management (15x).

Na ekonomických fakultách je řízení lidských zdrojů rovněž nejčastější disciplínou personální andragogiky (30x). Druhou je personální management (19x) a třetí je organizační chování (13x). Andragogika se na ekonomických fakultách vyučuje v zanedbatelném množství – pouze ve dvou případech, management znalostí a sociologie práce a podniku ekonomické fakulty nenabízí.

Fakulta technická má ve studijních plánech předmět organizační chování (14x) a personální management (6x). Řízení lidských zdrojů, andragogice a sociologii práce, průmyslu a podniku se vůbec nevěnuje.

Z výsledků je patrné, že předměty kategorie humanitní fakulty mají skóre pro personální andragogiku nejvyšší. To je způsobeno vyučováním předmětů kategorie nejobecnější disciplíny - Andragogiky. Ekonomicky zaměřené fakulty se soustředí spíše na praktickou část personální andragogiky, tedy na řízení lidských zdrojů a personální management. Technické fakulty kladou důraz na poznání organizačního chování.

Předmět	Humanitní fakulta	Ekonomická fakulta	Technická fakulta	Jiné	Řádk. součty
Řízení lidských zdrojů	33	30	0	9	72
Personální management	15	19	6	5	45
Organizační chování	10	13	14	0	37
Management znalostí	9	0	1	2	12
Sociologie práce a podniku	3	0	0	0	3
Andragogika	37	2	0	0	39
Vš.skup.	107	64	21	16	208

Tabulka 5: Zastoupení předmětů podle fakult

7.4 Obsahové srovnání předmětů personální andragogiky

Výsledná podoba kurikula personální andragogiky na moravských univerzitách vznikne až po doplnění výše provedeného statistického zpracování četnostního zastoupení předmětů personální andragogiky na moravských univerzitách o obsahovou analýzu jednotlivých předmětů a jejich srovnání. Touto analýzou zjišťuji, zda se nějakým způsobem liší obsah předmětů podle toho, na které univerzitě či fakultě jsou vyučovány.

Postup obsahové analýzy každého předmětu je rozdělen do několika kroků.

1. Studijní plány podávají informaci o tom, co je obsahem každého vyučovaného předmětu. Nejdříve jsem sloučila všechny obsahy předmětů podle jednotlivých kategorií disciplín personální andragogiky. Tím vzniklo šest dlouhých dokumentů obsahujících výčet všech obsahů předmětů, které spadají do kategorie andragogika, sociologie práce, průmyslu a podniku, organizační chování, řízení lidských zdrojů, personální management a management znalostí.
2. Na základě popisu disciplín v kapitole 2 Teoretická východiska jsem každou disciplínu rozdělila do několika tematických okruhů, jejichž výskyt je u analyzovaných předmětů sledován.
3. Některé předměty se danými tématy zabývají zpravidla ve všech případech a jiné ne. V obsahové analýze hledám tyto pravidelnosti (četnosti) výskytu témat ve vztahu k univerzitě nebo fakultě, na které se předmět dané

kategorie vyučuje. Může se stát, že mají některé kategorie předmětů společná témata. I s touto možností v analýze počítám. Jak jsem se zmínila v kapitole 2.2.5. Personální management, může dojít kvůli pojmovým nesrovnalostem a odlišnostem v přístupech k tematickému propojení u předmětů kategorie řízení lidských zdrojů a personální management. Řízení lidských zdrojů totiž některé univerzity považují za vývojovou fázi personalistiky a jiné univerzity vyučují řízení lidských zdrojů jako zcela samostatnou disciplínu. Analýza objeví, zda k jejich vzájemnému propojení dochází.

4. Obsahová analýza každé kategorie předmětů je doplněna o výčet nejčastěji používané základní literatury dané disciplíny.

7.4.1 Andragogika

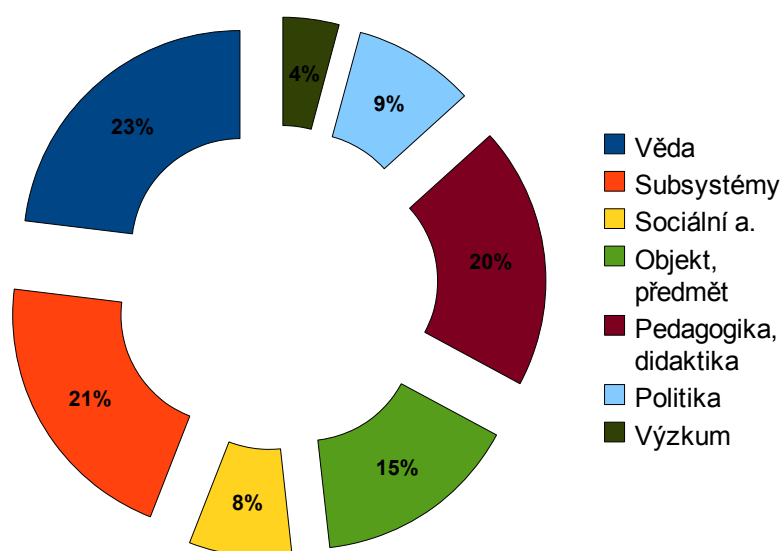
Disciplína Andragogika se skládá z nejširšího okruhu témat. Po výrazném zjednodušení jsem andragogiku rozčlenila do těchto tematických okruhů:

- 1) **andragogika jako věda**, andragogika v systému věd o výchově, postavení v rámci společenských věd, identita a vědní status andragogiky, filozofie vzdělávání, pojetí, funkce a cíle vzdělávání, paradigmata andragogiky a kultury ve vzdělávání, vývoj, soudobé teorie vzdělávání, celoživotní vzdělávání, strategické vzdělávání;
- 2) **subsystémy andragogiky**, integrální andragogika, andragogická intervence - profesní andragogika v systému rozvoje lidských zdrojů, její vazby na personální management, řízení kariéry, specifické způsoby vzdělávání dospělých, rekvalifikační vzdělávání, distanční vzdělávání, vzdělávání seniorů, kulturní andragogika, péče, osvěta;
- 3) **sociální andragogika/pedagogika**, sociální práce a péče, péče o lidi mimo pracovní sféru v tíživých životních situacích, pracovníci v oblasti formativního působení na dospělé a jejich typizace, penitenciární a postpenitenciární péče, probační a mediační služba;
- 4) **objekt andragogiky**;

- 5) **pedagogika, andragogika, gerontagogika a didaktika**, jejich vzájemné vazby, proces a význam jejich osamostatňování, andragogická didaktika, vzdělavatel dospělých, formy a metody, proces vzdělávání;
- 6) **vzdělávací politika**, vzdělávání dospělých v mezinárodních a národních dokumentech, aktuální stav vzdělávání a problémy ve světě, v EU a v ČR;
- 7) **výzkumná činnost** v andragogice.

Nejpočetněji zastoupené tematické okruhy andragogiky jsou:

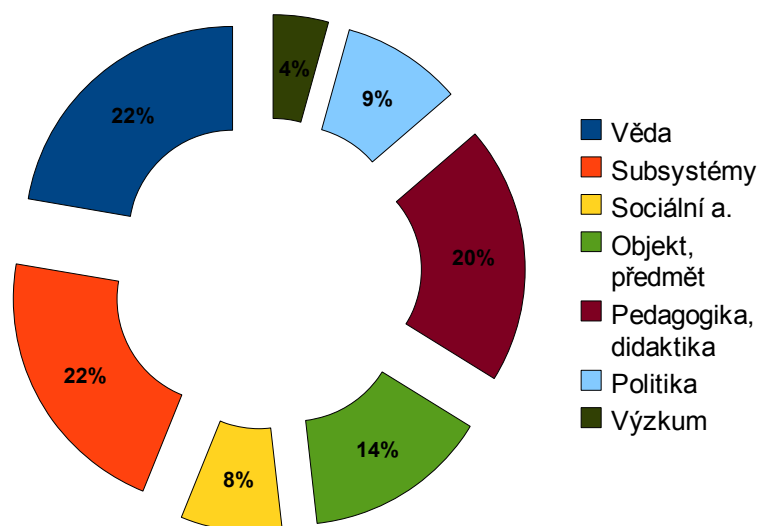
1. andragogika jako věda (23%);
2. subsystémy andragogiky (21%);
3. pedagogika, andragogika, gerontagogika a didaktika (20%).



Ilustrace 2: Graf č. 2: Rozložení tematických okruhů andragogiky

Předměty spadající do kategorie andragogika se vyučují především na humanitních fakultách (37 případů), pouze ve 2 případech se předmět vyučuje na ekonomických fakultách. Proto je výsledek tematického složení předmětů na **humanitních fakultách** téměř totožný s předchozím rozbořením.

1. andragogika jako věda (22%);
2. subsystémy andragogiky (22%) a
4. pedagogika, andragogika, gerontagogika a didaktika (20%).



Ilustrace 3: Graf č. 3: Tematické okruhy andragogiky na humanitních fakultách

Nejčastěji uváděnou základní literaturou předmětů kategorie andragogika jsou následující publikace:

1. **BENEŠ, M.** *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 1997.
MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha 1998.
2. **BENEŠ, M.** *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 1999.
3. **BENEŠ, M.** *Andragogika - filozofie - věda*. Praha 2001.
LEIRMAN, W. *Čtyři kultury ve vzdělávání*. Praha: Karolinum, 1996.
PALÁN Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha 2002.
MALACH, J., ZAPLETAL, B. *Vybrané problémy andragogiky*. Ostrava: PdF OU, 2005.
4. **BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha 1998.
VYMAZAL, J. *Vzdělávání dospělých v české tradici a v evropském kulturním kontextu. Doslov ke knize W. Leirmana Čtyři kultury ve vzdělávání*. Praha: Karolinum, 1996.
HAŠKOVCOVÁ, H. *Fenomén stáří*. Praha: Panorama, 1989.

Mezi další častěji uváděné autory v základní literatuře patří např. Bočková, V., Bertrand, Y., Kalnický, J., Škoda, K., Šimek, D.

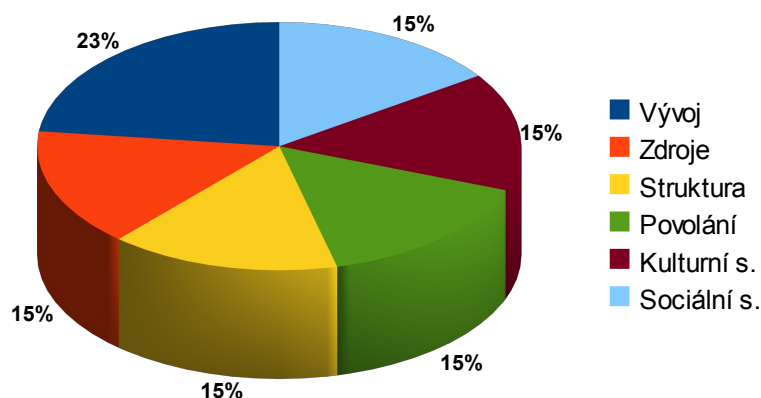
7.4.2 Sociologie práce, průmyslu a podniku

Obsah disciplíny je rozdělen na šest tematických oblastí:

- 1) **vývoj a proměny** práce a průmyslového podniku v industriální, postindustriální společnosti a ve společnosti postkomunistické tranzice;
- 2) **historicko - teoretické a historicko – prakticistní zdroje** sociologie práce;
- 3) **organizační struktury a metodologické a metodické problémy** výzkumu práce a podniku;
- 4) **povolání, zaměstnání, nezaměstnanost** jako sociologický problém;
- 5) **podnik jako sociální systém**, klasické pojetí formální a neformální struktury podniku, pracovní skupina a stratometrické přístupy k její interpretaci, personální a sociální procesy v podniku, dynamika organizačních vztahů, vedení a komunikace v organizaci;
- 6) **podnik jako kulturní systém**, podniková kultura.

Předměty kategorie sociologie práce, průmyslu a podniku se vyučují pouze na Katedře sociologie a andragogiky Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Podrobné analýzy, které byly provedeny výše, proto nemají smysl. Stačí se omezit pouze na jeden rozbor, a to na zastoupení jednotlivých tematických okruhů předmětů dané kategorie.

Z grafu je patrné, že rozložení jednotlivých tematických okruhů předmětů je téměř rovnoměrné. Žádná témata, snad jen kromě vývoje a proměn práce a průmyslového podniku (23%), nejsou před sebou navzájem upřednostňována.



Ilustrace 4: Graf č. 4: Rozložení tematických okruhů sociologie práce, průmyslu a podniku

Nejčastěji používanou literaturou předmětů kategorie sociologie práce, průmyslu a podniku je:

1. **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.** *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. (resp. upravené vydání pod názvem *Psychologie a sociologie řízení* z r. 1998).
ŠIMEK, D. *Otevřená práce*. Olomouc: UP, 1996.
2. **BĚLOHLÁVEK, F.** *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
DRUCKER, P. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993.
KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996.

7.4.3 Organizační chování

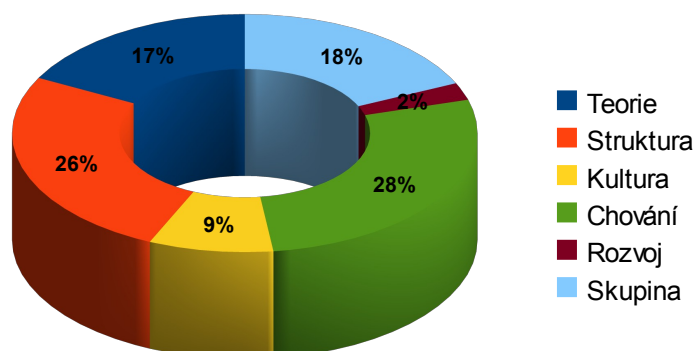
Obsah této disciplíny tvoří šest základních tematických okruhů:

- 1) **teorie organizace**, poslání, vize, strategie, cíle organizace, vývoj teorií;
- 2) **organizační struktura**, systém a politika organizace, pracovní místa;
- 3) **organizační kultura**;
- 4) **lidské chování v organizaci** – osobnost, motivace, konflikty, vztahy, komunikace v organizaci;
- 5) **kariéra a rozvoj** pracovníků;
- 6) **pracovní skupina**.

Informace o obsahu předmětů poskytly všechny univerzity. Do analýzy je zahrnuto celkem 37 předmětů náležících do kategorie organizační chování.

Nejčastěji zastoupené tematické okruhy organizačního chování jsou:

1. lidské chování v organizaci (28%);
2. organizační struktura (26%);
3. pracovní skupina (18%).



Ilustrace 5: Graf č. 5: Nejčastěji zastoupené tematické kruhy organizačního chování

Rozdíly v početním zastoupení předmětů organizačního chování nejsou velké. Na technických fakultách se předmět vyučuje 14x, na ekonomických fakultách 13x a na humanitních fakultách se předmět vyskytuje celkem 10x.

Co se týká tematického obsahu předmětů podle fakult, existuje velká podobnost obsahové náplně u technických a ekonomických fakult. Humanitní fakulty oproti předchozím dvěma věnují největší pozornost teoretické části předmětu zaměřené na vývoj teorií organizace, poslání, vizi, strategii a cíle organizace.

Technické fakulty kladou důraz na výuku témat:

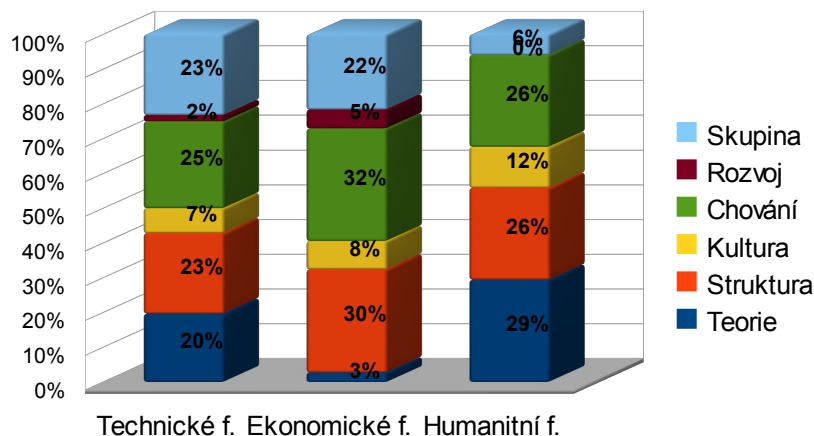
1. lidské chování v organizaci (25%);
2. organizační struktura (23%);
3. pracovní skupina (23%).

Ekonomické fakulty obsah předmětu orientují téměř totožně jako technické fakulty. Kladou důraz na výuku témat:

1. lidské chování v organizaci (32%);
2. organizační struktura (30%);
3. pracovní skupina (22%).

Humanitní fakulty se v některých oblastech liší, jsou zaměřeny více teoreticky:

1. teorie organizace (29%);
2. lidské chování v organizaci (26%);
3. organizační struktura (26%).



Ilustrace 6: Graf č. 6: Rozložení témat podle fakult

Početní zastoupení předmětu na ekonomických, technických a humanitních fakultách odpovídá zastoupení předmětu podle univerzit. Jak Vysoké učení technické v Brně, tak Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava se svým zaměřením orientují na technickou a ekonomickou oblast a Univerzita Palackého v Olomouci je zaměřena převážně humanitně.

Vysoké učení technické se rozložením okruhů podobá více technickým fakultám, s tím souvisí druhy oborů, na kterých se předměty organizačního chování vyučují. Na přehled oborů a předmětů viz Příloha č. 1. Univerzita klade největší důraz na výuku témat:

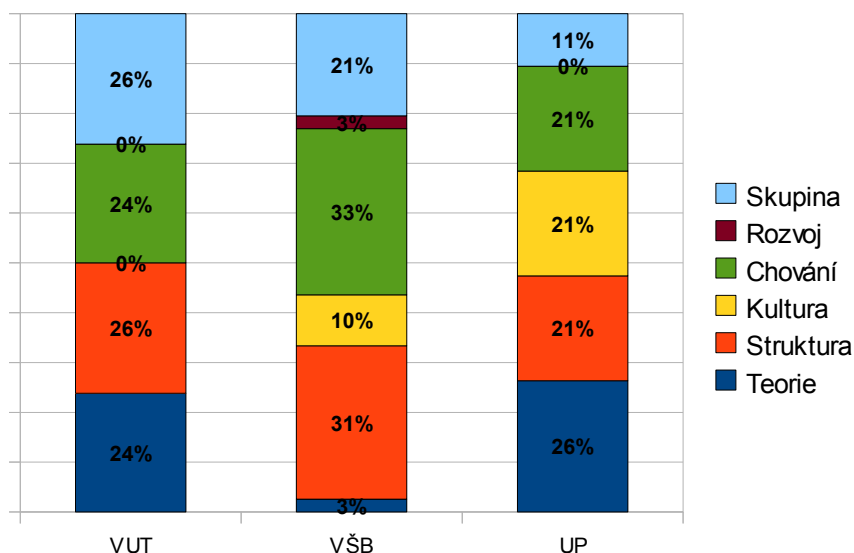
1. organizační struktura (26%), pracovní skupina (26%);
2. teorie organizace (24%) a lidské chování v organizaci (24%).

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava se rozložením témat podobá více ekonomických fakultám, protože obory, které nabízejí výuku předmětů organizačního chování, jsou převážně ekonomického rázu. Pro přehled oborů a předmětů viz Příloha č. 1. Univerzita preferuje téma:

1. lidské chování v organizaci (33%);
2. organizační struktura (31%);
3. pracovní skupina (21%).

Univerzita Palackého v Olomouci rozložením témat téměř kopíruje jejich rozložení podle fakult. Nejčastějšími tematickými okruhy jsou:

1. teorie organizace (26%);
2. organizační struktura (21%), lidské chování v organizaci (21%) a organizační kultura (21%).



Ilustrace 7: Graf č. 7: Rozložení témat podle univerzit

V kategorii organizační chování je nevyužívanějším autorem František Bělohlávek. Po Bělohlávkovi je druhým nejčastěji citovaným autorem J. Dědina.

1. **BĚLOHLÁVEK, F.** *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
2. **DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.** *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007.
DĚDINA, J. MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005.
3. **DRUCKER, F. P.** *Řízení v době velkých změn*. Praha 1998.
KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 2007.
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of Management*. 1993.

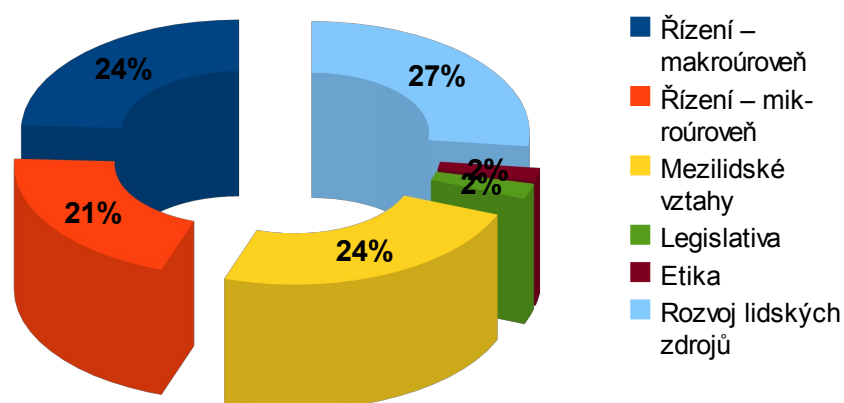
7.4.4 Řízení lidských zdrojů

Disciplína Řízení lidských zdrojů je rozdělena do šesti tematických okruhů:

- 1) **řízení lidí na makroúrovni** - vytváření a rozvoj personálu organizace jako celku provázaný se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů), řízení lidských zdrojů v systému řízení podniku, základní pojmy, vztahy a cíle;
- 2) **řízení lidí na mikroúrovni** - nábor, výběr, získávání a uvolňování pracovníků, využívání jejich potenciálu, organizování a propojování pracovních činností, vztah k vykonávané práci a k podniku, osobní uspokojení z vykonávané práce, ocenění a motivování pracovníků;
- 3) **mezilidské vztahy** - formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů, vztahy na pracovišti;
- 4) **legislativní rámec řízení lidských zdrojů** - zákony z oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace;
- 5) **etický kodex řízení lidských zdrojů**;
- 6) **rozvoj lidských zdrojů**.

Předmět se vyučuje na moravských univerzitách v 72 případech, u několika předmětů nebyl ve studijním plánu zaznamenán jejich obsah, proto do analýzy obsahu vstoupilo jen 64 předmětů. **Celkově** se disciplína skládá zejména z tematických oblastí:

1. rozvoj lidských zdrojů (27%);
2. mezilidské vztahy a řízení lidí na makroúrovni (24%);
3. řízení lidí na mikroúrovni (21%).



Ilustrace 8: Graf č. 8: Tematické okruhy disciplíny kategorie řízení lidských zdrojů

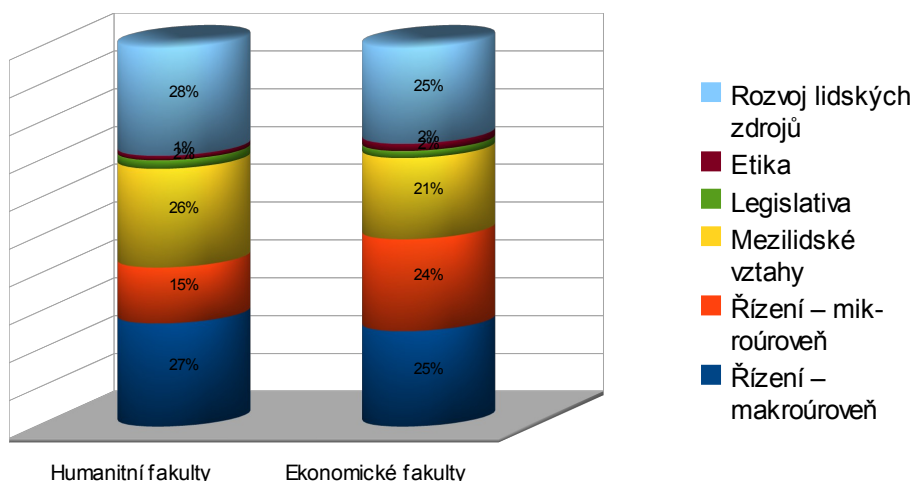
Výsledky četnostního zastoupení předmětů řízení lidských zdrojů na jednotlivých kategoriích fakult ukazují, že o první místo bojují humanitní fakulty (33x) s ekonomickými fakultami (30x). Technické fakulty nevyučují předměty spadající do kategorie řízení lidských zdrojů.

Humanitní fakulty se zaměřují na témata:

1. rozvoj lidských zdrojů (28%);
2. řízení lidí na makroúrovni (27%);
3. mezilidské vztahy (26%).

Ekonomické fakulty preferují:

1. řízení lidí na makroúrovni (25%);
2. rozvoj lidských zdrojů (25%);
3. řízení lidí na mikroúrovni (24%).



Ilustrace 9: Graf č. 9: Tematické okruhy řízení lidských zdrojů podle fakult

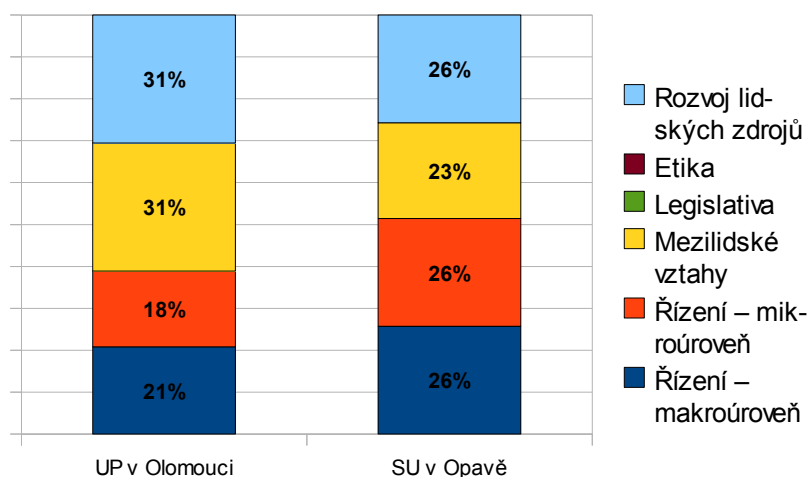
Zajímavý výsledek přináší analýza obsahu předmětů podle univerzit. Nejčastěji se předmět vyučuje na Univerzitě Palackého v Olomouci (25x). Na Slezské univerzitě v Opavě se vyučuje 9x (Ostravská univerzita v Ostravě a Masarykova univerzita nabízí stejný počet předmětů jako Opava, ale neposkytují úplné údaje, proto je významnější zpracování dat ze Slezské univerzity).

Univerzita Palackého v Olomouci vyučuje témata:

1. rozvoj lidských zdrojů (31%);
2. mezilidské vztahy (31%);
3. řízení lidí na makroúrovni (21%).

Slezská univerzita v Opavě vyučuje zejména témata:

1. rozvoj lidských zdrojů (26%);
2. řízení lidí na makroúrovni (26%);
3. řízení lidí na mikroúrovni (26%).



Ilustrace 10: Graf č. 10: Rozložení okruhů podle univerzit

Témata legislativní rámec řízení lidských zdrojů (2%) a etický kodex řízení lidských zdrojů (2%) se objevují jen v zanedbatelném množství, proto se ve vyhodnocení nejzastoupenějších témat vůbec neobjevila. Tato témata spadají do výuky pouze na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Michael Armstrong, Josef Koubek a František Bělohlávek jsou autoři, jejichž publikace jsou používány nejčastěji a zároveň je od každého autora využívána vždy více než jedna kniha. Ostatní autoři jsou rovněž často citováni, ale vždy jen jedna jejich publikace. Jedná se o tyto tituly:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing 2005.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 1997.

KOUBEK, J. *Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing, 1994.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha 1998.

BELZ, H., SIEGRIEST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 1993.

VÍTKOVÁ, M. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004.

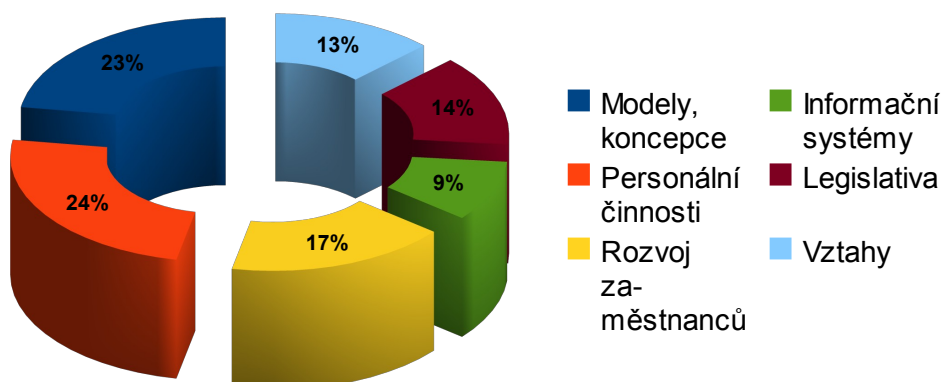
7.4.5 Personální management

Disciplína Personální management je rozdělena do následujících šesti tematických okruhů:

- 1) **modely, koncepce personální práce** – personální řízení a jeho úloha v podniku, pojetí lidských zdrojů, kultura, podmínky a prostředí organizace;
- 2) **základní personální činnosti** - personální plánování, nábor, získávání a výběr zaměstnanců, zaměstnávání, hodnocení, motivování, odměňování, ukončování pracovního poměru atd.;
- 3) **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**;
- 4) **personální informační systémy**;
- 5) **legislativní rámec**, bezpečnost a ochrana zdraví;
- 6) **vztahy** zaměstnanecké, komunikace, mezilidské vztahy, vedení.

Předmět se na moravských univerzitách vyskytuje 45x, v několika případech (stejně jako u řízení lidských zdrojů) nebyl ve studijním plánu obsah předmětu zaznamenán, proto bylo analyzováno pouhých 43 předmětů. **Celkové** tematické rozložení disciplíny vypadá následovně:

1. základní personální činnosti (24%);
2. modely, koncepce personální práce (23%);
3. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (17%).



Ilustrace 11: Graf č. 11: Tematické okruhy personálního managementu

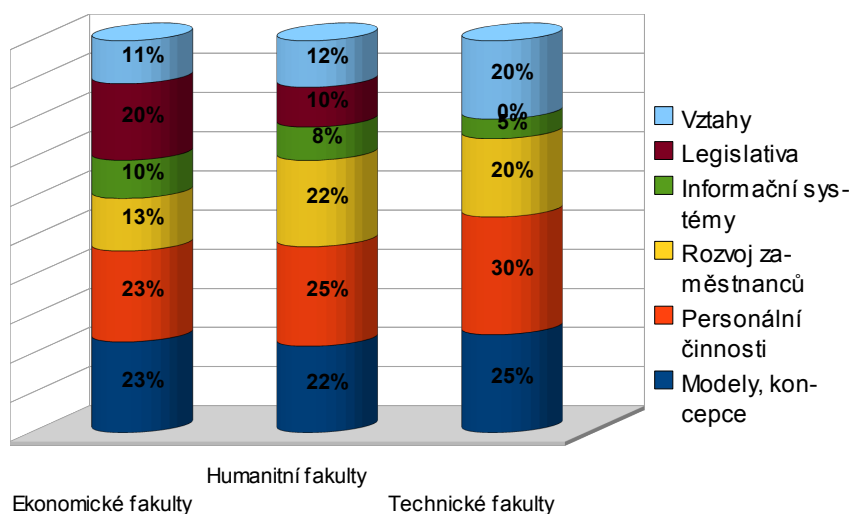
Stejně jako řízení lidských zdrojů je personální management zastoupen nejpočetněji u ekonomických (19x) a humanitních fakult (15x). Technické fakulty nejsou počtem vyučování personálního managementu tak významné (6x). Přesto vykazují odlišnost – vůbec do studia předmětu nezařazují legislativní rámec personálního managementu a oproti ekonomickým a humanitním fakultám kladou větší důraz na téma vztahů na pracovišti (20%).

Ekonomické fakulty preferují výuku témat:

1. modely, koncepce personální práce (23%);
2. základní personální činnosti (23%);
3. legislativní rámec (20%).

Humanitní fakulty kladou důraz na výuku témat:

1. základní personální činnosti (25%);
2. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (22%);
3. modely, koncepce personální práce (22%).



Ilustrace 12: Graf č. 12: Tematické okruhy personálního managementu podle fakult

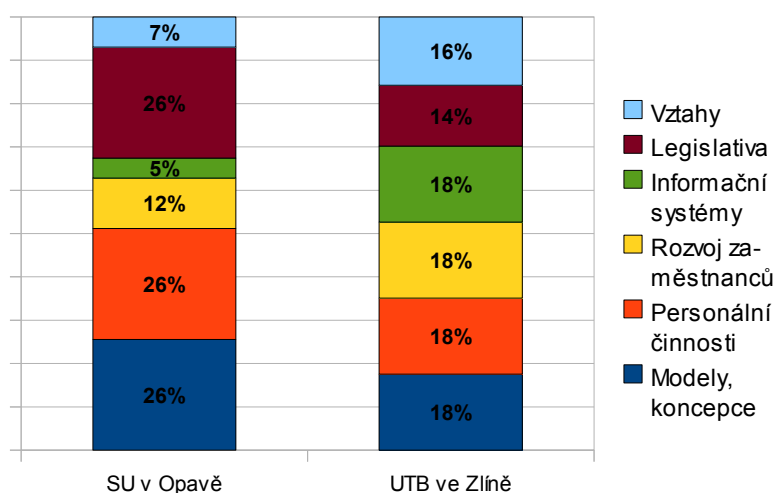
Skladba tematických okruhů personálního managementu je významná u Slezské univerzity v Opavě (14x) a u Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (10x), protože zde je Personální management vyučován nejčastěji. Model rozložení témat Slezské univerzity v Opavě se shoduje s modelem ekonomických fakult. Výsledky potvrzují, že se v Opavě předměty personální andragogiky vyučují především na fakultách ekonomického typu.

Nejčastější okruhy **Slezské univerzity v Opavě**:

1. modely, koncepce personální práce (26%);
2. základní personální činnosti (26%);
3. legislativní rámec (26%).

Nejčastějšími okruhy **Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně** jsou:

1. modely, koncepce personální práce (18%);
2. základní personální činnosti (18%);
3. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (18%);
4. personální informační systémy (18%).



Ilustrace 13: Graf č. 13: Rozložení okruhů témat personálního managementu podle univerzit

Nejčastěji používané tituly patří, stejně jako u řízení lidských zdrojů, autorům Michaelu Armstrongovi a Josefu Koubkovi. Ve výsledcích se projevilo také to, že se předmět oproti jiným univerzitám hojně vyučuje na univerzitě ve Zlíně. Na třetím místě je ve frekvenci používání titulů publikace zlínského vyučujícího A. Gregara. Z ostatních titulů předměty rovněž čerpají, ale ne tak často jako z prvních čtyř děl.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007.

GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů - vybrané kapitoly*. Zlín: UTB, 2008.

- ARMSTRONG, M.** *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
- ARMSTRONG, M.** *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- KOUBEK, J.** *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.** *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994.
- HŘEBÍČEK, V.** *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008.
- KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997.
- KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995.
- MALACH, J., SCHNEIDEROVÁ, A.** *Manažer vzdělávání dospělých ve veřejné správě*. Ostrava: PdF OU, 2004.
- URBAN, J.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003.
- WALKER, A. J.** *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003.

7.4.6 Management znalostí

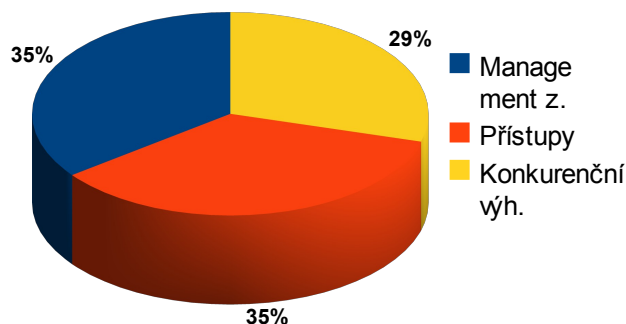
Obsah disciplíny tvoří tři základní kategorie témat:

- 1) management znalostí** a organizační struktura, od učící se organizace ke znalostní společnosti, řízení znalostí jako významná součást celopodnikového řízení a plánování podnikových zdrojů;
- 2) přístupy** k řízení znalostí, znalostní strategie, analýza potřeb rozvoje znalosti lidí, objevování, zachytávání a vytváření znalostí, získávání informací a jejich případná transformace na znalosti, klasifikace a reprezentace znalostí, ukládání a třídění znalostí, šíření znalostí, sdílení znalostí;
- 3) znalosti jako konkurenční výhoda**, znalostní aktiva, intelektuální kapitál, znalostní účty.

Předmět se na moravských univerzitách vyskytuje celkem 12x, z čehož v 10 případech se vyučuje na Univerzitě Palackého v Olomouci a to na fakultách kategorie humanitní fakulty. Má proto význam provést pouze jednoduchou analýzu **zastoupení tematických okruhů** ze všech vyučovaných předmětů tak, jak byla

provedena u předmětu sociologie práce, průmyslu a podniku. Výsledky se téměř neliší od analýzy předmětů podle fakult nebo univerzit.

Jak je vidět na grafu, témata jsou téměř rovnoměrně rozložena.



Ilustrace 14: Graf č. 14: Rozložení témat managementu znalostí

Předmět se vyučuje velmi málo. Statisticky nelze zpracovat nejpoužívanější literaturu, protože každá univerzita využívá jiných zdrojů. Slezská univerzita v Opavě pracuje pouze se zahraničními zdroji:

AWAD, E. M., GHAZIRI, H. M. *Knowledge Management*. New Jersey: Pearson Education Inc., 2004.

BORGHOFF, U. M., PARESCHI, R. *Information Technology for Knowledge Management*. Berlin: Springer-Verlag, 1998.

CORTADA, J. W., WOODS, J. A. *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Butterworth - Heinemann, 1999, *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*. Butterworth - Heinemann, 2000.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

HOLSAPPLE, C. W. *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*. Berlin: Springer, 2003, *Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions*. Berlin: Springer, 2003.

HORIBE, F. *Managing Knowledge Workers*. J. Wiley & Sons, 1999.

LIEBOWITZ, J. *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press, 1999.

MERTINS, K., HEISIG, P., VORBECK, J. *Knowledge Management: Concepts and Best Practices*. Berlin: Springer, 2003.

MOREY, D., MAYBURY, M., THURASINGHAM, B. *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. Cambridge: The MIT Press, 2000.

Univerzita Palackého v Olomouci do základní literatury předmětu řadí pouze jednu publikaci:

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004.

Vysoká škola báňská – Technická univerzita předmět staví na třech publikacích:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé v procesech řízení (Multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2007.

NENADÁL, J. a kol. *Integrovaný systém řízení*. Verlag Dashofer, Praha (průběžná aktualizace od r. 2004).

PETŘÍKOVÁ, R. *Jakost a lidský faktor*. E-learningová podpora předmětu, VŠB-TU Ostrava, 2008.

7.4.7 Specifické disciplíny

Univerzity, kromě analyzovaných předmětů, vyučují také disciplíny, které personální andragogiku doplňují, ale netvoří její jádro. Jsou to okrajové disciplíny, opora k hlavním předmětům personální andragogiky. Vycházejí povětšinou z oblasti (1) teorie řízení a manažerských technik a z oblasti (2) vzdělávání a manažerského vzdělávání. Tyto předměty nejsou do analýzy zařazeny. Považuji však za vhodné, pro utvoření představy o pestrosti personální andragogiky, zmínit alespoň některé názvy těchto specifických disciplín.

Disciplíny vycházející z **teorie řízení a manažerských technik** jsou např:

- Assesment centrum v praxi,
- Manažerské dovednosti,
- Efektivní komunikace v organizaci,
- Řízení organizace,
- Řízení porad,

- Interpersonální komunikace v řízení,
- Manažerské metody a techniky,
- Organizace a řízení netržních a sociálních služeb,
- Týmová práce,
- Manažerské styly vedení lidí,
- Timemanagement a sebeřízení,
- Organizace a řízení podniku,
- Psychologické aspekty týmové práce,
- Individuální rozvoj kariéry,
- Personální kompetence,
- Organizace a řízení,
- Řízení změn,
- Rozvoj kariéry.

Disciplínami, které se zbývají **oblastí vzdělávání a manažerského vzdělávání**, jsou např.

- Lektorské dovednosti,
- Marketing ve vzdělávání dospělých,
- Projektování vzdělávacích aktivit a evaluačních technik,
- Projektování vzdělávací akce,
- Technologie vzdělávání dospělých,
- Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých,
- Progresivní vzdělávací technologie,
- Základy edukační činnosti sestry,
- Základy edukačních věd,
- Zdravotnická edukace,
- Základy edukační činnosti,
- Management edukace ve zdravotnictví,
- Vedení lidí a manažerské dovednosti,
- Moderní technologie vzdělávání,
- Edukace v ošetrovatelství,
- Edukace v porodní asistenci.

7.5 Shrnutí – Model kurikula personální andragogiky

Model personální andragogiky na moravských univerzitách je tvořen předměty, které patří do kategorií disciplín Andragogika, Sociologie práce, průmyslu a podniku, Organizační chování, Řízení lidských zdrojů, Personální management, Management znalostí a Specifické disciplíny.

1. Jádru modelu tvoří praktické disciplíny personální andragogiky, tedy ty, jejichž základem je výuka praktických personálních činností – Personální management a Řízení lidských zdrojů. Na pomezí leží Organizační chování.
2. Jádru (obal jádra) obklopují disciplíny, které jsou obecnější, více zaměřené na teoretickou oblast – Sociologie práce, průmyslu a podniku, Andragogika.
3. A ozdobami modelu – jeho pláštěm – jsou specifické disciplíny sloužící k doplnění nebo rozšíření vědomostí předchozích disciplín – Management znalostí, Specifické disciplíny.

Ad 1: (Jádru modelu)

Podle toho, které předměty personální andragogiky se na moravských univerzitách vyučují nejčastěji, se dá poznat, zda je personální andragogika zaměřena prakticistně nebo spíše teoreticky. Výsledky analýzy ukazují, souhrnně viz Příloha č. 2, že je personální andragogika především prakticistního zaměření. Nejčastěji vyučované předměty patří do kategorie řízení lidských zdrojů (předměty dané kategorie se vyučují 72x) a kategorie personální management (předmět této kategorie se vyučuje 45x).

Na skladbě prakticky zaměřeného jádra personální andragogiky se podílí všechny analyzované univerzity. Malou výjimkou je Vysoké učení technické (jako jediné nezařadilo do studijních plánů výuku řízení lidských zdrojů, ale na druhou stranu vyučuje předměty kategorie personálního managementu, proto nelze univerzitu z jádra vyřadit). Největší počet předmětů spadajících do kategorie řízení lidských zdrojů vyučuje Univerzita Palackého v Olomouci (25 předmětů). První místo ve výuce personálního managementu hostí Slezská univerzita v Opavě (14 předmětů). Pokud u každé univerzity sečteme všechny předměty řízení lidských zdrojů a personálního managementu, odkryje se, které univerzity mají největší podíl na stavbě jádra modelu. Jsou to Univerzita Palackého v Olomouci a Slezská univerzita v Opavě. Dohromady tvoří tyto dvě univerzity více než 50% jádra.

Z hlediska fakult je jádro personální andragogiky tvořeno především fakultami kategorií humanitní fakulty a ekonomické fakulty. Řízení lidských zdrojů se na fakultách humanitního typu vyskytuje 33x a na fakultách ekonomického typu celkem 30x. Personální management je vyučován na humanitních typech fakult 15x a na ekonomických typech 19x. Počet předmětů kategorie technické fakulty je zanedbatelný.

Obsahová analýza předmětů odkryla témata, která vyučují jednotlivé předměty dané kategorie nejčastěji. **Řízení lidských zdrojů** je nejvíce zabývá tématy:

- **rozvoj lidských zdrojů;**
- **mezilidské vztahy** - formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů, vztahy na pracovišti;
- **řízení lidí na makroúrovni** - vytváření a rozvoj personálu organizace jako celku provázaný se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů), řízení lidských zdrojů v systému řízení podniku, základní pojmy, vztahy a cíle.

Předměty kategorie **personální management** se zabývají především tématy:

- **základní personální činnosti** - personální plánování, nábor, získávání a výběr zaměstnanců, zaměstnávání, hodnocení, motivování, odměňování, ukončování pracovního poměru atd.;
- **modely, koncepce personální práce** – personální řízení a jeho úloha v podniku, pojetí lidských zdrojů, kultura, podmínky a prostředí organizace;
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.**

Jak předměty řízení lidských zdrojů, tak předměty personálního managementu čerpají ve svém obsahu od snad nejznámějšího autora Michaela Armstronga. Z českých autorů je to potom Josef Koubek.

Předměty kategorie **organizační chování** stojí někde na pomezí jádra a obalu. Organizační chování lze zařadit do jádra personální andragogiky v případě vyučování těchto předmětů na ekonomických a technických typech fakult (Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Slezská univerzita v Opavě a Vysoké učení technické v Brně). Zde je obsah předmětu zaměřen zejména na praktickou stránku disciplíny. Preferují se následující témata:

- **pracovní skupina;**
- **lidské chování v organizaci** – osobnost, motivace, konflikty, vztahy, komunikace v organizaci;
- **organizační struktura**, systém a politika organizace, pracovní místa.

Naopak obsah předmětů vyučovaný na humanitních typech fakult (Univerzita Palackého v Olomouci, Ostravská univerzita v Ostravě a Masarykova univerzita) je orientován více na pole teorie, proto jej lze v tomto případě přiřadit k disciplínám tvořící obal jádra personální andragogiky. Zde se jedná o upřednostňování témat jako je teorie organizace a organizační kultura. Stojí na stejné úrovni s ostatními tematickými okruhy daných předmětů. Při srovnání počtu analyzovaných předmětů organizačního chování na fakultách humanitního rázu (12 předmětů) a ekonomického rázu (25 předmětů) je patrné, že více předmětů z kategorie organizační chování náleží jádru personální andragogiky.

Ad 2: (Obal jádra)

Obal prakticky zaměřené personální andragogiky už netvoří všechny univerzity, jako výše. Mendelova univerzita v Brně vyučuje pouze předměty tvořící jádro.

Předměty sociologie práce, průmyslu a podniku se vyučují pouze na Katedře sociologie a andragogiky na Univerzitě Palackého v Olomouci. Předměty jsou tedy záležitostí fakulty humanitního typu.

Poslední disciplínou obalu jádra personální andragogiky je Andragogika. Většina předmětů (cca 33 z 39) je součástí studijních plánů univerzit vyučujících personální andragogiku především na fakultách humanitní kategorie (Univerzita Palackého v Olomouci, Ostravská univerzita v Ostravě a Masarykova univerzita).

Nejdůležitějšími tématy předmětů **Andragogiky** jsou:

- **andragogika jako věda**, andragogika v systému věd o výchově, postavení v rámci společenských věd, identita a vědní status andragogiky, filozofie vzdělávání, pojetí, funkce a cíle vzdělávání, paradigmata andragogiky a kultury ve vzdělávání, vývoj, soudobé teorie vzdělávání, celoživotní vzdělávání, strategické vzdělávání;
- **subsystémy andragogiky**, integrální andragogika, andragogická intervence - profesní andragogika v systému rozvoje lidských zdrojů, její vazby na personální management, řízení kariéry, specifické způsoby vzdělávání

dospělých, rekvalifikační vzdělávání, distanční vzdělávání, vzdělávání seniorů, kulturní andragogika, péče, osvěta;

- ***pedagogika, andragogika, gerontagogika a didaktika***, jejich vzájemné vazby, proces a význam jejich osamostatňování, andragogická didaktika, vzdělavatel dospělých, formy a metody, proces vzdělávání.

Ad 3: (Plášť modelu - ozdoby)

Ozdobami modelu kurikula personální andragogiky jsou všechny předměty, které spadají do kategorií management znalostí a specifické disciplíny.

Management znalostí se vyučuje pouze na Univerzitě Palackého v Olomouci a Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava. Rozložení tematických okruhů se nijak významně podle univerzit neliší. Předmět se vyučuje na různých typech fakult, z toho plyne, že jde o předmět doplňkový, kterým lze rozšiřovat nabyté informace z kteréhokoli oboru, ať humanitně, technicky nebo ekonomicky zaměřeného.

Specifické disciplíny naopak své zaměření mají. Buď jsou doplňky k vědomostem z oblasti managementu a vychází většinou z teorie řízení a manažerských technik a nebo se orientují přímo na edukační oblast managementu, tedy na oblast vzdělávání a manažerského vzdělávání.

8 Závěr

Cílem komparativní studie bylo zmapovat, na kterých moravských univerzitách se vyučují předměty personální andragogiky a provést srovnání jejich obsahové náplně a základní literatury. Ve studii bylo použito dvou konceptů. Prvním je koncept personální andragogika klasifikující všechny předměty, které jsou zařazeny do analýzy. Druhým konceptem je kurikulum, které slouží jako model pro komparativní analýzu předmětů a je východiskem pro popis skutečného kurikula personální andragogiky na moravských univerzitách.

Personální andragogika se vyučuje na osmi univerzitách – Univerzita Palackého v Olomouci, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Ostravská univerzita v Ostravě, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Slezská univerzita v Opavě, Vysoké učení technické v Brně, Mendelova univerzita v Brně a Masarykova univerzita. Do analýzy byly zařazeny všechny předměty, které svou náplní spadají do disciplín Andragogika, Sociologie práce, průmyslu a podniku, Organizační chování, Řízení lidských zdrojů, Personální management, Management znalostí a rozšiřující Specifické disciplíny.

Základem analýzy bylo statistické zpracování četností. Byly vytvořeny různé kategorie, které se navzájem srovnávaly. Zjišťovalo se:

- Kolik předmětů personální andragogiky se vyučuje na konkrétních univerzitách.
- Kolik předmětů spadajících do jednotlivých disciplín se celkem vyučuje.
- Kolik předmětů jednotlivých disciplín se vyučuje na konkrétních univerzitách.
- Kolik předmětů jednotlivých disciplín se vyučuje na různých typech fakult (pro potřeby analýzy byly vytvořeny kategorie humanitní fakulty, ekonomické fakulty, technické fakulty a jiné).
- Co je hlavní obsahovou náplní předmětů daných disciplín (u každé disciplíny byly vytvořeny kategorie podle tematických okruhů tvořících její obsahovou náplň).
- Odlišnost nebo podobnost obsahové náplně předmětů daných disciplín podle fakult a univerzit, na kterých jsou vyučovány.
- Nejčastěji používaná základní literatura, ze které předměty čerpají.

Výsledkem analýzy je vytvořené kurikulum personální andragogiky vyučované na moravských univerzitách. Personální andragogika je zaměřená především prakticistně. Základ, jádro modelu, tvoří předměty zaměřené na praktickou aplikaci disciplín Personální management a Řízení lidských zdrojů podporovanou poznatky z Organizačního chování. Předměty těchto disciplín jsou vyučovány na všech univerzitách a všech typech fakult.

Teoretičtěji zaměřené předměty náležící kategorii sociologie práce, průmyslu a podniku, andragogika a v některých případech organizační chování se na všech univerzitách nevyučují. Rozdíl je patrný u fakult humanitního typu a ostatních. Na teoretickou oblast personální andragogiky se specializují zejména fakulty humanitního rázu a těm odpovídají konkrétní univerzity zaměřené humanitně – Univerzita Palackého v Olomouci, Ostravská univerzita v Ostravě a Masarykova univerzita.

V úvodu bylo řečeno že české univerzity dosud postrádají ucelený systém hodnocení kvality výuky vysokých škol, ať studijních oborů nebo konkrétních předmětů, a neexistují studie, které by srovnávaly obsahy výuky různých univerzit, studijních oborů a kurzů. Zároveň analýza Projekt Synergie vedená Janem Trunečkem ukázala, že vedoucí pracovníci českých podniků sice mají určité znalosti z oblasti řízení nebo personálního řízení, ale neumí je prakticky používat. Nejsou schopni vidět podnik jako ucelený systém provázaných činností a funkcí jeho jednotlivých subsystémů.

Mezi vysokoškolským vzděláním a pracovním zařazením ve vyšších řídicích funkcích existuje souvislost. Předpokládá se, že je vysokoškolské vzdělání potřebné pro výkon manažerské pozice. Proto já předpokládám, že by se právě vysoké školy mohly podílet na přípravě budoucích vedoucích pracovníků na výkon povolání skrze výuku disciplín personální andragogiky. Ale Jan Truneček ukázal, že vzdělání vedoucích pracovníků v oblasti personální andragogiky je nedostačující.

Tato studie může být prvním krokem k vytvoření uceleného systému hodnocení vysokých škol, jejich oborů a kurzů a krokem ke spolupráci při tvorbě vzdělávacího obsahu mezi vysokými školami a českými podniky. Studie poskytla základní data, přehled o tom, kde a co z personální andragogiky se na moravských univerzitách vyučuje. České firmy podnikají v nepřeborném množství odvětví, proto tato studie prochází napříč všemi fakultami a hledá podobnosti nebo rozdíly ve výuce. Snaží se vidět celek a zároveň přemýšlet o jeho subsystémech. Stejnou optikou by se mohly dívat i vysoké školy, vzájemně se inspirovat a reagovat na vzniklé vzdělávací potřeby.

Nebylo by od věci uspořádat diskusi nebo konferenci zaměřenou na problematiku kurikula personální andragogiky, na které by vystoupily jak vysoké školy vyučující personální andragogiku, tak vysoké školy, které cítí potřebu zapojit její disciplíny do studijních plánů. Dále zástupce podniků, kteří mají potřebu doplnit mezeru ve vzdělání z oblasti personální andragogiky a specialisty na personální andragogiku a řízení.

Anotace

Klusová Monika

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie a andragogiky

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 104828

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 37, internetové zdroje: 5

Klíčová slova: personální andragogika, komparativní analýza, kurikulum, andragogika, sociologie práce, průmyslu a podniku, organizační chování, řízení lidských zdrojů, personální management, management znalostí, hodnocení kvality vysokých škol, systém řízení podniků

Komparativní studie mapuje, na kterých moravských univerzitách se vyučují předměty personální andragogiky a provádí srovnání jejich obsahové náplně ve vztahu k místu (univerzitě) a typu fakulty, na které se analyzované předměty vyučují. Výsledkem je popis reálného kurikula personální andragogiky moravských univerzit. Studie může sloužit jako podklad pro tvorbu uceleného hodnocení vysokých škol, jejich oborů a kurzů a může být podnětem pro spolupráci mezi vysokými školami a českými podniky při tvorbě kurikula personální andragogiky.

Key words: personal andragogy, comparative analysis, curriculum, andragogy, sociology of work, industry and company, organizational behaviour, human resources management, personal management, management of knowledge, universities' quality evaluation, company management system

The comparative study looks for every courses that are taught at Moravian universities and belongs to the andragogy as a theory of human resources. The study compares their subject matter in relation to the location of university and a type of the faculty. The description of real curriculum of the andragoggy as a theory of human resources in Moravian universities is the analysis result. The study can help the global universities' evaluation of education creation and can be impulse for the cooperation between universities and czech companies during curriculum creation.

Seznamy

Literatura

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. neuvedeno. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BOČKOVÁ, V. A kol. *Nárys didaktiky dospělých*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1991. ISBN 80-7067-035-5.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels, 2001.

ČARKOV, N. *Otázky porovnávací pedagogiky*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo v Bratislave, 1972.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

JOCHMANN, V. Člověk na přelomu tisíciletí. In ŠIMEK, D. *Te individual and society at the turn of the century: Wiew from both sides*. Olomouc: Palacký University Press, 1998. ISBN 80-7067-923-9.

JOCHMANN, V. Integrovaná andragogika. In *Andragogika. Sborník z teoretického semináře k pojetí andragogiky v Olomouci 26. - 27. dubna 1993*. 1. vyd. Olomouc: Katedra sociologie a andragogiky FF UP Olomouc, 1994.

JŮVA, V., LIŠKAŘ, Č. *Úvod do srovnávací pedagogiky*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.

KULICH, J. *Komparativní studium v andragogiky 1. Metodický průvodce. Teoretické základy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1999.

LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. 1. vyd. Praha: Prostor, 1999. Kapitola 7, Sňatek etiky s byznysem, s. 269-310.

- LIVEČKA, E.** *Podniková výchova a vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Práce, 1968.
- LIVEČKA, E.** *Řízení a organizace podnikové výchovy a vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1980.
- LIVEČKA, E., KUBÁLEK, J.** *Didaktické aspekty podnikové a mimoškolské vzdělávací práce s dospělými*. 1. vyd. Praha, 1981.
- MUŽÍK, J.** *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, J.** *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- PALÁN, Z.** *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. Kapitola 6, Kurikulum v andragogice.
- PRŮCHA, J.** *Didaktická prognostika*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav odborného školství, 1980.
- STACHOVÁ, A.** *Personální management*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1997. ISBN 80-85879-79-4.
- STÝBLO, J.** *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- STÝBLO, J.** *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
- ŠIMEK, D.** Approaches to the curriculum of andragogy. In ŠIMEK, D. *The individual and society at the turn of the century: View from both sides*. Olomouc: Palacký University Press, 1998. ISBN 80-7067-923-9.
- ŠIMEK, D.** Dvě poznámky k metodologii integrální andragogiky. In DZIKOVÁ, H. *Pedagogický výzkum: reflexe společenských potřeb a očekávání?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. 1. vyd. ISBN 80-244-1079-6.
- ŠIMEK, D.** Metodologická východiska integrální andragogiky. In *Sociologica – andragogica 2006*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1377-9.
- ŠIMEK, D.** *Sociologie práce*. Olomouc: vydavatelství Univerzity Palackého, 1997.
- ŠKODA, K.** *Kapitoly z dějin andragogiky*. Praha: Karolinum, 1996. 1. vyd. ISBN 80-7184-326-1.
- ŠKODA, K.** *Komparativní andragogika (Srovnávací pedagogika dospělých)*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1994. ISBN 80-7067-368-0.
- TOFFLER, A.** *Šok z budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Práce, 1992. ISBN 80-208-0160-X.
- TRUNEČEK, J. A kol.** *Projekt Synergie*. Praha: Oeconomia, 2004. ISBN 80-245-0670-X.

TRUNEČEK, J. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. Vyd. neuvedeno. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0246-1.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Professional Publishing, 2004a. ISBN 80-86419-67-3.

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

WALTEROVÁ, E. *Kurikulum. Proměny a trendy v mezinárodní perspektivě*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1994. 1. vyd. ISBN 80-210-0846-6.

WALTEROVÁ, E. *Srovnávací pedagogika. Vývoj a proměny v globálním kontextu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-7290-269-5.

Internetové zdroje

Centrum pro studium vysokého školství. [cit. 27. 1. 2010]. CSVŠ, 2008.

Dostupný z www: <http://www.csvs.cz/>.

MŠMT. Akreditační komise [online]. MŠMT, 2006 [cit. 27. 1. 2010]. Dostupný z www: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/akreditacni-komise>.

ŠEBKOVÁ, H. a kol. *Hodnocení kvality vysokých škol – 2. etapa* [online]. Projekt Kvalita 2006 [cit. 27. 1. 2010]. Dostupný z www: http://www.csvs.cz/projekty/2006_kvalita/index.htm.

TREXIMA. Management [online]. Kartotéka typových pozic, Trexima spol., s.r.o. 1999-2010 [cit. 27. 1. 2010]. Dostupný z www: <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/step2.act?lh=0&sm1=1>.

VINŠ, V. A kol. *Vnitřní hodnocení na vysokých školách* [online]. Projekt Kvalita 2006, Praha 2006, [cit. 27. 1. 2010]. Dostupný z www: http://www.csvs.cz/projekty/2006_kvalita/index.htm.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kurikulum dle Walterové (Walterová 1994, s. 53).....	26
Tabulka 2: Teoretický model - ideální typ.....	36
Tabulka 3: Zastoupení personální andragogiky podle univerzit a typů fakult.....	39
Tabulka 4: Zastoupení předmětů podle univerzit	41
Tabulka 5: Zastoupení předmětů podle fakult.....	42

Seznam grafů

Graf č. 1: Četnostní zastoupení předmětů.....	39
Graf č. 2: Rozložení tematických okruhů andragogiky.....	44
Graf č. 3: Tematické okruhy andragogiky na humanitních fakultách.....	45
Graf č. 4: Rozložení tematických okruhů sociologie práce, průmyslu a podniku.....	46
Graf č. 5: Nejčastěji zastoupené tematické kruhy organizačního chování.....	48
Graf č. 6: Rozložení témat podle fakult.....	49
Graf č. 7: Rozložení témat podle univerzit.....	50
Graf č. 8: Tematické okruhy disciplíny kategorie řízení lidských zdrojů.....	52
Graf č. 9: Tematické okruhy řízení lidských zdrojů podle fakult.....	53
Graf č. 10: Rozložení okruhů podle univerzit.....	54
Graf č. 11: Tematické okruhy personálního managementu.....	55
Graf č. 12: Tematické okruhy personálního managementu podle fakult.....	56
Graf č. 13: Rozložení okruhů témat personálního managementu podle univerzit....	57
Graf č. 14: Rozložení témat managementu znalostí.....	59

Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam univerzit, fakult, oborů a předmětů.....	74
Příloha č. 2: Model reálného kurikula personální andrgogiky.....	80

Příloha č. 1: Seznam univerzit, fakult, oborů a předmětů

UNIVERZITA	FAKULTA		OBOR	PŘEDMĚT	
Univerzita Palackého v Olomouci	Přírodovědecká fakulta	J	Informatika Aplikovaná informatika Výpočetní technika	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Fakulta tělesné kultury	J	Výpočetní technika Aplikovaná ekonomická studia		
	Pedagogická fakulta	HF	Aplikovaná ekonomická studia		
	Filozofická fakulta	HF	Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii, Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii		
	Filozofická fakulta	HF	Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii Nizozemština pro hospodářskou praxi Ruština se zaměřením na hospodářsko-právní a turistickou oblast Odborná francouzština pro hospodářskou praxi Odborná ruština pro hospodářskou praxi Odborná ruština pro hospodářskou praxi	Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí	ŘLZ
	Pedagogická fakulta	HF	Aplikovaná ekonomická studia		
	Fakulta tělesné kultury	J			
	Filozofická fakulta	HF	Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii Ruština se zaměřením na hospodářsko-právní a turistickou oblast Odborná francouzština pro hospodářskou praxi Odborná ruština pro hospodářskou praxi Aplikovaná ekonomická studia	Řízení znalostí	MZ
	Přírodovědecká fakulta	J	Management v chemii		
	Fakulta tělesné kultury	J	Aplikovaná ekonomická studia		
	Pedagogická fakulta	HF	Aplikovaná ekonomická studia Němčina se zaměřením na aplikovanou ekonomii		
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika v profilaci na vzdělávání dospělých Andragogika Andragogika v profilaci na personální management	Firemní vzdělávání	A
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika Kulturní antropologie Školský management	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika Andragogika v profilaci na vzdělávání dospělých Andragogika v profilaci na personální management	Integrální andragogika	A
	Filozofická fakulta	HF	Kulturní antropologie	Obecná	A

Univerzita Palackého v Olomouci			Andragogika	andragogika	
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika v profilaci na personální management Andragogika	Úvod do andragogiky	A
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika Andragogika v profilaci na personální management	Organizační chování	OC H
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika	Profilový seminář	ŘLZ
	Filozofická fakulta	HF	Sociologie	Sociologie práce	SPP
	Filozofická fakulta	HF	Sociologie	Sociologie podniku	SPP
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika v profilaci na personální management	Sociologie práce a podniku	SPP
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika v profilaci na personální management	Teorie organizace	OC H
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika v profilaci na personální management	Personalistika pro andragogy	PM
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika Andragogika v profilaci na vzdělávání dospělých	Teorie celoživotního vzdělávání	A
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika Andragogika v profilaci na vzdělávání dospělých	Soudobé teorie vzdělávání	A
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika v profilaci na vzdělávání dospělých Andragogika	Vzdělávací strategie	A
	Filozofická fakulta	HF	Psychologie	Personální management	PM
	Filozofická fakulta	HF	Psychologie	Psychologie a výběr pracovníků	PM
	Fakulta zdravotnických věd	J	Management ve zdravotnictví	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Právnická fakulta	HF	Právo Právo ve veřejné správě	Řízení organizačních vztahů	OC H
	Právnická fakulta	HF	Právo ve veřejné správě	Personální management ve veřejné správě	PM
	Právnická fakulta	HF	Právo	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Fakulta tělesné kultury	J	Rekreologie – management volného času a rekreace Rekreologie – pedagogika volného času		
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Fakulta managementu a ekonomiky	EF	Marketingové komunikace Bezpečnostní technologie, systémy a management Management a ekonomika Finanční řízení podniku Veřejná správa a regionální rozvoj Řízení výroby a kvality	Personální management	PM
	Fakulta humanitních studií	HF	English for Business Administration Německý jazyk pro manažerskou praxi		
	Fakulta multimediálních komunikací	J	Marketingové komunikace	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Fakulta managementu a ekonomiky	EF	Management a marketing Průmyslové inženýrství		
	Fakulta humanitních studií	HF	Sociální pedagogika		
	Fakulta humanitních studií	HF	Sociální pedagogika	Andragogika	A
	Fakulta humanitních studií	HF	Sociální pedagogika	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Fakulta humanitních studií	HF	Sociální pedagogika	Personální management	PM
	Fakulta technologická	TF	Technologie a management	Personální management	PM
Ostravská univerzita v Ostravě	Filozofická fakulta	HF	Sociální práce s poradenským zaměřením	Personální činnosti	PM
	Filozofická fakulta	HF	Management v neziskovém sektoru	Personální řízení	PM
	Filozofická fakulta	HF	Sociální práce s poradenským zaměřením Francouzština ve sféře podnikání Němčina ve sféře podnikání Ruština ve sféře podnikání Španělština ve sféře podnikání	Psychologie a sociologie organizací	OC H
	Filozofická fakulta	HF	Sociální práce s poradenským zaměřením Management v neziskovém sektoru Sociální práce s poradenským zaměřením	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Pedagogická fakulta	HF	Informační technologie ve vzdělávání	Rozvoj lidských zdrojů	ŘLZ
	Pedagogická fakulta	HF	Andragogika	Obecná andragogika	A
	Pedagogická fakulta	HF	Společný základ pro SŠ Speciální pedagogika	Andragogika	A
	Pedagogická fakulta	HF	Speciální pedagogika	Andragogika a geragogika	A
	Pedagogická fakulta	HF	Informační technologie ve vzdělávání	Rozvoj lidských zdrojů	ŘLZ
	Pedagogická fakulta	HF	Učitelství odborných předmětů- specializace obchod a služby	Personální management	PM
	Pedagogická fakulta	HF	Sociální pedagogika - prevence a resocializace	Celoživotní vzdělávání a učení	A
	Pedagogická fakulta	HF	Sociální pedagogika - prevence a resocializace	Základy personalistiky	PM
	Pedagogická fakulta	HF	Sociální pedagogika - prevence a resocializace	Přehled andragogiky	A
	Pedagogická fakulta	HF	Studium pro výchovné poradce	Celoživot. učení a personál. řízení	A
	Pedagogická fakulta	HF	Studium pro výchovné poradce	Kariérové poradenství	ŘLZ
	Pedagogická fakulta	HF	Informační technologie ve vzdělávání	Celoživotní učení	A
	Pedagogická fakulta	HF	Koordinátor informačních a komunikačních technologií	Rozvoj lidských zdrojů	ŘLZ
	Pedagogická fakulta	HF	Studium pro vedoucí ped. pracovníky – ŠM	Personální management a	ŘLZ

Ostravská univerzita v Ostravě				rozvoj lidských zdrojů	
	Fakulta sociálních studií	HF	Management organizací služeb sociální práce	Řízení lidských zdrojů v organ. soc.prác.	ŘLZ
	Ekonomická fakulta	EF	Sociální práce se zdravotnickým profilem	Personální management	PM
	Fakulta zdravotnických studií	J	Ošetrovatelství ve vybraných klinických oborech Komunitní péče v porodní asistenci		
Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava	Ekonomická fakulta	EF	Účetnictví a daně Ekonomika podniku Management Aplikovaná informatika Systémové inženýrství a informatika	Člověk a organizace	OC H
	Ekonomická fakulta	EF	Ekonomika podniku Management Sportovní management	Sociální potenciál organizace	ŘLZ
	Ekonomická fakulta	EF	European Business Studies	Organizational Behaviour	OC H
	Ekonomická fakulta	EF	Finance	Vedení a rozvoj lidí	ŘLZ
	Ekonomická fakulta	EF	Ekonomika podniku Management Marketing a obchod Sportovní management	Evropské řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Ekonomická fakulta	EF	Management Marketing a obchod Sportovní management	Organizační chování	OC H
	Fakulta stavební	TF	Provádění staveb	Chování v organizaci	OC H
	Fakulta strojní	TF	Průmyslové inženýrství	Personální management	PM
	Fakulta strojní	TF	Dopravní technika a technologie	Personální management dopravního podniku	PM
	Fakulta elektrotechniky a informatiky	TF	Elektroenergetika	Psychologie organizace a řízení	OC H
	Hornicko-geologická fakulta	TF	Komerční inženýrství v oblasti surovin	Personalistika	PM
	Hornicko-geologická fakulta	TF	Zpracování a zneškodňování odpadů Environmentální biotechnologie	Základy chování v organizaci	OC H
	Hornicko-geologická fakulta	TF	Technologie a hospodaření s vodou	Personální management	PM
	Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství	TF	Ekonomika a management v průmyslu		
	Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství	TF	Management jakost	Řízení znalostí	MZ
Slezská univerzita v Opavě	Fakulta veřejných politik	HF	Sociální patologie a prevence	Personalistika v praxi	PM
	Fakulta veřejných politik	HF	Sociální patologie a prevence	Profesní andragogika	A
	Fakulta veřejných politik	HF	Sociální patologie a prevence	Úvod do andragogiky	A

Slezská univerzita v Opavě	Filozoficko-přírodovědecká fakulta	HF	Knihovnictví	Personální management a marketing knihoven	PM
	Filozoficko-přírodovědecká fakulta	HF	Autonomní systémy	Znalostní management	MZ
	Filozoficko-přírodovědecká fakulta	HF	Lázeňství a turismus	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Matematický ústav v Opavě	J	Matematické metody v ekonomice Učitelství matematiky pro střední školy Aplikovaná matematika pro řešení krizových situací	Personální management	PM
	Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné	EF	Sociální management Hotelnictví	Andragogika	A
	Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné	EF	Marketing a management Ekonomika podnikání v obchodě a službách Firemní finance Řízení logistiky Ekonomika cestovního ruchu Sociální management	Personalistika	PM
	Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné	EF	Veřejná ekonomika a správa Sociální management	Personalistika veřejné správy	PM
	Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné	EF	Podniková ekonomika a management	Personální management	PM
	Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné	EF	Podniková ekonomika a management Ekonomika podnikání v obchodě a službách Marketing a management Veřejná ekonomika a správa Finance Evropská integrace Manažerská informatika Bankovnictví	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné	EF	Veřejná ekonomika a správa	Sociologie organizace	OC H
Vysoké učení technické v Brně	Fakulta chemická	TF	Chemie, technologie a vlastnosti materiálů Spotřební chemie Biotechnologie Potravinářská chemie Potravinářská chemie Krizové řízení a ochrana obyvatelstva Chemie a technologie ochrany životního prostředí Potravinářská chemie a biotechnologie Chemie, technologie a vlastnosti materiálů Spotřební chemie	Psychologie a sociologie práce	OC H
	Fakulta podnikatelská	EF	Řízení a ekonomika podniku	Organizace práce a systémy odměňování	OC H
	Fakulta podnikatelská	EF	Podnikové finance a obchod Řízení a ekonomika podniku	Personální management	PM

Mendelova univerzita v Brně	Provozně ekonomická fakulta	EF	Sociálně ekonomický obor	Personalistika	PM
	Provozně ekonomická fakulta	EF	Ekonomická informatika Manažersko-ekonomický obor Ekonomika zemědělství a potravinářství	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Provozně ekonomická fakulta	EF	Řízení zahradnických technologií	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Provozně ekonomická fakulta	EF	Evropská studia v podnikání a ekonomice Business Economics and Management European Studies in Business and Economics	Řízení lidských zdrojů v AJ	ŘLZ
Masarykova univerzita	Filozofická fakulta	HF	Andragogika Pedagogika Sociální pedagogika a poradenství Pedagogika Učitelství pedagogiky pro střední školy	Andragogika	A
	Filozofická fakulta	HF	Pedagogika	Vzdělávání dospělých a rozvoj lidských zdrojů	ŘLZ
	Fakulta sociálních studií	HF	Psychologie	Metody personální práce	PM
	Fakulta sociálních studií	HF	Sociální práce Sociální politika a sociální práce	Řízení a rozvoj lidských zdrojů	ŘLZ
	Pedagogická fakulta	HF	Sociální pedagogika	Andragogika	A
	Pedagogická fakulta	HF	Sociální pedagogika a volný čas	Andragogika (přednáška, seminář)	A
	Pedagogická fakulta	HF	Sociální pedagogika a volný čas	Andragogika a gerontopedagogika	A
	Pedagogická fakulta	HF	Sociální pedagogika a volný čas	Andragogika a gerontopedagogika (seminář)	A
	Pedagogická fakulta	HF	Učitelství odborných předmětů pro základní a střední školy - specializace obchod a služby	Personální management	PM
	Filozofická fakulta	HF	Andragogika	Řízení lidských zdrojů	ŘLZ
	Ekonomicko-správní fakulta	EF	Management sportu Management Veřejná ekonomika a správa Management v kultuře Podnikové hospodářství		
	Ekonomicko-správní fakulta	EF	Veřejná ekonomika a správa Veřejná ekonomika	Organizační chování	OC H

Zkratky kategorií fakult:

- HF – Humanitní fakulta
- EF – Ekonomická fakulta
- TF – Technická fakulta
- J – Jiné

Zkratky kategorií předmětů:

- A – Andragogika
- SPP – Sociologie práce, průmyslu a podniku
- OCH – Organizační chování
- ŘLZ – Řízení lidských zdrojů
- PM – Personální management
- MZ – Management znalostí

Příloha č. 2: Model reálného kurikula personální andragogiky

PŘEDMĚT	ČETNOST PŘEDMĚTŮ	ČETNOST PŘEDMĚTŮ PODLE UNIVERZIT	ČETNOST PŘEDMĚTŮ PODLE TYPU FAKULTY	TÉMATATA PŘEDMĚTŮ PODLE FAKULT	NEJČASTĚJŠÍ TÉMATATA PŘEDMĚTŮ (CELKOVĚ)
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	72	Univerzita Palackého v Olomouci, Ostravská univerzita v Ostravě, Slezská univerzita v Opavě, Masarykova univerzita	Humanitní fakulty	Rozvoj lidských zdrojů, Řízení lidí na makroúrovni, Mezilidské vztahy	Rozvoj lidských zdrojů, Mezilidské vztahy, Řízení lidí na makroúrovni
			Ekonomické fakulty	Řízení lidí na makroúrovni, Rozvoj lidských zdrojů, Řízení lidí na mikroúrovni	
PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	45	Slezská univerzita v Opavě, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Ostravská univerzita v Ostravě	Ekonomické fakulty	Modely, koncepce personální práce, Základní personální činnosti, Legislativní rámec	Základní personální činnosti, Modely, koncepce personální práce, Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
			Humanitní fakulty	Základní personální činnosti, Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, Modely, koncepce personální práce	
ANDRAGOGIKA	39	Univerzita Palackého v Olomouci, Masarykova univerzita, Ostravská univerzita v Ostravě	Humanitní fakulty	Andragogika jako věda, Subsystemy andragogiky, Pedagogika, andragogika, gerontagogika a didaktika	Andragogika jako věda, Subsystemy andragogiky, Pedagogika, andragogika, gerontagogika a didaktika
ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ	37	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Vysoké učení technické v Brně	Technické fakulty	Lidské chování v organizaci, Organizační struktura, Pracovní skupina	Lidské chování v organizaci, Organizační struktura, Pracovní skupina
			Ekonomické fakulty	Totéž	
MANAGEMENT ZNALOSTÍ	12	Univerzita Palackého v Olomouci	Humanitní fakulty	Management znalostí, Přístupy k managementu znalostí, Znalosti jako konkurenční výhoda	Management znalostí, Přístupy k managementu znalostí, Znalosti jako konkurenční výhoda
SOCIOLOGIE PRÁCE, PRŮMYSLU A PODNIKU	3	Univerzita Palackého v Olomouci	Humanitní fakulty	Vývoj a proměny, ostatní	Vývoj a proměny, ostatní